

Raquel BOIX BARBERÁN

---

Descubriendo campeones ocultos:  
El caso de Mace, Ausa y Xtraice

Trabajo Fin de Grado  
dirigido por  
Dr. Joan RIPOLL ALCÓN

Universitat Abat Oliba CEU  
Facultad de Ciencias Sociales  
Grado en Dirección de Empresas

---

2015



*Si piensas que eres demasiado pequeño como para hacer una diferencia, es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación*

PROVERBIO AFRICANO



## **Resumen**

*Este trabajo final de grado persigue obtener más información sobre los campeones ocultos y demostrar la importancia que éstos tienen para la economía de los diferentes países. La fuerza exportadora de Alemania, evidentemente, no está totalmente determinada por un número reducido de empresas gigantes y altamente visibles, así pues, tiene que haber un gran número de empresas medianas, las cuales son fuertes exportadoras. Estas empresas más pequeñas normalmente son, sin embargo, conocidas únicamente en su propia área, por los clientes y proveedores, pero no por la comunidad pública o empresarial. Cuando estas compañías tienen mucho éxito en los mercados internacionales, éstas son campeones ocultos. Estas son algunas de las características de los campeones ocultos. A lo largo de este trabajo final de grado analizaremos las peculiaridades de este tipo de empresas, examinándolas a través de diferentes casos de empresas españolas que cumplen con las mismas características.*

## **Resum**

*Aquest treball final de grau persegueix obtenir més informació sobre els campions ocults i demostrar la importància que aquests tenen per a l'economia dels diferents països. La força exportadora d'Alemanya, evidentment, no està totalment determinada per un nombre reduït d'empreses gegants i altament visibles, així doncs, hi ha d'haver un gran nombre d'empreses mitjanes, les quals són forts exportadores. Aquestes empreses més petites normalment són, però, conegudes únicament en la seva pròpia àrea, pels clients i proveïdors, però no per la comunitat pública o empresarial. Quan aquestes companyies tenen molt d'èxit en els mercats internacionals, aquestes són campions ocults. Aquestes són algunes de les característiques dels campions ocults. Al llarg d'aquest treball analitzarem les peculiaritats d'aquest tipus d'empreses, examinant-les a través de diferents casos d'empreses espanyoles que compleixen amb les mateixes característiques.*

## **Abstract**

*This bachelor thesis seeks to get more information about the Hidden Champions and to demonstrate the importance that they have for the economy of the different countries. Germany's export strength is clearly not wholly determined by few giant and highly visible companies so there must be a large number of midsize firms who are strong exporters. These smaller companies are however normally known only in their own*

area, by customers and suppliers, but not to the wider public or business community. When these companies are very successful on the international markets, they are hidden champions. These are some of the characteristics of the Hidden Champions. Throughout this bachelor thesis we analyze the peculiarities of these enterprises, examining them through different cases of Spanish companies that fit with these characteristics.

## **Zusammenfassung**

*Diese Bachelorarbeit versucht, mehr Informationen über die Hidden Champions zu bekommen und die Bedeutung dieser, die sie für die Wirtschaft der verschiedenen Länder haben zu demonstrieren. In Deutschland ist die Exportstärke eindeutig nicht vollständig von einigen Riesen und gut sichtbare Unternehmen bestimmt, so muss es eine große Zahl von mittelgroßen Unternehmen geben, die starke Exporteure sind. Diese kleineren Unternehmen sind jedoch in der Regel nur in ihrem eigenen Bereich bei Kunden und Lieferanten bekannt, aber nicht bei der breiten Öffentlichkeit oder Geschäftsweit. Wenn diese Unternehmen sehr erfolgreich auf den internationalen Märkten sind, sind sie Hidden Champions. Dies sind einige der Eigenschaften der Hidden Champions. In dieser Bachelorarbeit analysieren wir die Besonderheiten dieser Unternehmen und prüfen sie durch verschiedene Fälle der spanischen Unternehmen, die zu diesen Eigenschaften passen.*

## **Palabras claves / Keywords**

Campeones ocultos – Alemania – España – Pyme – Innovación – Globalización – Recursos Humanos– Clientes – Objetivos ambiciosos
---

# Índice

Introducción .....	11
1. Características de los campeones ocultos.....	13
1. 1. Origen y concepto.....	13
1. 2. Estructura empresarial .....	14
1. 3. Estructura financiera.....	15
1. 4. Naturaleza de la actividad .....	16
1. 5. Recursos humanos.....	19
1. 6. Proximidad al cliente .....	22
1. 7. Estrategias competitivas.....	23
1. 8. Objetivos ambiciosos.....	24
1. 9. Innovación .....	26
1. 10. Globalización: la importancia de la internacionalización.....	29
2. La economía alemana .....	33
2. 1. Potencial económico .....	33
2. 2. Causas del éxito de la economía alemana .....	34
2. 2. 1. Economía social de mercado .....	34
2. 2. 2. Estructura empresarial (Mittelstand) .....	36
2. 2. 3. Campeones ocultos alemanes .....	38
3. La economía española .....	41
3. 1. Potencial económico .....	41
3. 2. Posibles mejoras para la economía española .....	42
3. 2. 1. Las pequeñas y medianas empresas en España .....	43
3. 2. 2. Campeones ocultos españoles .....	44
4. Casos de campeones ocultos .....	47
4. 1. Mace .....	47
4. 2. Ausa.....	50
4. 3. Xtraice.....	56
Conclusiones .....	63
Bibliografía.....	65

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrategias competitivas de Michael Porter .....	23
Figura 2: Campeones ocultos alemanes .....	39
Figura 3: Países a los que exporta Xtraice .....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ratio de rotación de personal .....	20
Gráfico 2: Relación entre inversión en I+D e incremento en ventas .....	27
Gráfico 3: Mercados emergentes más atractivos para los campeones ocultos en un futuro .....	31
Gráfico 4: Predicción del ranking mundial de las economías más fuertes en 2050.....	32
Gráfico 5: Las mayores economías del mundo .....	33
Gráfico 6: Aportación al empleo alemán por tamaño de empresas (2013).....	37
Gráfico 7: Aportación al VAB alemán por tamaño de empresas (2013) .....	37
Gráfico 8: Campeones ocultos por países.....	38
Gráfico 9: Aportación al empleo español por tamaño de empresas (2013).....	44
Gráfico 10: Aportación al VAB español por tamaño de empresas (2013).....	44
Gráfico 11: Evolución ingresos de explotación Mace .....	48
Gráfico 12: Evolución ingresos de explotación AUSA.....	51
Gráfico 13: Procedencia de las ventas de AUSA .....	55
Gráfico 14: Evolución ingresos de explotación Xtraice.....	57

## Índice de Tablas

Tabla 1: Cuotas de mercado de campeones ocultos .....	25
Tabla 2: Patentes campeones ocultos vs. grandes empresas .....	28
Tabla 3: Ingresos de los campeones ocultos por regiones .....	31
Tabla 4: Datos macroeconómicos de Alemania .....	34
Tabla 5: Pyme según Comisión Europea .....	37
Tabla 6: Porcentaje de empresas en Alemania según número de trabajadores en 2013 .....	37
Tabla 7: Actividades de los campeones ocultos alemanes .....	39
Tabla 8: Datos macroeconómicos de España .....	41
Tabla 9: Porcentaje de empresas en España según número de trabajadores en 2013.....	43
Tabla 10: Actividades de los campeones ocultos españoles .....	45



Tabla 11: Rentabilidad y endeudamiento de Mace.....	49
Tabla 12: Rentabilidad y endeudamiento de Ausa .....	52
Tabla 13: Rentabilidad y endeudamiento de Xtraice .....	58



## Introducción

Las grandes empresas como, por ejemplo, Apple, Google, Amazon, Coca-Cola, IBM...están en el punto de mira de muchos investigadores académicos, analistas, periodistas y accionistas. Sin embargo, existen unas pequeñas y medianas empresas llamadas campeones ocultos o *Hidden Champions*, a las cuales no se les presta casi atención. Estos campeones ocultos son los responsables de los sólidos resultados de exportación que constantemente registran sus países de origen.

Con este trabajo pretendemos obtener más conocimiento sobre estas empresas que son muy poco conocidas por el público en general, con el fin de conseguir demostrar que los campeones ocultos son determinantes del éxito de la economía de los diferentes países.

Para ello, hemos hecho un análisis comparativo entre la economía de Alemania, país con un gran número de campeones ocultos y la economía de España, país en el cual el número de estas empresas aparentemente es más reducido. Para profundizar en este análisis y obtener información más precisa para el caso español, también hemos estudiado en detalle las compañías españolas Mace, Ausa y Xtraice.

Para llevar a cabo este trabajo sobre los campeones ocultos nos hemos basado principalmente en el libro de Herman Simon llamado Campeones ocultos del siglo XXI, ya que este autor es el único que analiza profundamente este tipo de empresas. Sin embargo, también hemos consultado artículos realizados por expertos, estudios, publicaciones oficiales...

El trabajo se estructura en cuatro partes. En el primer apartado explicaremos las características que todos los campeones ocultos, independientemente de su nacionalidad, tienen en común. Entre otras cosas, hablaremos de su estructura empresarial y financiera, la naturaleza de su actividad, de los recursos humanos, de su proximidad al cliente, de su estrategia competitiva, de sus objetivos ambiciosos, de la importancia que le dan a la innovación y a la globalización. En la segunda parte analizaremos la economía de Alemania debido a la abundancia de campeones ocultos en dicho país. En la tercera parte nos centraremos en nuestra economía, la española, y la compararemos con la de Alemania. En la cuarta y última parte analizaremos en profundidad tres casos de empresas españolas consideradas campeones ocultos. Empezaremos con la empresa Mace, continuaremos con la empresa Ausa y acabaremos con la empresa Xtraice.



# 1. Características de los campeones ocultos

## 1.1. Origen y concepto

El término campeones ocultos fue acuñado por Hermann Simon, a finales de la década de los 80. A pesar de que este término surgió no hace mucho tiempo, estas empresas medianas ya existen desde hace años.

- El 16,8% de las empresas se fundaron antes de 1870.
- El 20,6% se fundaron entre los años 1871-1914.
- El 16% fueron fundadas entre el año 1915 y 1945.
- El 24,5% se fundaron entre 1946 y 1970.
- El 22,1% restante fueron fundadas entre 1971-2002.

Las empresas están muy repartidas entre los diferentes intervalos de tiempo. El campeón oculto más antiguo que se conoce es Achenbach Buschhütten, una empresa que fabrica tres cuartas partes de todos los trituradores de rodillo de aluminio del mundo, nació en 1452; así que tiene ya 563 años. La edad media (evitando efectos atípicos) es de 61 años. Alrededor de un tercio de estas empresas tienen más de 100 años; prueba más que convincente de la capacidad de supervivencia de estas empresas.

Por comparación, sólo una de las empresas que aparecían en el índice Dow Jones en 1897, General Electric, permanece todavía en él<sup>1</sup>. Aproximadamente la mitad de las empresas se fundaron después de la Segunda Guerra Mundial. Un 15,3% tienen menos de 25 años; una existencia muy breve si hablamos de un líder global de mercado.

Para Hermann Simon<sup>2</sup>, consultor de gestión y profesor de administración de empresas, un campeón oculto es aquella empresa que reúne estos tres criterios:

- 1) Ocupa el lugar número uno, dos o tres en el mercado global; o el número uno en su continente (en términos de cuota de mercado).
- 2) Sus ingresos están por debajo de los 3.000 millones de euros.
- 3) Poco conocida por el gran público (aspecto que no puede cuantificarse).

---

<sup>1</sup> De la Loma, A (2012). *Biografía de Charles Henry Dow*. Recuperado 25 febrero 2015, desde <http://www.rankia.com/articulos/210307-biografia-charles-henry-dow>

<sup>2</sup> Simon, H. (2010). *Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global*. Madrid: Wolters Kluwer.

El oxímoron de la construcción *campeones ocultos* se debe, en primer lugar, a la contradicción entre la posición de liderazgo que estas empresas tienen y la discreción que las rodea. De hecho, muchas de estas empresas ejercen dicho liderazgo con tal discreción que salvo los clientes y proveedores desconocen su verdadero alcance. Estas empresas son poco conocidas por el gran público ya que muchos de los productos que ofrecen pasan desapercibidos para los consumidores y también porque evitan llamar la atención. Muchos de ellos rehúyen de forma explícita el contacto con periodistas, investigadores y otras personas interesadas en su actividad. Collins<sup>3</sup> ya decía que cuanto menos conocidos en público son los ejecutivos, mayor es el éxito de sus empresas a largo plazo.

A continuación, vamos a estudiar las características que estas empresas, independientemente de su nacionalidad, tienen en común: la estructura empresarial, la estructura financiera, la actividad económica, los recursos humanos, la proximidad al cliente, la estrategia competitiva, objetivos ambiciosos, la innovación y la globalización.

## **1.2. Estructura empresarial**

Estos campeones ocultos son pequeñas y medianas empresas y un 76% de éstas son empresas familiares. Así pues, las empresas familiares constituyen el núcleo de los campeones ocultos.

En Europa, las empresas de propiedad familiar han sido tradicionalmente puertos seguros en épocas de crisis. Después de todo, muchas tienen legados que sobrevivieron a las dos guerras mundiales y a numerosas oleadas de nacionalizaciones<sup>4</sup>.

Estas empresas familiares acostumbran a ser conservadoras y precavidas; esto se manifiesta en su cautela con las deudas, el dinero fácil y la especulación y, también, valoran intensamente la honestidad, el trabajo esmerado y la relación estrecha con el cliente. Además, inculcan una gran lealtad en sus trabajadores.

Por lo tanto, se puede decir que el término empresa familiar es sinónimo de blindaje en tiempos de crisis porque priorizan el largo plazo en sus decisiones y además el compromiso con el empleo también es mayor. Rara vez, por motivos coyunturales, este tipo de empresa decide prescindir de su capital humano ya que es consciente de que lo necesitará durante la siguiente fase expansiva.

---

<sup>3</sup> Collins, J. (2006). *Empresas que sobresalen (Good to Great)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

<sup>4</sup> Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica*. Argentina: Granica.

Las siguientes palabras de Schlebusch<sup>5</sup>, director general del campeón oculto Giesecke & Devrient, muestran la visión a largo plazo de los campeones ocultos, la mayoría de los cuales, como hemos comentado anteriormente, son empresas familiares: “No pensamos en que salgan bien los números del próximo trimestre. Nos preocupa más la sostenibilidad de generación en generación”.

Por otro lado, una de sus fortalezas –la unión de la propiedad y dirección de la firma– puede convertirse rápidamente en una desventaja cuando el control de la empresa pasa a la generación siguiente. Beissenhertz<sup>6</sup>, abogado en Schultze & Braun, describió el reto de la sucesión que afrontan estas firmas de la siguiente manera: A veces, la generación siguiente de la dirección son arrogantes, otras veces son ingenuos y a veces son realmente eficaces, pero nunca son como el empresario original.

Según el Barómetro de la Empresa Familiar que realiza KPMG en colaboración con el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), estas compañías familiares aseguran que el ejercicio 2014 ha marcado un antes y un después respecto a los duros efectos de la crisis. Casi la mitad de ellas afirma haber aumentado la facturación y las contrataciones durante los últimos seis meses. Además, dos de cada tres empresas confiesan tener buenas perspectivas económicas para el primer semestre de este año<sup>7</sup>.

### **1.3. Estructura financiera**

La autofinanciación es la principal fuente de financiación de estas empresas y parece que será la más utilizada también de cara a un futuro. Esta forma de financiación tiene una serie de ventajas:

- No obliga a hacer una remuneración explícita, inmediata y regular
- Aumenta la autonomía financiera de la empresa
- Mejora el ratio de endeudamiento de la empresa, lo cual a su vez permite aumentar el endeudamiento.

Aunque también la autofinanciación tiene una serie de inconvenientes:

---

<sup>5</sup> Williams, A (2008). *Giesecke & Devrient: It's a family affair*. Recuperado 27 febrero 2015, desde <http://www.secureidnews.com/news-item/giesecke-devrient-its-a-family-affair>

<sup>6</sup> Juve (2008). *Berlin: Schultze & Braun trennt sich von Verwalter*. Recuperado 27 febrero 2015, desde <http://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2008/11/berlin-schultze-braun-trennt-sich-von-verwalter>

<sup>7</sup> Cinco días (2015). *La empresa familiar vuelve a ver la luz*. Recuperado 27 febrero 2015, desde [http://cincodias.com/cincodias/2015/01/09/mercados/1420830422\\_897323.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/01/09/mercados/1420830422_897323.html)

- Al no tener un coste explícito, existe el peligro de que sea utilizada en inversiones poco rentables.
- Se genera de manera lenta y gradual, difícilmente será una vía de financiación utilizada para financiar las inversiones rentables que surgen en la empresa de manera no continua.

Las rentabilidades, en promedio, de estos campeones ocultos son bastante elevadas:

- Rentabilidad del capital global: 14%.
- Rentabilidad del capital propio: 25%.
- Rentabilidad sobre ventas antes de impuestos: 11%.
- Rentabilidad sobre ventas después de impuestos: 8%.

#### **1.4. Naturaleza de la actividad**

Estas pequeñas y medianas empresas actúan en nichos de mercado, habitualmente se encuentran en segmentos específicos y estrechos de sectores maduros, y en segmentos insuficientemente atendidos por las grandes multinacionales generalistas y diversificadas.

Esta especialización extrema supone una inversión idiosincrática con elevados costes hundidos (sunk costs), que sin embargo, las está convirtiendo en empresas altamente rentables y líderes de su nicho de mercado, pues la apertura comercial al exterior amplía la dimensión del mercado nacional y posibilita la explotación de ciertas economías de escala<sup>8</sup>.

La mayoría de empresas se posiciona con una amplitud de mercado no demasiado estrecha para operar en un mercado de tamaño suficiente, ni demasiado amplio como para perder los beneficios de la concentración. A pesar de que los mercados en los que operan se encuentran divididos en una gran variedad de nichos, el conocimiento que poseen del mercado es muy alto debido a la concentración en nicho que realizan. En ocasiones, ellos mismos definen los límites del mercado creando una categoría de la cual son líderes. Una vez que han seleccionado un mercado, el nivel de compromiso es muy alto y rara vez realizan redefiniciones del mismo.

---

<sup>8</sup> Ripoll, J (2014). '*Hidden Champions*' y '*Brand Champions*': paradigma de un futuro industrial alentador. Recuperado 28 febrero 2015, desde <http://www.voceseconomicas.com/hidden-champions-y-brand-champions-paradigma-de-un-futuro-industrial-alentador>



Suelen trabajar en mercados oligopolísticos . En el mercado adoptan una estrategia de diferenciación y no de costes, basando su ventaja competitiva en el superior conocimiento del cliente.

Resulta interesante estudiar qué parecidas o diferentes son estas empresas con respecto a sus competidores. Sorprendentemente, los campeones ocultos tienen más diferencias que similitudes con respecto a sus competidores. Suele existir una gran diferencia entre la estructura del capital social, la competencia tecnológica, los productos y servicios y el tamaño de los campeones ocultos y sus competidores. Así pues, estas empresas operan en un entorno competitivo heterogéneo. El reducido número de competidores y sus diferencias entre sí puede hacernos pensar que la intensidad competitiva es relativamente baja. Pero no es así, el mercado de estos campeones ocultos está caracterizado más bien por una competencia feroz. Todos los campeones ocultos tienen el mismo objetivo: lograr el liderazgo de mercado. El 63,2% de las empresas se enfrentan a una intensidad competitiva muy fuerte y solamente un 4,5% cuentan con una intensidad competitiva muy baja. Muchos campeones ocultos que son líderes en sus respectivos mercados enfatizan que sus competidores son muy fuertes y que es muy arriesgado creerse que van a continuar siendo líderes en un futuro.

Un ejemplo de empresa con dicha mentalidad es Windmüller & Hölscher, empresa proveedora de máquinas y sistemas para la fabricación y conversión de embalajes flexibles y que cuenta con una cuota de mercado mundial del 70%, la cual dice que aunque el número de competidores es muy reducido, eso no significa que la lucha por la cuota de mercado sea menos dura.

Esta mentalidad de las pequeñas y medianas empresas difiere mucho de aquella de las grandes empresas, las cuales están muy seguras de su posición en el mercado.

Si bien existen campeones ocultos que actúan en mercados de productos de consumo masivo, son excepciones. La casi totalidad se encuentran en el segmento de negocios *Business to Business (B2B)*.

Los productos que comercializan estas empresas no son productos de alta tecnología, perfil alto o alta familiarización por parte los clientes, sino productos de perfil bajo o "invisibles" como Tetra, líder en el segmento de comida de peces tropicales o Hauni, líder en la fabricación de máquinas de tabaco.

Muchas de las empresas operan en el interior de la cadena de valor, suministrando maquinaria, componentes o procesos que dejan de ser visibles en el producto o servicio final.

Pero hay ejemplos de ellas en sectores muy diferentes: en la industria gráfica (Koenig & Bauer), también hay empresas que fabrican placas de matrícula (Utsch), brochas de afeitador (Mühle), insecticidas (Aeraxon), cadenas de zapatos, de nieve...(RUD), electrodomésticos (Liebherr), limpiadores (Kärcher), filtros (Brita), empresas tuneladoras (Herrenknecht), perlas cultivadas (Majórica), corcho (Amoris), techos móviles para automóviles convertibles y sistemas auxiliares de calefacción para coches (Webasto)...

De acuerdo con Hermann Simon<sup>9</sup>, la mayoría se dedican a la producción de bienes industriales:

- El 69% de los campeones ocultos fabrican bienes industriales.
- El 20% producen bienes de consumo
- El 11% ofrecen servicios.

No hay que olvidar que muchos empresarios creen que las mejores oportunidades residen en los nuevos sectores que se podrían explorar, en especial en el mundo digital. Pero no hay que caer en el error de descartar sectores tradicionales.

La industria del acero no es precisamente nueva y, si bien muchas de las grandes empresas del acero atraviesan momentos difíciles, acerías pequeñas han conseguido resucitar el sector<sup>10</sup>.

A pesar de que hace unos 20 años que se predica el *outsourcing* de diversas actividades para bajar los costos, estas compañías dan mucha importancia a la cadena de valor con alta integración vertical y a controlar la calidad total.

Consideran que el costo no es el único factor a tener en cuenta. Admiten que son más caros, un cinco por ciento más caros, digamos; pero, debido a que su calidad es superior, pueden cobrar un diez por ciento más, con lo cual obtienen un margen adicional del cinco por ciento<sup>11</sup>.

Así pues, la subcontratación de actividades no suele ser utilizada, intentan evitar la subcontratación de *core activities* (especialmente todo lo relacionado con el I+D). También son reacios a entrar en alianzas con otras firmas.

---

<sup>9</sup> Simon, H. (2010). *Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global*. Madrid: Wolters Kluwer.

<sup>10</sup> Kotler, P y Kotler, M. (2014). *8 maneras de crecer*. Madrid: LID.

<sup>11</sup> Braun, E (2014). *Reflexión #ON: Campeones Ocultos*. Recuperado 10 marzo 2015, desde <http://blog.on-strategy.com/reflexion-on-campeones-ocultos/>

En cambio, cuando se trata de *non-core activities*, estas compañías utilizan más el *outsourcing* que las grandes empresas. No suelen tener su propio departamento fiscal o legal. Respecto a este tema, los campeones ocultos dicen: esta no es nuestra principal competencia pero sí la de los abogados y la de los fiscalistas, los cuales pueden hacer un mejor trabajo para nosotros en esta área que nosotros mismos<sup>12</sup>. El *insourcing* en las *core activities* y el *outsourcing* en las *non-core activities* es lo que define la estrategia de estas empresas.

Siempre aprovechan para recalcar que todo lo que producen, lo hacen ellos. Así, por ejemplo, la empresa Wanzl, proveedora de protectores para estanterías, cestas de supermercado, carros de supermercado, aparcamiento para carros..., afirma *“nosotros producimos todas las partes, basándonos en la calidad y en los estándares que nosotros mismos definimos”*<sup>13</sup>. Lo mismo sucede con la empresa Kaldewei, cuyo objeto social es el comercio al por mayor de sanitarios y artículos para el equipamiento de baños y aseos, que dice *“en Kaldewei, hacemos todo nosotros”*<sup>14</sup>.

### **1.5. Recursos humanos**

*“Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos”*<sup>15</sup>.

En cuanto a los recursos humanos, dado que las compañías desarrollan una cultura fuerte, ésta les permite una identificación fuerte del trabajador con la empresa. La motivación (como por ejemplo, la posibilidad de crecer dentro de la organización, las técnicas de *empowerment*, el *insourcing*...) reduce la rotación de empleados.

---

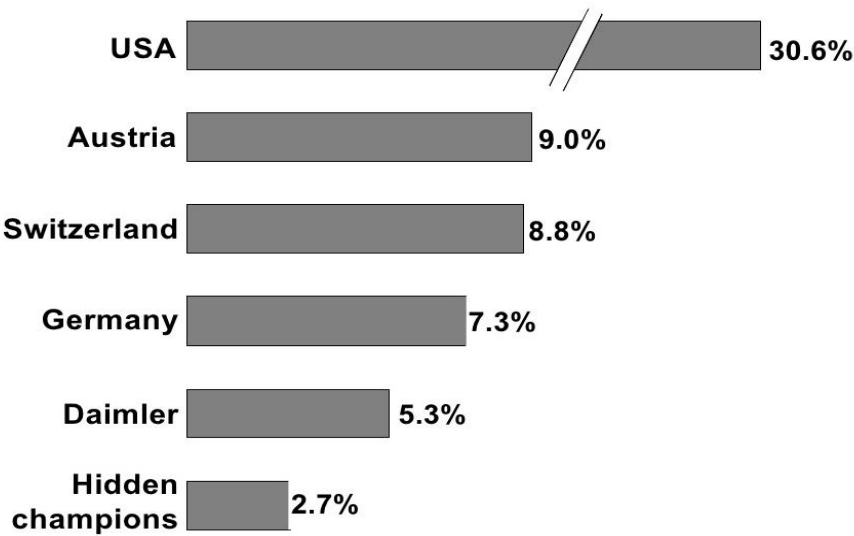
<sup>12</sup> Research Institute of Economy, Trade & Industry (2012). *Hidden Champions of the 21st Century*. Recuperado 10 marzo 2015, desde [http://www.rieti.go.jp/en/special/p\\_a\\_w/018.html](http://www.rieti.go.jp/en/special/p_a_w/018.html)

<sup>13</sup> Simon, H (2014). *Hidden Champions- The Vanguard of Globalia*. Recuperado 10 marzo 2015, desde [http://www.zawya.com/story/Hidden\\_Champions\\_\\_The\\_Vanguard\\_of\\_GlobaliaZAWYA20140629044647](http://www.zawya.com/story/Hidden_Champions__The_Vanguard_of_GlobaliaZAWYA20140629044647)

<sup>14</sup> Wallace, T (2012). *Kaldewei*. Recuperado 10 marzo 2015, desde <http://www.kbbreview.com/profile%20kaldewei.htm>

<sup>15</sup> Welch, J y Welch, S. (2005). *Winning*. Nueva York: HarperBusiness.

**Gráfico 1: Ratio de rotación de personal**



Fuente: Hermann Simon (2012) a partir de *Hernstein-Institut/US Department of Labor*

Como se puede ver en el gráfico, el ratio de rotación del personal de los campeones ocultos es aproximadamente la mitad que el de la conocida empresa Daimler. También es inferior dicho ratio de los campeones ocultos que el de países como Alemania, Suiza, Austria y Estados Unidos.

Doorley y Donovan<sup>16</sup> demuestran la relación existente entre empresas que crecen y satisfacción de empleados. En aquellas organizaciones que crecen se observa un nivel de satisfacción de los empleados superior al de aquellas organizaciones que no crecen. La relación tiene lógica ya que en aquellas organizaciones que crecen, se producen nuevas vacantes que van a implicar oportunidades de promoción para los empleados. Las oportunidades de promoción hacen que aumente el índice de satisfacción de los empleados, ya que por lo general esta implica mayor remuneración, aumento de la responsabilidad y avance en la organización. Por el contrario, en organizaciones que no crecen, suele haber una rotación de empleados superior ya que los puestos de promoción permanecen limitados.

Aquellos empleados cuyo rendimiento no se adecua al del resto de empleados abandonan la organización más por control social de los propios empleados que por controles formales. El proceso de selección es riguroso, solucionando cualquier error de selección mediante el sistema de control social.

<sup>16</sup> Doorley, T.L y Donovan, J.M. (1999). *Value creating growth: How to lift your company to the next level of performance*. Estados Unidos: Jossey-Bass.

Esta política de personal nos recuerda al ciclo del éxito de los Recursos Humanos. La base del ciclo del éxito consiste en llevar a cabo un gran esfuerzo en la selección del personal. Posteriormente, con unos empleados motivados, satisfechos y con una menor rotación de personal, se logra una mayor calidad del producto o servicio.

La dirección de la compañía es el factor que más contribuye al éxito de los campeones ocultos. Los directivos poseen más dosis de voluntad, constancia, compromiso e iniciativa que coeficiente intelectual o conocimientos técnicos. Dichos directivos suelen trabajar en estas empresas una media de 20 años, en cambio, los directivos en las grandes empresas suelen estar unos seis años . Asimismo, éstos poseen energía y habilidad para motivar a otros. Las posiciones directivas suelen ser ocupadas mayoritariamente por mujeres y jóvenes. El estilo de dirección es una combinación de estilo autoritario y participativo, abusando de las técnicas de *empowerment*. Con estas técnicas de *empowerment* se delega autoridad y responsabilidad en los trabajadores, con el fin de que estos últimos se sientan los únicos responsables y autónomos en su trabajo, lo que favorece una mayor satisfacción, motivación y un aumento de la autoestima en el desarrollo de sus funciones<sup>17</sup>.

Para Kotler<sup>18</sup> existe una serie de características comunes a los campeones ocultos relacionadas con los Recursos Humanos, a las que toda empresa debería aspirar:

- Dichas empresas tratan muy bien a sus empleados.
- Los trabajadores de las mismas están bien pagados aunque los sueldos no son excesivos ni desorbitados puesto que no aspiran a ellos porque la empresa en sí misma y su trabajo, ya les satisface porque disfrutan con ella, les gusta su trabajo y su producto.
- Se invierte en formación de los trabajadores.
- Se apuesta por la continuidad de los mismos.
- Los jefes, sin dejar de serlos, son accesibles y cercanos.
- La inversión en publicidad es menor ya que son los consumidores los que “hablan de la empresa” y explican lo contentos y satisfechos que están con la empresa.

---

<sup>17</sup>Ruiz, A (2008). *Empowerment*. Recuperado 14 marzo 2015, desde [http://www.aruizcoaching.com/mediapool/96/961516/data/EI\\_Empowerment.pdf](http://www.aruizcoaching.com/mediapool/96/961516/data/EI_Empowerment.pdf)

<sup>18</sup>De Pascual, V (2008). *El futuro está en las Hidden Champion Companies*. Recuperado 14 marzo 2015, desde <https://vdepascual.wordpress.com/tag/hidden-champion-companies/>

## 1.6. Proximidad al cliente

La concentración en un segmento permite a los campeones ocultos crear una relación íntima con el cliente.

Como decía Henry Ford<sup>19</sup>, *“no es el empleador quien paga el salario. Los empleadores sólo manejan el dinero. Es el cliente quien paga los salarios”*.

Dado el grado de especialización de las empresas, el producto ofrecido no tiene sustituto, y el cliente se ve obligado a comprar a ellos. Así pues, estas empresas están permanentemente en contacto con el cliente y sus necesidades. El 37% del personal de estas pequeñas y medianas empresas está en contacto con los clientes mientras que en las grandes empresas no lo hacen más que un siete por ciento. Por ello la exigencia de una organización funcional simple, y, para empresas complejas, de una organización divisional u organización por procesos constituye una de las claves del éxito para esta proximidad y, por lo tanto, para la reducción de barreras organizativas.

Grohmann, director gerente de la empresa Grohmann Engineering, afirma que su mercado son sus 30 clientes más importantes en el mundo. Entre estos clientes se encuentran Intel, Motorola, Bosch... Según Grohmann, estos clientes nunca están satisfechos y son los más exigentes, cosa que hace que la empresa deba ofrecer un mayor nivel de rendimiento<sup>20</sup>.

Tanto la dirección como todo el personal tiene una proximidad enorme al cliente en base a sus altas prestaciones. El liderazgo no lo dan las ayudas estatales, sino las altas prestaciones empresariales y la capacidad de respuesta de las empresas y sus personas a las necesidades del cliente.

De acuerdo con Ian Scott<sup>21</sup>, director gerente de GMG, *“gracias a la incomparable proximidad con nuestros clientes, nuestras soluciones no son ningún experimento de laboratorio”*.

---

<sup>19</sup>Ford, H. (2009). *My Life and Work*. Nueva Zelanda: The floating Press.

<sup>20</sup>Weverbergh, R (2012). *Champions (1): what German companies can teach you about innovation*. Recuperado 14 marzo 2015, desde <http://www.whiteboardmag.com/hidden-champions-1-what-german-companies-can-teach-you-about-innovation>

<sup>21</sup>Martí, M (2012). *Gracias a la incomparable proximidad con nuestros clientes, nuestras soluciones no son ningún experimento de laboratorio*. Recuperado 14 marzo 2015, desde <http://www.apdigitales.com/noticias/noticias/frases-destacadas/473-gracias-a-la-incomparable-proximidad-con-nuestros-clientes-nuestras-soluciones-no-son-ningun-experimento-de-laboratorio>

### 1.7. Estrategias competitivas

A continuación, vamos a estudiar las posibles estrategias competitivas que pueden llevar a cabo las empresas, y en particular, los campeones ocultos. Para ello, primero de todo vamos a definir el concepto de estrategia competitiva. La estrategia competitiva es el plan de acción-ofensiva o defensiva-, a realizar para expandir la posición de la empresa dentro o fuera de la industria donde se desempeña, con el objetivo de obtener mejores resultados.

**Figura 1: Estrategias competitivas de Michael Porter**



Fuente: Coyuntura económica a través de Michael Porter (2002)

Según esta matriz de estrategias genéricas diseñada por Michael Porter, existen básicamente sólo dos liderazgos posibles: ser líder en costes o ser líder en diferenciación, a la cual a su vez, podemos sumarle la variable de la focalización, es decir dirigirse a un segmento específico o a todo el mercado. La esencia de esta idea es que se podrá liderar en costes si se tiene la capacidad de negociar mejores precios de producción para obtener un mejor precio de venta que la competencia, o en su defecto, se deberá desarrollar diferenciadores para los productos/servicios que permitan obtener una ventaja competitiva. El autor sostiene que, a pesar de los casi 30 años transcurridos desde el desarrollo de esta matriz y de los innumerables cambios tecnológicos y socio-culturales que sobrevivieron, la vigencia de esta herramienta continúa intacta.

El posicionamiento competitivo de los campeones ocultos se define como una estrategia de diferenciación enfocada. La propuesta de valor y también la ventaja competitiva de estas empresas se apoya, en una relación muy estrecha y cercana con sus clientes que se nutre y cultiva durante mucho tiempo y, una oferta de valor elevado para el cliente, definido por elevada calidad, innovación, liderazgo tecnológico, flexibilidad y elevado servicio (solución de problemas).

La ventaja competitiva más importante de los campeones ocultos es la calidad del producto. En los últimos años han surgido tres nuevas ventajas: asesoramiento, integración de sistemas y facilidad de uso. Estos son los atributos cuya importancia más ha crecido últimamente. Desde un punto de vista competitivo, éstos son diferentes de las ventajas ya integradas en el producto ya que los atributos citados no pueden ser fácilmente imitados. Estas ventajas residen en la capacidad de los empleados o en la capacidad de la organización para gestionar la complejidad. Las barreras de entrada actualmente son probablemente mayores de lo que eran hace diez años.

Así pues, las estrategias de estas empresas se basan en el valor añadido y no en el precio. Su precio está un 10%-15% por encima del promedio del mercado, lo que muestra que el valor añadido y la calidad son todavía el factor más importante en la mayoría de mercados. El precio se convierte en un factor decisivo a la hora de comprar sólo si las compañías no ofrecen ningún valor añadido.

### **1.8. Objetivos ambiciosos**

Lo que caracteriza a estas empresas es la obsesión por un objetivo: lograr el liderazgo de mercado más allá de la cuota de mercado. Se obsesionan con ser la compañía referente en el pequeño segmento que ocupan y a ello dedican todas sus energías. La implementación de esta meta se caracteriza por una orientación de la misma a largo plazo, y por la persistencia en conseguirla. Nunca pierden la determinación para ser el número uno del sector. El ser líder de mercado les proporciona beneficios en costes, como son las economías de escala y de ámbito, en marketing y en publicidad. Asimismo, otra ventaja de tener como meta el dominar el mercado, dada su simpleza y claridad, es que le permite a la empresa que la comunicación de la misma al resto de la organización se realice de manera muy fácil y efectiva.

A continuación mostraremos ejemplos de estos objetivos de los campeones ocultos:



- El objetivo de Chemetall es el liderazgo tecnológico y de mercado a nivel mundial en rentables nichos de productos químicos especializados<sup>22</sup>.
- 3B Scientific (fabricante de modelos para uso científico y educacional: anatomía humana, productos para física..) tiene como objetivo convertirse y mantenerse en el número uno a nivel mundial<sup>23</sup>.
- El objetivo de Karl Mayer Textilmaschinenfabrik es que su cuota de mercado no esté por debajo del 70%<sup>24</sup>.

Los campeones ocultos han logrado tasas de crecimiento anual del diez por ciento en la última década, lo que significa que son 2½ veces más grandes de lo que eran hace diez años. Un ejemplo de campeón oculto que ha crecido de forma considerada es la empresa Bartec, fabricante de componentes y sistemas eléctricos para zonas clasificadas, desde el pequeño microrruptor hasta los grandes paneles de control y ordenadores. Bartec consiguió aumentar sus ventas de 50 millones de dólares a 300 millones de dólares en doce años<sup>25</sup>.

Las cuotas de mercado de estas empresas también han aumentado:

**Tabla 1: Cuotas de mercado de campeones ocultos**

Mundial	Cuota de mercado absoluta		Cuota de mercado relativa	
	2002	2012	2002	2012
	30%	33%	1,6	2,3

Fuente: Elaboración propia a partir de Hermann Simon (2012)

Como ilustra la tabla, en el 2002 la cuota de mercado absoluta de estas empresas era del 30%, en 2012 ésta fue del 33%. Aún más impresionante es el crecimiento de la cuota de mercado relativa, la cual resulta de dividir la propia cuota de mercado de la empresa entre la cuota de mercado del competidor más fuerte. La cuota de mercado relativa de estas empresas en 2002 era de 1,6, lo que significa que fueron en promedio

<sup>22</sup>Simon, H (2014). *Hidden Champions*. Recuperado 15 marzo 2015, desde [http://www.the-atlantic-times.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1963%3Ahiddenchampions&catid=104%3Ajune-2014-business&Itemid=65](http://www.the-atlantic-times.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1963%3Ahiddenchampions&catid=104%3Ajune-2014-business&Itemid=65)

<sup>23</sup>Research Institute of Economy, Trade & Industry (2012). *Hidden Champions of the 21st Century*. Recuperado 15 marzo 2015, desde [http://www.rieti.go.jp/en/special/p\\_a\\_w/018.html](http://www.rieti.go.jp/en/special/p_a_w/018.html)

<sup>24</sup>Mayer, K (2015). *Ein Unternehmen stellt sich vor*. Recuperado 15 marzo 2015, desde <http://www.karlmayer.com/internet/>

<sup>25</sup>Bartec (2015). *Bartec- der "Hidden Champion"*. Recuperado 15 marzo 2015, desde [http://www.bartec.de/homepage/deu/10\\_unternehmen/10\\_unternehmen/s\\_10\\_10\\_30.shtml](http://www.bartec.de/homepage/deu/10_unternehmen/10_unternehmen/s_10_10_30.shtml)

56% más grandes que su competidor más fuerte. En el año 2012 la cuota de mercado relativa de estas empresas fue superior a dos, es decir, fueron más de dos veces mayores que su competidor más fuerte del mundo. La causa de esto tiene un nombre: la innovación.

Existe una gran cantidad de campeones ocultos con cuotas globales de mercado del 70% o más. Destacan las siguientes empresas con una cuota global de mercado del 90% o superior:

- Dr. Suwelack, cuyo producto principal es el colágeno (cuota global de mercado del 100%).
- SkySails, empresa dedicada a los sistemas de propulsión eólica con cometas de tracción (cuota global de mercado: 100%)
- Gerriets, centrada en los telones, equipamiento teatral (cuota global de mercado:100%).
- Ulvac, que se dedica al revestimiento de pantallas LCD (cuota global de mercado: 96%).
- G.W. Barth, que construye los sistemas de elaboración de cacao (cuota global de mercado: 90%).
- GKD-Gebr. Kufferath, cuyo producto principal son los tejidos metálicos (cuota global de mercado: 90%).

### **1.9. Innovación**

Tal y como señala Norbert<sup>26</sup>, las pequeñas y medianas empresas no disponen frecuentemente de un *management* propio de innovación para realizar una planificación sistemática y una implementación de las innovaciones. En el ámbito de los campeones ocultos, sin embargo, no hay ninguna preocupación por este problema, ya que viven permanentemente sus objetivos de crecimiento y desarrollo de la innovación.

Según Steve Jobs<sup>27</sup>, “*uno no se convierte y se mantiene líder mundial en su mercado por imitar, sólo por innovar*”.

Para innovar se tiene que empezar con invertir en investigación y desarrollo aunque eso no lo es todo.

---

<sup>26</sup>Norbert, T y Müller, R. C. (2006). *Innovationsmanagement in KMU: Erkenntnisse aus einer explorativen Studie*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

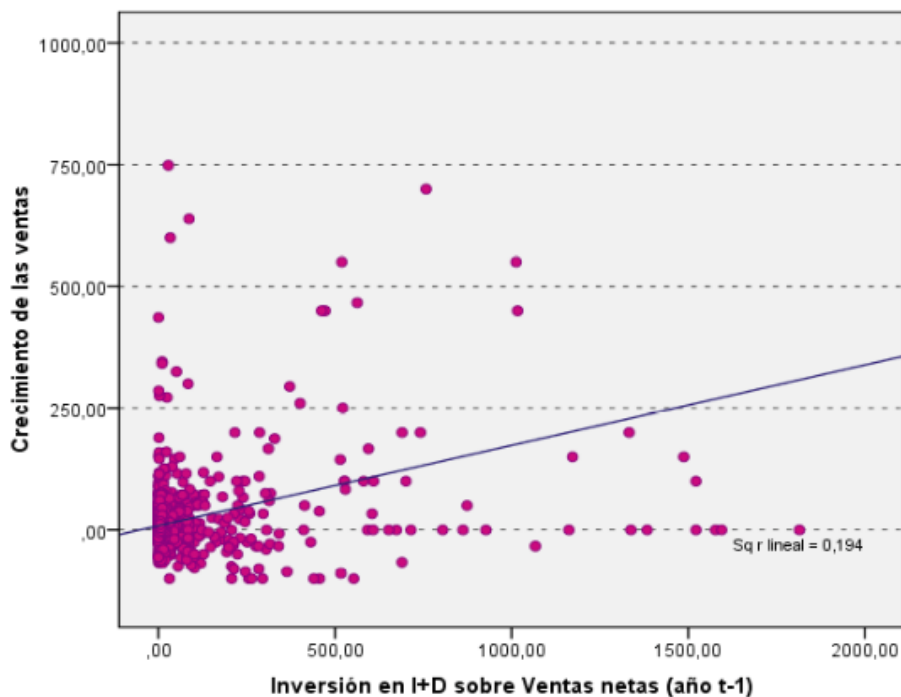
<sup>27</sup>Gallo, C. (2010). *The innovation secrets of Steve Jobs*. Chicago: MCGraw-Hill Education.

Como decía Steve Jobs<sup>28</sup>, “la innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares te gastas en I+D. Cuando Apple presentó su MAC, IBM se gastaba como mínimo cien veces más en I+D. La cuestión no es el dinero. Es la gente que tienes, cómo la lideras y cuanto obtienes de ellos”.

El gasto en I+D de estos campeones ocultos es aproximadamente del 5,9% de sus ventas. En cambio, el gasto promedio de todas las empresas mundiales que invierten en I+D es del 4,9% de sus ventas.

Siempre se ha discutido sobre la relación entre la inversión en I+D y el incremento en ventas.

**Gráfico 2: Relación entre inversión en I+D e incremento en ventas**



Fuente: Revista Globalización, Competividad y Gobernabilidad

Como se puede apreciar en este gráfico, según el estudio que llevó a cabo Juan Vicente García-Manjón y M.Elena Romero-Merino<sup>29</sup> para la revista Globalización, Competividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia, en el cual se utilizó como muestra a empresas de diferentes sectores (campeones ocultos y no campeones

<sup>28</sup>Gallo, C. (2010). *The innovation secrets of Steve Jobs*. Chicago: MCGraw-Hill Education.

<sup>29</sup>García-Manjón, J.V y Romero-Merino, M.E. (2010). Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial. *Globalización, Competividad y Gobernabilidad*, v.4, pp. 21,22.

ocultos), existe un claro efecto positivo de la inversión en I+D sobre el incremento de las ventas netas.

Además del posible aumento de las ventas debido al gasto en I+D, este gasto también incrementa el número de patentes.

**Tabla 2: Patentes campeones ocultos vs. grandes empresas**

Sector	Patentes por 1.000 empleados	Coste por patente
Grandes empresas	6	3,7 M\$
Campeones ocultos	30	0,7 M\$

Fuente: Hermann Simon (2012)

La tabla del informe muestra cómo el número de patentes por cada 1.000 empleados es cinco veces superior en el caso de los campeones ocultos que en el de las grandes empresas, y el coste de producción de cada una de estas invenciones es cinco veces menor en el caso de los campeones ocultos. Mientras que las grandes empresas asignan un presupuesto bastante elevado para solucionar problemas, los campeones ocultos asignan a pocas personas para que se dediquen a encontrar nuevas soluciones. Este es el motivo por el cual el coste por patente de los campeones ocultos es menor al de las grandes empresas.

Nadie puede convertirse en líder en su mercado imitando a otros; hasta las empresas chinas han empezado a entenderlo. La empresa global con más solicitudes de patentes es china y se llama Huawei. Huawei es el tercer mayor fabricante de equipos de telecomunicación, es líder mundial en solicitud de patentes y es suministrador de casi todos los grandes operadores de telecomunicaciones.

La nacionalidad india predomina entre los nuevos trabajadores de tecnología y China está en camino de sobrepasar a Estados Unidos como el país con la mayor mano de obra en I+D. Incluso Silicon Valley tiene más relación con Bangalore y con Taiwán que con Los Ángeles<sup>30</sup>.

También destaca Enercon en cuanto a empresa innovadora. Aunque solamente existe desde 1984, es el líder tecnológico claro en la generación de energía eólica. Enercon es el titular de más del 40% de todas las patentes del mundo en el ámbito de la generación

---

<sup>30</sup> López Suárez, E y Ramírez Dampierre, J. C (2010). *El arte de innovar y emprender: cuando las ideas se convierten en riqueza*. Recuperado 15 marzo 2015, desde [http://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO\\_3590\\_FTFXIV\\_El\\_arte\\_de\\_innovar\\_y\\_emprenderv2](http://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2)

de energía eólica<sup>31</sup>. Un ejemplo de una idea extraordinaria de esta empresa es el E-Ship. El E-Ship es un buque de transporte de componentes de turbinas eólicas, cuya característica principal es la utilización del viento como sistema de propulsión, utilizando para ello cuatro rotores Flettner instalados sobre su cubierta, con el ánimo de reducir el gasto de combustible fósil en un 30%. La eficiencia de un rotor Flettner es de diez a 14 veces superior a la de una vela tradicional<sup>32</sup>.

¿Cuál es el motor de la innovación: el mercado, la tecnología o las dos cosas? Según Simon<sup>33</sup>, el 65% de los campeones ocultos afirman que tanto la tecnología como el mercado, mientras que solamente un 19% de las grandes empresas opinan lo mismo. Así pues, la ventaja competitiva de la innovación en el planteamiento de los campeones ocultos no es que solamente se trata de invertir cifras significativas, muy superiores a la de las propias grandes empresas en innovación tecnológica, en investigación y desarrollo, si no que, sobre todo, lo conjugan de manera perfecta con las necesidades del cliente.

#### **1.10. Globalización: la importancia de la internacionalización**

Destaca su ubicación local, en ciudades y pueblos pequeños, dispersos, o en regiones con una enorme dispersión geográfica aprovechando los recursos disponibles, así como en el contexto de los sistemas de valores tradicionales que supone la conservación de criterios correspondientes a lo que Simon<sup>34</sup> ha definido como el hecho fundamental de las mismas: No hay ninguna receta secreta para su éxito permanente: tan simple, y al mismo tiempo, tan complejo. Que es precisamente lo que él define como la aplicación del sentido común.

Pero aún y así, lejos de quedarse atrás en el proceso de globalización, estas compañías son la vanguardia de la globalización.

---

<sup>31</sup>Enercon (2015). *ENERCON "E-Ship 1" back in operation*. Recuperado 17 marzo 2015, desde <http://www.enercon.de/es-es/compania.htm>

<sup>32</sup>Oliveira, J.A (2014). *Buques de rotores Flettner. El E-Ship 1*. Recuperado 17 marzo 2015, desde <https://vadebarcos.wordpress.com/2014/04/28/buques-rotor-flettner-e-ship-1>

<sup>33</sup> Simon, H. (2010). *Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global*. Madrid: Wolters Kluwer.

<sup>34</sup>Simon, H. (2012). *Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus Verlag Gmbg.

La globalización no es exclusiva de las grandes empresas, sino también de las pequeñas y medianas empresas. La globalización no puede quedarse en la idea de una gran empresa, sino que debe ser el horizonte de cualquiera empresa, cualquiera que sea su actividad y su tamaño. Debe estar implicada en la globalización si quiere lograr economías de escala para que, al propio tiempo, pueda profundizar de manera significativa en el desarrollo de productos y servicios que vengan a corresponder a las necesidades de los clientes.

Así pues, los campeones ocultos combinan su especialización en el producto y su know-how con unas ventas y marketing a nivel global, con el fin de conseguir un mercado más grande.

La globalización, la integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial, sólo ha empezado. Las exportaciones mundiales per cápita fueron casi insignificantes a principios del siglo XX y no se pudo ver un desarrollo de éstas hasta el año 1980. Desde entonces, el nivel de exportaciones a nivel mundial está subiendo de manera significativa. La clave para crecer como empresa es ampliar el mercado, la clave es exportar.

Actualmente, en cuanto a los campeones ocultos, más de la mitad de las exportaciones de un país son originadas por estas pequeñas y medianas empresas (por ejemplo, en China el 68% de las exportaciones se deben a estos campeones ocultos, en Alemania el 70% de éstas...).

Estas empresas tienen sus propias filiales en todos los mercados importantes del mundo y venden directamente a sus clientes en lugar de delegar las relaciones con sus clientes a intermediarios, agentes, importadores...

Kaercher, un líder mundial en productos de limpieza de alta presión empezó a dar importancia a la internacionalización en el año 1970 y desde entonces cada año está esta empresa en uno, dos y a veces tres países más. Ahora mismo tiene 75 filiales distribuidas por todo el mundo<sup>35</sup>.

La procedencia de los ingresos de los campeones ocultos ha cambiado mucho en los últimos años:

---

<sup>35</sup> Kärcher (2015). *Kärcher estará presente en la Transpyr Road 2015*. Recuperado 23 marzo 2015, desde <http://www.karcher.es/es/Bienvenido.htm>

**Tabla 3: Ingresos de los campeones ocultos por regiones**

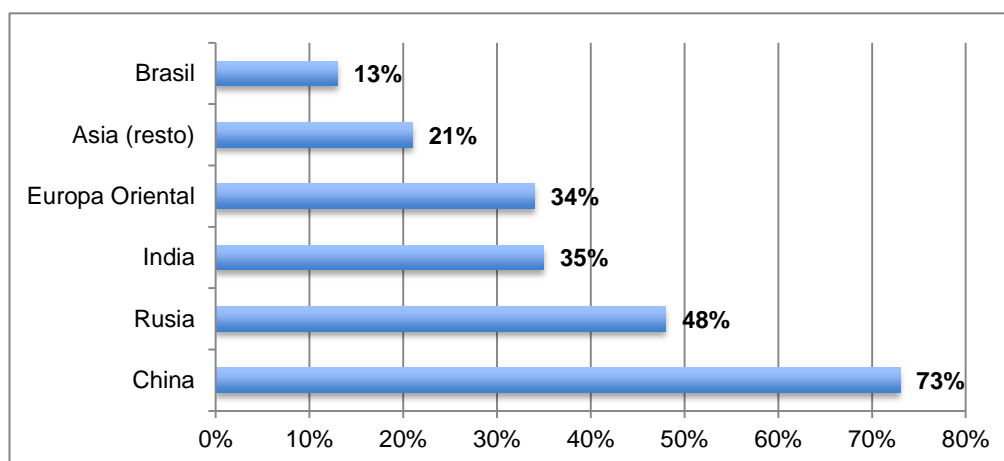
Región	Ingresos en 2002	Ingresos en 2012	Cambio
Europa Occidental	61,90%	50,60%	-18,30%
Estados Unidos	14,90%	17,50%	+17,4%
Asia	10,10%	16,90%	+67,3%
Europa Oriental	3,60%	8,10%	+125%
Resto	9,50%	6,90%	-27,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de Hermann Simon (2012)

Como se puede ver en esta tabla, en el año 2002, la mayoría de los ingresos, concretamente el 75% de los ingresos de estos campeones ocultos provenían de Europa Occidental y de los Estados Unidos. En el año 2012 el 75% de los ingresos vinieron de Europa, Europa Oriental y Asia. Esta evolución se explica por la aparición de las Cadenas de Valor Globales (*Global Value Chains*), consecuencia a su vez de la progresiva fragmentación de los procesos de producción. Eso ha dado una creciente relevancia al comercio internacional de bienes intermedios y servicios, precisamente, la naturaleza de artículos que producen los campeones ocultos. Debido a las economías estancadas de los Estados Unidos y de Europa Occidental en los últimos años y al crecimiento simultáneo de Asia, este cambio de la procedencia de los ingresos está ocurriendo más rápido de lo previsto.

Dentro de estos mercados emergentes, hay algunos países más atractivos para estas empresas que otros:

**Gráfico 3: Mercados emergentes más atractivos para los campeones ocultos en un futuro**

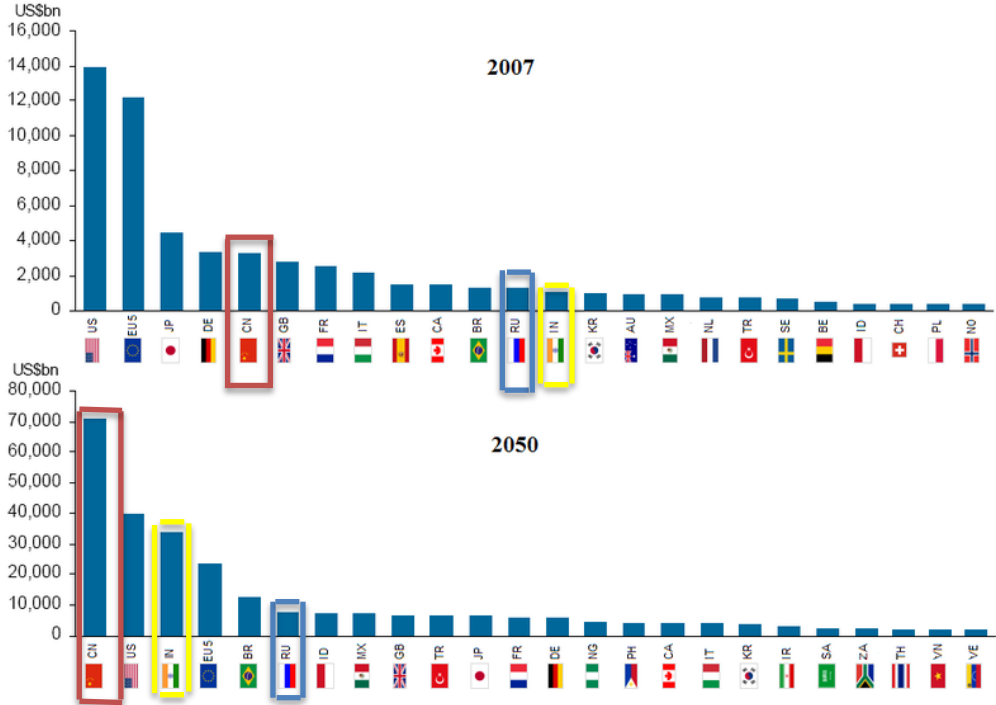


Fuente: Elaboración propia a partir de Hermann Simon (2012)

China es el país más atractivo para este tipo de empresas por los motivos que explicaré más adelante, seguido por Rusia e India.

Las previsiones futuras de estos tres países son muy favorables (aunque la actual situación en Rusia pueda hacer variar de manera sustancial las previsiones del país a la larga):

**Gráfico 4: Predicción del ranking mundial de las economías más fuertes en 2050**



Fuente: Global Sherpa a partir de Goldman Sachs

Mirando las predicciones de Goldman Sachs que reflejan el potencial económico de los diferentes países, parece lógico que China, Rusia e India sean principalmente el centro de atención de estas empresas. A continuación vamos a explicar el por qué China y Rusia son los dos países más atractivos para los campeones ocultos, al igual que también expondremos los inconvenientes de ambos países.

Los principales atractivos de China son el potencial económico del país tal y como hemos visto, y la amplitud del mercado en términos de población y tamaño -es el país más poblado del mundo, con una extensión que supone una quinceava parte de la tierra y con una población que supera los 1,357 millones de personas. El principal atractivo de Rusia, a parte de su potencial económico, es también la amplitud de su mercado, con un poder adquisitivo creciente (en el que la oferta doméstica resulta insuficiente y debe satisfacerse mediante importaciones).

Pero no hay que olvidar que tanto China como Rusia son mercados difíciles. Ambos países establecen un sinfín de restricciones. En estos dos países existe además una burocracia inmensa y lenta.



## 2. La economía alemana

### 2. 1. Potencial económico

Alemania es vista en el mundo entero como un ejemplo de éxito y un modelo a seguir para las demás naciones, y el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final también lo corrobora.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) se basa en el PIB de los países para determinar las economías más fuertes de cada año.

**Gráfico 5: Las mayores economías del mundo**

Previsión de PIB para 2014

► En millones de dólares ajustados por la paridad de poder de compra

Informe				2014	
Abr.	Oct.				
2	1	China		17.632.014	
1	2	EE UU		17.416.253	
3	3	India		7.277.279	
4	4	Japón		4.788.033	
5	5	Alemania		3.621.357	
6	6	Rusia		3.558.640	
7	7	Brasil		3.072.607	
9	8	Francia		2.586.524	
15	9	Indonesia		2.554.311	
8	10	Reino Unido		2.434.932	
10	11	México		2.143.499	
11	12	Italia		2.065.933	
12	13	Corea del Sur		1.789.758	
18	14	Arabia Saudí		1.651.718	
13	15	Canadá		1.578.921	
14	16	España		1.533.590	

Fuente: El País a partir de FMI (Fondo Monetario Internacional)

Alemania es la quinta potencia mundial y es el país europeo con una economía más fuerte, teniendo en cuenta el PIB ajustado en paridad de poder de compra.

Dentro de la Unión Europea, actualmente Alemania genera el 24,25% del PIB, seguida por Francia y Reino Unido, los cuales generan un 16,13% y un 14,45%, respectivamente.

Diferentes datos macroeconómicos de Alemania reflejan la solidez económica del país.

**Tabla 4: Datos macroeconómicos de Alemania**

PIB actual (millones euros, 2014)	2.903.790	Exportaciones (millones euros, 2013)	1.093.788
Paro (Enero 2015)	5,49%	Importaciones (millones euros, 2013)	895.175
Ranking competitividad (2014)	4º	Balanza comercial (millones euros, 2013)	198.613
IPC (diciembre 2014)	0,18%		
		Deuda (millones euros, 2013)	2.159.468
Bono 10 años (14/02/2015)	0,21%	Déficit (millones euros, 2013)	4.172
Rating Moody's (2014): Aaa			

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (BM).

Como se ilustra en la tabla, los datos económicos de Alemania son muy positivos. Entre esta selección de datos del país, lo que más destaca son sus exportaciones. De hecho, Alemania es el tercer país que más exporta del mundo después de China y Estados Unidos.

Esta selección de datos macroeconómicos son un reflejo de la fuerte economía alemana.

## **2. 2. Causas del éxito de la economía alemana**

Los principales motivos por los cuales Alemania tiene una economía tan fuerte son los siguientes:

- a) El modelo de la economía social de mercado
- b) *Mittelstand*
- c) Campeones ocultos (principales responsables de la orientación al exterior de la economía alemana)

### **2. 2. 1. Economía social de mercado**

El éxito de la economía alemana se debe al ordenamiento económico-social que introdujo Ludwig Erhard<sup>36</sup> bajo la conceptualización de una *economía social de mercado* basada en el desarrollo de la Escuela de Friburgo.

La Escuela de Friburgo propone una economía de mercado acompañada de compensación social, en contraposición de la Escuela de Viena, la cual promueve la economía de libre mercado.

<sup>36</sup> Ludwig, E. (1994). *Economía social de mercado: su valor permanente*. Madrid: Rialp.

En la economía social de mercado hay además de una economía de mercado, una política de protección social que garantiza a todo ciudadano unas pensiones de vejez, invalidez, viudedad y enfermedad razonablemente altas; un salario mínimo y un subsidio de desempleo que le permitan vivir con la dignidad y el decoro que exigen las circunstancias; prestación gratuita y con los mejores estándares de calidad de ciertos servicios públicos considerados esenciales en el mundo moderno, como son la sanidad y educación, además de los servicios públicos tradicionales de seguridad, defensa y justicia<sup>37</sup>.

Entre sus principios económicos destacan:

- La libertad y responsabilidad económica así como la competencia de mercado.
- La seguridad de la propiedad privada.
- La acción subsidiaria del Estado.
- La estabilidad macroeconómica que consiste en estabilidad de precios y estabilidad de tasa de cambio.

Tiene tres principios sociales:

- Libertad con responsabilidad.
- Bien común, solidaridad y justicia o compensación social.
- Acción subsidiaria del Estado.

Así pues, a diferencia de otras doctrinas, la economía social de mercado establece ciertos límites a la libertad económica tales como:

- Control de la calidad de los productos que pueden afectar la salud.
- Regulaciones en el mercado de trabajo.
- Regulaciones en el seguro social.
- Prohibición de los monopolios.
- Regulación a la excesiva concentración de ingresos y de la riqueza.

Según los postulados de la economía social de mercado, el sector privado debe tener un papel en el ámbito social que consiste en la generación de impuestos, generación de empleo, en apoyar la responsabilidad social empresarial y las técnicas de autoayuda, rechazando el paternalismo ,y así mismo, le establece al sector público responsabilidades en el ámbito económico tales como garantía de libertad económica y

---

<sup>37</sup> La gran Enciclopedia de Economía. *Economía social de mercado*. Recuperado 21 febrero 2015, desde <http://www.economia48.com/spa/d/economia-social-de-mercado/economia-social-de-mercado>

competencia en el mercado, prohibición y regulación de monopolios y estabilidad de políticas macroeconómicas. Por otra parte, el sector público debe respetar la división de poderes y la independencia de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, así como la autonomía del Banco Central.

Este concepto de economía se desarrolló en Alemania y se aplicó a la economía de este país con un importante éxito después de la Segunda Guerra Mundial. Tal es así que los resultados de su aplicación fueron calificados como un “milagro económico”. Más recientemente, este enfoque contribuyó de forma importante a la superación de la división de Alemania después de la reunificación en 1989.

Para la Unión Europea la economía social de mercado es la meta de política económica:

La Unión establecerá un mercado interior. Obrará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente. Asimismo, promoverá el progreso científico y técnico<sup>38</sup>.

### **2.2.2. Estructura empresarial (*Mittelstand*)**

Una de las bases societarias, económicas y empresariales determinantes del éxito económico-social ha sido el desarrollo del *Mittelstand*, de las empresas medias y pequeñas, en la articulación de una consistente clase media empresarial. La palabra se compone de los términos *Mittel* (medio, centro) y *Stand* (estado, nivel, rango).

La economía alemana se caracteriza sobre todo —lo mismo que en otros países europeos como Francia, Gran Bretaña o Italia— por empresas pequeñas y de nivel mediano.

Según la Comisión Europea, una Pyme es aquella que reúne las siguientes características<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> Noticias jurídicas (2014). *Tratado de la Unión Europea de 7 de febrero 1992 firmado en Maastricht*. Recuperado 21 febrero 2015, desde [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/tue.cpt1.html#cpa3](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/tue.cpt1.html#cpa3)

<sup>39</sup> Comisión Europea (2015). *¿Qué es una PYME?*. Recuperado 21 febrero 2015, desde [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_es.htm)

**Tabla 5: Pyme según Comisión Europea**

	Plantilla	Volumen de negocios	Balance
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros
Pequeña empresa	< 50	≤ 10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
Mediana empresa	< 250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea

Como se puede ver en la tabla 2, para la Comisión Europea son pequeñas y medianas empresas aquellas que tienen menos de 250 empleados y cuyo volumen de negocios anual es inferior a 50 millones de euros o cuyo balance general anual es inferior a 43 millones de euros.

**Tabla 6: Porcentaje de empresas en Alemania según número de trabajadores en 2013**

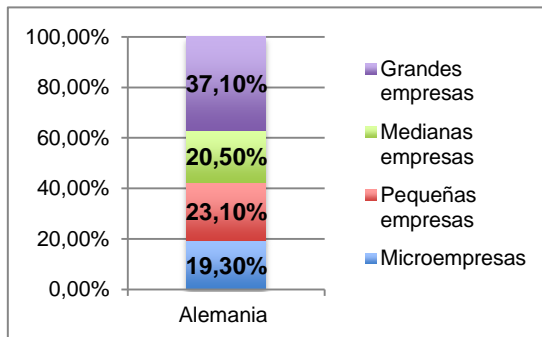
Número de trabajadores	Porcentaje de empresas
0-9	83,20%
10-49	13,70%
50-249	2,60%
>250	0,50%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de *Statistisches Bundesamt*

Tal y como ilustra la tabla 3, el 99,5% de las empresas alemanas son pequeñas y medianas, solamente un 0,5% de todas las empresas tienen más de 250 empleados.

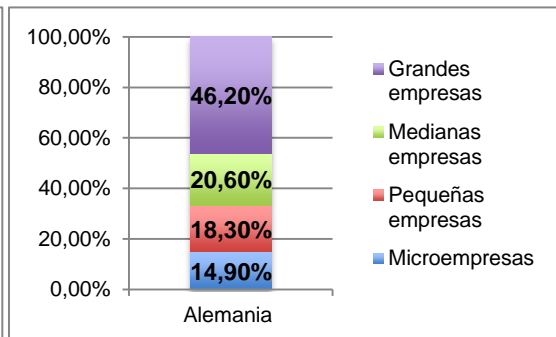
Si excluimos las microempresas, el porcentaje real de pequeñas y medianas empresas alemanas se reduce al 16,3%.

**Gráfico 6: Aportación al empleo alemán por tamaño de empresas (2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea

**Gráfico 7: Aportación al VAB alemán por tamaño de empresas (2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea

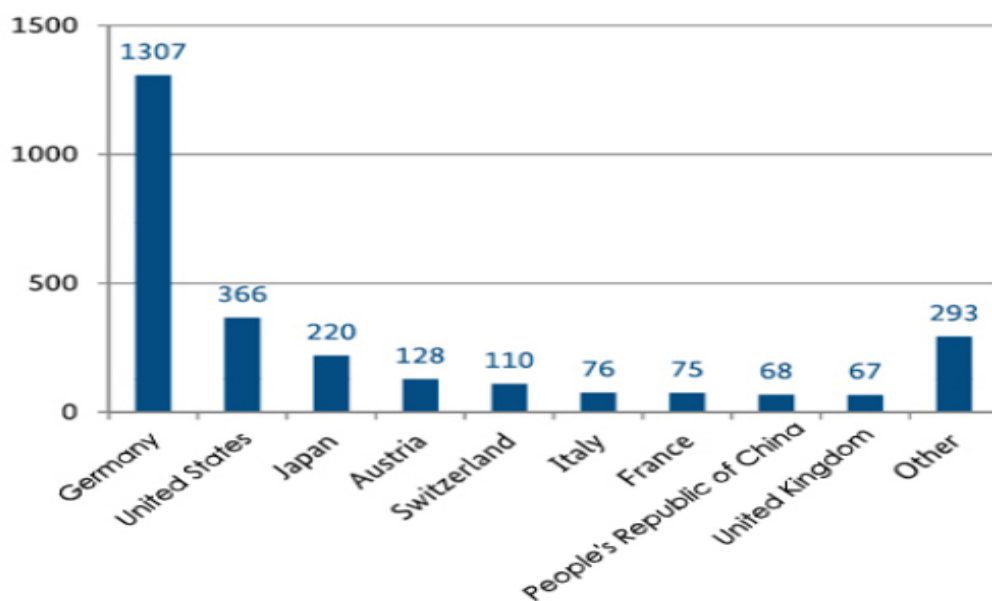
Tal y como se observa en los gráficos 2 y 3, a pesar de que las pequeñas y medianas empresas (excluyendo las microempresas) aportan al VAB alemán menos que las grandes empresas (38,90%), éstas emplean a más porcentaje de trabajadores que las grandes empresas (43,60%).

En Alemania alrededor del 40% de todas las empresas del *Mittelstand* se encuentran en el sector industrial, mientras que en Francia solamente se encuentran el 28% de todas las empresas del *Mittelstand* y en Gran Bretaña el 19%. Alemania está especializada en el desarrollo y la fabricación de bienes industriales. Las principales ramas industriales son la automoción, la ingeniería mecánica, la electrotecnia y la industria química. Por este motivo, nos podemos referir al *Mittelstand* alemán como un *Mittelstand* industrial.

### 2.2.3. Campeones ocultos alemanes

El permanente éxito exportador germano tiene su base en la fortaleza de su *Mittelstand* y, sobre todo, en la élite de la misma, lo que se llama campeones ocultos. Pues bien, al contrario de lo que piensa mucha gente, la capacidad de exportación de un país no se decide por unas cuantas corporaciones enormes y muy visibles, sino por un gran número de empresas con cifras de exportación muy sólidas. Gran parte de la explicación de por qué este país europeo relativamente pequeño ha conseguido mantenerse en primer lugar en cuanto al nivel de exportaciones durante varios años radica en la abundancia de campeones ocultos en Alemania.

Gráfico 8: Campeones ocultos por países



Fuente: Hermann Simon (2012)

Pues bien, según Hermann Simon<sup>40</sup>, hay cerca de 2.710 campeones ocultos a nivel mundial, de los cuáles casi la mitad se encuentran en Alemania. Se trata de unas 1.307 empresas alemanas, responsables del 25% de las exportaciones del país.

**Figura 2: Campeones ocultos alemanes**



Fuente: Zukunftsinitiative Ostwürttemberg (2012)

En esta figura se pueden observar algunas de las empresas alemanas que son campeones ocultos: Binz, Alligator, Leitz, Edelmann, Ricardo...

**Tabla 7: Actividades de los campeones ocultos alemanes**

Empresa	Actividad (fabricación)	Empresa	Actividad (fabricación)
ALFING	Cigüeñales	RUD	Sistemas de cadenas y piezas para aplicaciones diversas
ALLIGATOR	Válvulas para neumáticos	Erhard Armaturen	Válvulas y accesorios para válvulas
BINZ	Vehículos especiales, limusinas, coches fúnebres..	VARTA Microbattery	Baterías y pilas
Carl Edelmann	Embalaje para productos de cosmética y farmacéuticos	Geiger-Papier	Placas de plexiglás, material compuesto de aluminio... (mayorista de papel)
Erlau	Cadenas de protección de neumáticos	FEIN	Herramientas eléctricas
J. RETTENMAIER & SÖHNE	Materiales fibrosos orgánicos de materias primas vegetales	MAPAL	Herramientas de precisión aplicadas en la fabricación de piezas metálicas
Leitz	Herramientas de precisión y sistemas para el mecanizado de madera, plástico y metal	Mürdter	Matrickería, moldes y procesamiento de metal y plástico
Ricardo	Motores eléctricos y generadores	Röhm	Herramientas de sujeción

Fuente: Elaboración propia

<sup>40</sup> Simon, H. (2010). *Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global*. Madrid: Wolters Kluwer.

En la tabla 4 se pueden ver las actividades que llevan a cabo los campeones ocultos alemanes de la figura 1, las cuales son específicas y diferentes entre si.



### 3. La economía española

#### 3. 1. Potencial económico

La economía española desde el final de la crisis de principios de los años 1990 tuvo más de una década expansiva de crecimiento macroeconómico, por encima de la media del resto de la Unión Europea. Sin embargo, entre el año 2008 y 2013 sufrió una fuerte recesión. Desde 2014 el producto interior bruto de este país aumenta lentamente.

Mientras que Alemania es el país europeo con una economía más fuerte y el quinto a nivel mundial, España ocupa la dieciseisava posición a nivel mundial y la quinta posición a nivel europeo. Dentro de la Unión Europea, actualmente España genera el 10,50% del PIB.

Algunos de los datos macroeconómicos España son los siguientes:

**Tabla 8: Datos macroeconómicos de España**

PIB actual (millones euros, 2014)	1.058.469	Exportaciones (millones euros, 2013)	237.422
Paro (Enero 2015)	23,67%	Importaciones (millones euros, 2013)	255.163
Ranking competitividad (2014)	35º	Balanza comercial (millones euros, 2013)	-17.741
IPC (diciembre 2014)	-1,10%		
		Deuda (millones euros, 2013)	1.033.857
Bono 10 años (14/02/2015)	1,34%	Déficit (millones euros, 2013)	-71.291
Rating Moody's (2014): Baa2			

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (BM)

Como se ilustra en la tabla, los datos económicos de España no son muy positivos. Si comparamos estos datos macroeconómicos con los de Alemania, España solamente destaca sobre Alemania en concepto de deuda. España tiene una deuda inferior a la de Alemania, siendo de 1.033.857 y 2.159.468 millones de euros, respectivamente. Pero si calculamos la deuda como porcentaje del PIB, Alemania se vuelve a posicionar por delante de España con una deuda del 74,37% del PIB, frente a la deuda del 97,67% del PIB de España. Llama la atención la balanza comercial de estos países, siendo la de Alemania positiva y la de España negativa.

España no es un país exportador porque sólo el 4,35% de las empresas españolas exportan bienes y servicios al extranjero. Atendiendo a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) , a 1 de enero de 2014 en España había 3.146.570 empresas. Los datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) revelan que durante 2013 hubo en España 136.973 empresas exportadoras. Esto hace que la proporción de empresas que exportaron en 2013 sobre el total no supere el 4,35%. Y si sólo contásemos las

empresas que exportan de manera regular (llevan al menos cuatro años exportando), esta proporción caería hasta el 1,21%.

Esta selección de datos macroeconómicos reflejan que la economía española no es tan fuerte como la de otros países.

### **3. 2. Posibles mejoras para la economía española**

Las exportaciones de bienes y servicios en España equivalieron en 2013 al 34% del Producto Interior Bruto (PIB) del país, lo que convierten a España en la quinta economía de la Unión Europea (UE) en la que menos peso tienen las exportaciones, según los datos recogidos por la oficina estadística europea Eurostat. Así pues, parece ser que una de las principales debilidades de la economía española es su bajo nivel de exportación.

Las exportaciones son muy importantes para cualquier economía ya que son muchas las ventajas que se obtienen gracias a ellas:

- A nivel macroeconómico, la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, la cuenta corriente y de pagos de cualquier país. Es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular.
- A nivel empresarial, las exportaciones permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos. También, promueven la operación con economías de escala, de tal forma que se aprovechan mejor las instalaciones existentes y se tiene un nivel de producción que implica menores costos unitarios. Son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si es que los mercados internos son extremadamente competitivos. Además, posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta. Por último, alargan el ciclo de vida de un producto, mejoran la programación de la producción y la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes, y permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno.

Debido a la gran cantidad de ventajas que ofrecen las exportaciones, resulta evidente que uno de los retos de la economía española debería ser aumentar las exportaciones. Una forma de aumentar las exportaciones es incrementando el

número de pequeñas y medianas empresas (*Mittelstand*) y el de campeones ocultos. Como hemos comentado anteriormente, gran parte de la explicación de por qué Alemania ha conseguido mantenerse número uno en cuanto al nivel de exportaciones durante varios años radica en la abundancia de campeones ocultos en ese país.

Son muchos los expertos que opinan que se debe seguir el modelo empresarial alemán: “*El Mittelstand alemán, un referente para las pymes españolas*”<sup>41</sup>.

“*Las pequeñas empresas no son la solución, las mittelstand sí*”<sup>42</sup>.

“*No somos Alemania por muchas razones: por estructura empresarial, por mentalidad y por eficiencia de nuestro tejido empresarial, por lo que nuestro dinamismo exterior tiene un techo de cristal que, ojalá, algún día se pudiera romper*”<sup>43</sup>.

### 3. 2. 1. Las pequeñas y medianas empresas en España

Vamos a empezar analizando la estructura empresarial española.

**Tabla 9: Porcentaje de empresas en España según número de trabajadores en 2013**

Número de trabajadores	Porcentaje de empresas
0-9	93,80%
10-49	5,40%
50-249	0,70%
>250	0,10%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

<sup>41</sup> La Caixa Research (2015). *El Mittelstand alemán, un referente para las pymes españolas*. Recuperado 4 abril 2015, desde <http://www.lacaixaresearch.com/documents/10180/957016/28+Focus+8+CAST.pdf/8d2d267f-3730-4d72-afc6-7c4dc82397ed>

<sup>42</sup> Roberto, C (2012). *Las pequeñas empresas no son la solución, las mittelstand sí*. Recuperado 4 abril 2015, desde <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/las-pequenas-empresas-no-son-la-solucion-las-mittelstand-si>

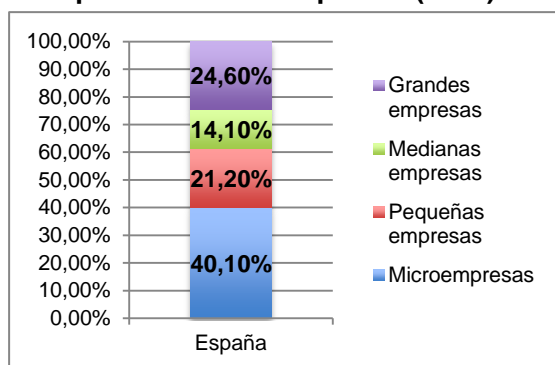
<sup>43</sup> Pelayo, C (2014). *Debilidades de un modelo (I)*. Recuperado 4 abril 2015, desde <https://pelayocorella.wordpress.com/2014/03/13/debilidades-de-un-modelo-i/>

Tal y como ilustra la tabla, el tejido empresarial español está compuesto en un 99,9% por pequeñas y medianas empresas, solamente un 0,10% de todas las empresas tienen más de 250 empleados.

Esto parece sorprendente ya que a simple vista el tejido empresarial alemán y español son muy similares.

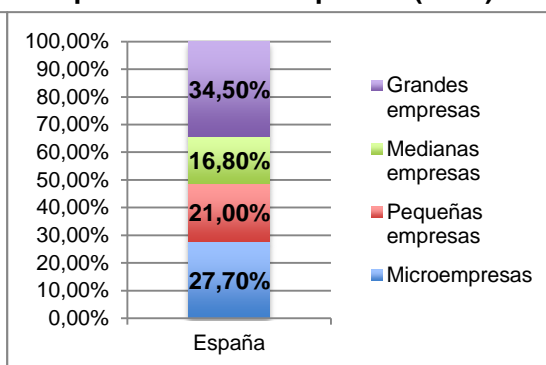
La diferencia radica en que en España abundan las microempresas y no hay que olvidar que el éxito del *Mittelstand* se debe a las pequeñas y medianas empresas (excluidas las microempresas). Si excluimos las microempresas, el porcentaje real de pequeñas y medianas empresas españolas se reduce al 6,1%, porcentaje inferior al de las pymes alemanas.

**Gráfico 9: Aportación al empleo español por tamaño de empresas (2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de La Comisión Europea

**Gráfico 10: Aportación al VAB español por tamaño de empresas (2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de La Comisión Europea

Tal y como se observa en los gráficos, las pequeñas y medianas empresas (excluyendo las microempresas) aportan al VAB español más que las grandes empresas (37,8%), y éstas también emplean a más porcentaje de trabajadores que las grandes empresas (35,30%). Las pymes alemanas (excluidas las microempresas) aportan más VAB que las españolas (38,9%) y emplean a más trabajadores (43,6%) debido al mayor número que hay de estas empresas en Alemania.

### 3. 2. 2. *Campeones ocultos españoles*

Debido al menor número de pymes (excluidas las microempresas) españolas que alemanas, el número de campeones ocultos españoles es mucho menor al número de campeones ocultos alemanes.

Según Simon<sup>44</sup>, la densidad de campeones ocultos en España parece ser muy reducida: contamos con once casos (lo que supone 0,2 campeones ocultos por cada millón de habitantes). Sin embargo, se han encontrado más casos de campeones ocultos españoles que estos once que cita Simon, aún y así, España es uno de los países con un menor número de campeones ocultos. De acuerdo con Simon<sup>45</sup>, únicamente China, Rusia y Brasil tienen un menor número de campeones ocultos que en España (sólo se han encontrado 0,1 campeones ocultos por cada millón de habitantes).

Algunos ejemplos de estas empresas ocultas españolas son los siguientes: Antec, Figueras, Telstar, Mikalor, Pronovias, Esmalglass, Graphenea, Metalogenia, Macsa, Service Vision, Buff, Ultramagic, Fractus, Ausa, Mace, Xtraice... En la última parte del trabajo analizaremos en profundidad las últimas tres empresas citadas: Ausa, Mace y Xtraice.

**Tabla 10: Actividades de los campeones ocultos españoles**

Empresa	Actividad (fabricación)	Empresa	Actividad (fabricación)
Antec	Frenos industriales para aplicaciones como cintas transportadoras, trenes de laminación...	Service Vision	Equipos que permiten a las cámaras de cine o video moverse con gran estabilidad y controlar remotamente sus parámetros
Figueras	Butacas y sistemas de asientos móviles para espacios públicos	Macsa	Sistemas de codificación y marcaje láser
Metalogenia	Dientes, portadientes, protectores y elementos de anclaje para maquinaria de movimiento de tierras	Buff	Tubular multifuncional
Telstar	Soluciones y equipos de elevada complejidad para sectores como el farmacéutico, el industrial o las ciencias de la vida (tecnologías de esterilización, liofilización...)	Fractus	Antenas optimizadas para dispositivos móviles, tabletas, inalámbricos de corto alcance, automoción e infraestructuras de telecomunicaciones
Mikalor	Abrazaderas	Ultramagic	Globos aerostáticos de aire caliente
Pronovias	Vestidos de novia	Esmalglass	Fritas, esmaltes y colores cerámicos
Graphenea	Grafeno		

Fuente: Elaboración propia

<sup>44</sup> Simon, H. (2010). Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global. Madrid: Wolters Kluwer.

<sup>45</sup> Simon, H. (2010). Campeones ocultos del siglo XXI: estrategias de éxito de los líderes desconocidos del mercado global. Madrid: Wolters Kluwer.

En la tabla 7 se pueden ver las actividades que llevan a cabo los campeones ocultos españoles citados anteriormente, las cuales también son específicas y diferentes entre si.

## 4. Casos de campeones ocultos

En esta sección vamos a analizar el caso de tres campeones ocultos españoles: Mace, Ausa y Xtraice.

### 4. 1. Mace

MECANIZADOS MACE, SL, fue fundada en 1951 como empresa de servicios metalúrgicos, especializada en la construcción de útiles, máquinas y prototipos, y en especial, la construcción y mantenimiento de maquinaria por tubo. Sin embargo, la crisis de la década de los años 90 castigó la industria. Se tuvo que reinventar la industria y la experiencia obtenida en esta fase inicial permitió que en 1993 Mace, con sede en Esparraguera (Barcelona), iniciara la producción de tubo de acero inoxidable (el sector de la cerveza y refrescos), diseñando y construyendo la maquinaria necesaria la empresa misma, así como el desarrollo de tecnología propia para realizar el recocido en línea (hipertemple). Así pues, se pasó de un taller de servicios metalúrgicos- que principalmente hacía mantenimiento para otras empresas locales- a un negocio centrado en la fabricación de tubos con la mayoría de clientes extranjeros<sup>46</sup>. De hecho, Iván Hernando, gerente de Mace e hijo del fundador de la empresa, afirma que actualmente gran parte de los surtidores de cerveza y bebidas con gas en Europa tienen un componente catalán, el tubo de Mace. Según Iván Hernando, el éxito de Mace radica en esta habilidad de adaptarse a las características de la demanda y a las evoluciones del mercado.

Otro ejemplo de adaptación a las características de la demanda y a las evoluciones del mercado por parte de la empresa, como empresa especializada en la producción de tubo de acero, ha sido apostar por crear el departamento de exportación y remodelar el de comercialización con el fin de tener más presencia en el exterior. También la empresa ha creado una página web y mantenido una práctica que le dio buenos resultados al principio: viajar para dar a conocer el producto.

Mace es la única empresa en España que fabrica tubos con unas características específicas para el sector de la bebida. En toda Europa, sólo existen 4 fabricantes de este tipo de producto. Sin embargo, Iván Hernando afirma que hay diferencia entre ellos: *“pero nuestro proceso de producción es más limpio que el de nuestros*

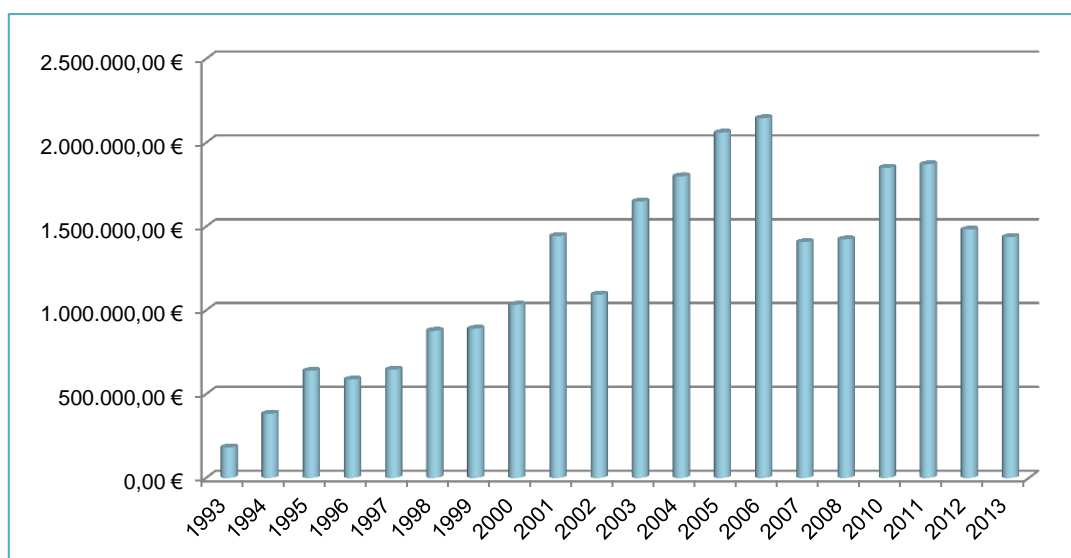
---

<sup>46</sup> Mace (2015). *Historia de la empresa*. Recuperado 1 mayo 2015, desde [http://www.mace.es/empresa\\_servicio/](http://www.mace.es/empresa_servicio/)

competidores<sup>47</sup>. El gerente de la compañía también explica que existen pocos productores pero también pocos clientes. La cartera de Mace está formada por una treintena de clientes, formando parte de ella grandes y pequeñas empresas.

Actualmente esta empresa cuenta con nueve empleados y en el año 2013 obtuvo unos ingresos de explotación de 1.436.675,297 euros, lo que supuso una disminución del 3,02% respecto al año 2012. El producto de esta empresa es estacional y tiene más demanda a partir de marzo, cuando las cerveceras concretan sus planes de negocios, por lo tanto, las ventas se suelen concentrar a partir del mes de marzo.

**Gráfico 5: Evolución ingresos de explotación Mace**



Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

Tal como se ilustra en el gráfico, desde el año 1993 la tendencia de los ingresos de explotación de Mace ha sido creciente hasta el año 2006, año en el cual se logró los ingresos de explotación más elevados de unos 2.145.636 euros, comparado con los 181.581 euros del año 1993. Parece ser que en estos últimos años la empresa está sufriendo un estancamiento.

Cabe destacar, el motivo del aumento de los ingresos de explotación del año 2010 con respecto al año 2008. La apuesta por los mercados exteriores fue la clave para cerrar el 2010 con unos ingresos de explotación de 1,85 millones de euros, cerca de un 30% más que en el año 2008. La cuota de exportación de Mace se duplicó con respecto al 2008 y se situó en aproximadamente el 50% de su facturación gracias al asesoramiento de ACCÍÓ a través del programa Nex Pipe que impulsa la internacionalización. Antes

<sup>47</sup> El Periódico de Catalunya (2011). *Reinventarse en el exterior*. Recuperado 30 abril 2015, desde [http://archivo.elperiodico.com/ed/20110215/especiales/pag\\_006.html](http://archivo.elperiodico.com/ed/20110215/especiales/pag_006.html)



de participar en el programa, la empresa exportaba únicamente a Portugal y a Ucrania pero gracias a dicho programa sus productos se comercializan en diez países más (Alemania, Holanda, Bélgica, Italia, República Checa, Polonia, Finlandia, Reino Unido, Rusia y la República de San Marino). Durante ese periodo, gracias al soporte de ACCIÓ, también se estudió aplicaciones alternativas de sus productos y se cerraron acuerdos con fabricantes de máquinas expendedoras de agua que han incorporado sus tubos.

La rentabilidad y el endeudamiento de esta empresa son los siguientes:

**Tabla 4: Rentabilidad y endeudamiento de Mace**

	2013	2012	2011
Rentabilidad económica	2,20%	-0,20%	-19,30%
Rentabilidad financiera	3,30%	-0,40%	-45,30%
Endeudamiento	34,00%	44,20%	57,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

La rentabilidad que obtuvo la empresa en 2013 no fue muy elevada aunque si lo comparamos con los años anteriores, ésta ha mejorado de forma muy positiva. En cuanto al endeudamiento, éste también ha ido mejorando hasta conseguir en 2013 un endeudamiento del 34%.

En la actualidad, a parte de consolidar los mercados europeos, ruso y del sudeste asiático que han ido abriendo en los últimos años, los planes de expansión de la empresa implican hacer el salto al continente americano. Trabaja esta empresa, por ejemplo, para hacerse un hueco en Brasil, un país clave en Sudamérica. Actualmente los clientes extranjeros representan el 60% de la facturación de la empresa catalana.

Mace se define como una empresa muy próxima a sus clientes, esta empresa y sus clientes están en continuo contacto. Por ejemplo, respecto al servicio de producción de serpentines que ofrece Mace, se sigue el siguiente procedimiento:

1. El cliente suministra el plano y detalles de acabado y montaje a la empresa.
2. La empresa realiza un prototipo para que el cliente verifique el producto.
3. Una vez recibida la aceptación por parte del cliente, la empresa procede a la producción en serie con la máxima profesionalidad y rapidez para cumplir los plazos de suministro acordados con el cliente.

Esta empresa explica lo siguiente: *“nos hemos marcado un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de nuestro servicio al cliente asegurando los plazos de entrega y las planificaciones pactadas, así como con el aseguramiento de la calidad en nuestro*

*producto final sometiénolo exhaustivos tests y controles*<sup>48</sup>. Para Mace sus clientes son muy importantes ,y por eso la empresa transmite información de valor para ellos, en la página web de la empresa hay una sección llamada optimización de los beneficios para los clientes, en la que se habla exclusivamente de los beneficios que sus productos ofrecen a los clientes. Por ejemplo, sus bobinas de entre 750 y 1.500 metros de longitud permiten una reducción de los costes de producción, de los paros de máquina: un 66% menos de paros de máquina respecto a otros tipos de bobinas y de las mermas de serpentines: diez por ciento menos de merma en el proceso de fabricación de los serpentines.

En esta empresa la innovación también juega un papel importante. Mace tiene su propio departamento de I+D. Todo y que Mace se ha especializado en un producto indiferenciado y que, por tanto, es muy similar al de la competencia, la empresa ha sabido sacar provecho de diversos aspectos que marcan la diferencia. Gracias a la maquinaria que la empresa ha desarrollado, Mace ha sido la empresa pionera en presentar al mercado bobinas de tubo de acero inoxidable de 1.500 metros aproximadamente en producción continua y, por tanto, reducir costos. Además, ha diseñado un embalaje que permite un máximo aprovechamiento del volumen de metros de tubo por palé.

Mace actualmente estudia nuevas aplicaciones para el tubo de acero inoxidable que fabrican. Según Iván Hernando, la empresa tiene capacidad para producir cinco millones de metros anuales. Ahora se venden una cantidad media de 3,5 millones, la mayoría de las cuales, en bobinas, a pesar de que también ofrecen la venta en serpentines.

#### **4. 2. Ausa**

La historia de Ausa (Automóviles Utilitarios SA) empieza en 1956, cuando cuatro aficionados a la mecánica, Maurici Perramon, los hermanos Antoni y Guillem Tachó ,y Josep Vila aunaron la iniciativa empresarial con los conocimientos técnicos para lanzar el PTV (siglas de los cuatro), un pequeño automóvil con motor de dos tiempo. Un acertado utilitario del que se vendieron rápidamente 1.100 unidades pero cuyo futuro, sin embargo, se vio eclipsado por la apertura de la planta de SEAT en Barcelona, teniendo que cesar su producción en 1961. Tras un análisis de las necesidades del mercado de la época, deciden crear un volquete (dumper) para las obras de la construcción, aprovechando los componentes esenciales del PTV, que pronto dejó

---

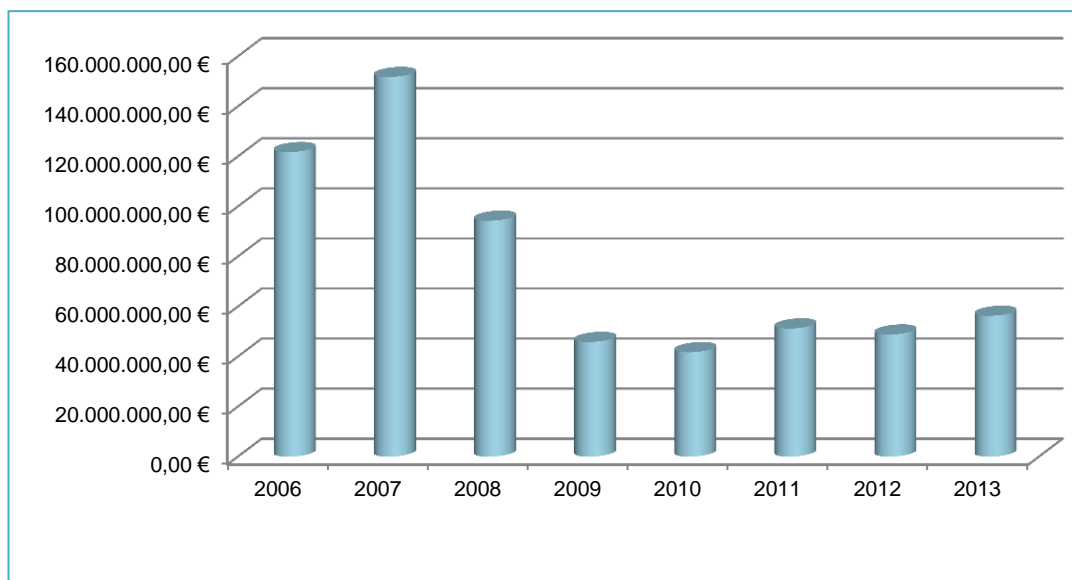
<sup>48</sup> Mace (2015). *Compromiso*. Recuperado 1 mayo 2015, desde [http://www.mace.es/empresa\\_servicio/](http://www.mace.es/empresa_servicio/)

atrás a la competencia al ser el primer vehículo compacto de su categoría, más robusto que los extranjeros y estar dotado de una transmisión diseñada por AUSA capaz de soportar las durísimas condiciones de la construcción. Fue la primera de una serie de innovaciones que siempre han distinguido a los modelos de la firma.

Ausa posee una cuota de mercado en España superior al 60%. Es líder mundial en Dumpers 10tn y Carretillas Elevadoras todo terreno hasta 5tn. También, tiene una cuota de mercado mundial de Dumpers hasta 10tn y Carretillas elevadoras todo terreno hasta 5tn del 25%.

Actualmente esta empresa familiar con sede en Manresa cuenta con 210 empleados y en el año 2013 obtuvo unos ingresos de explotación de 56.276.047 euros, lo que supuso un aumento del 15,3% respecto al año 2012.

**Gráfico 6: Evolución ingresos de explotación AUSA**



Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

Como se puede ver en el gráfico, las ventas en los años 2006, 2007 y 2008 fueron superiores a las de estos últimos años. Esta empresa también parece que esté sufriendo un estancamiento. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente, en el año 2013 los ingresos de explotación aumentaron respecto al año 2012.

Cuando estudiábamos las características de los campeones ocultos, afirmábamos que la autofinanciación es la principal fuente de financiación de los campeones ocultos pero no la es en el caso de Mace. El endeudamiento de esta empresa es bastante elevado. Además, las rentabilidades de esta empresa también son inferiores a la media de rentabilidades de los campeones ocultos:

**Tabla 5: Rentabilidad y endeudamiento de Ausa**

	2013	2012	2011	2010
Rentabilidad económica	0,22%	0,03%	-0,56%	-14,48%
Rentabilidad financiera	0,53%	0,07%	-1,33%	-36,87%
Endeudamiento	57,66%	55,67%	57,74%	60,72%

Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

Sorprendentemente, el pasivo de esta compañía es superior al capital propio. En el año 2013 el endeudamiento era del 57,66%. Las cifras de las rentabilidades tampoco son positivas. En 2013 la rentabilidad económica era únicamente del 0,22% y la financiera del 0,53%.

La misión, visión y valores de esta empresa son los siguientes:

- Misión: La actividad está dirigida al diseño, producción y comercialización de vehículos industriales compactos que son nichos de mercado, aspirando a ser líder global del mercado en el que compete.
- Visión: Obtener el liderazgo en los segmentos de mercado en los que compete.
- Valores Ausa: Competitiva (la satisfacción del cliente con la máxima contribución de valor para hacer la compañía rentable), innovador, empresa familiar, líder, integradora (el equipo está involucrado con la estrategia, y los proveedores y distribuidores se comprometen con Ausa) y futuro (busca la rentabilidad y el crecimiento sostenible de los recursos para reinvertir en innovación y capital humano para proporcionar más valor al cliente, logrando así un círculo virtuoso que garantiza el futuro de la empresa).

La misión, visión y valores de Ausa son un reflejo de las características que tienen en común todos los campeones ocultos.

La compañía define su cultura como cultura de la innovación. La empresa es muy consciente de la importancia de innovar. Para Ausa, la innovación es la única arma verdaderamente competitiva para luchar en un mercado cada día más exigente y cambiante. En el año 2001 la compañía se dio cuenta de que sacaba más provecho de los aspectos de innovación que estaban bien definidos y ordenados, por eso decidió avanzar en la sistematización de la innovación, definiendo varios tipos de la misma, creando una estructura para llevarlas a cabo y poniendo en marcha un proceso de innovación estructurado denominado Plan de Innovación. El objetivo es obtener cada año una idea de un nuevo producto y una de un nuevo negocio que sean viables. Para conseguirlo la firma parte de dos premisas:

- La organización de la innovación no puede depender de una única persona.
- No puede afectar a la operativa diaria de la compañía.

Según Ausa para innovar se necesita disponer sobre todo de una fuerte personalidad corporativa y de un capital emocional. Estas son las únicas ventajas competitivas que no podrán ser copiadas, el resto sí: producto, calidad y servicio. El departamento de I+D de Ausa (departamento en el cual se han desarrollado todos los productos de la compañía) está constituido por cuatro áreas: diseño, ingeniería, homologación y experimentación y gestión de proyectos. Este departamento tiene el diez por ciento de todos los empleados de la empresa y son personas de perfiles eminentemente técnicos. Además existen ingenierías externas y proveedores tecnológicos que se integran en los distintos equipos de proyecto (entre 14 y 20 empleados más dependiendo de las iniciativas en curso). Según Albert Hidalgo, director de I+D de Ausa, la inversión que la empresa destina al departamento de I+D+i supone entre un cuatro y un cinco por ciento de la facturación total de la compañía, una proporción de las más altas entre las sociedades internacionales del sector. Pero se trata de una inversión que compensa ya que según el director de I+D, en los últimos años han lanzado al mercado una media de cinco nuevos proyectos anuales. Además, la empresa ha recibido ocho premios a la innovación. Destacan, entre otros, el Premio a la Innovación Tecnológica 2004 de la Generalitat de Cataluña, los V Premios a las Mejores Innovaciones Tecnológicas del 33º Salón Internacional del Automóvil de Barcelona 2005, así como el Premio a la Innovación Tecnológica de la feria SMPOYC en Zaragoza en el mismo año.

El equipo humano de Ausa es el valor diferencial de la compañía. Es el activo más importante y es absolutamente único e incopiable. Sin ninguna duda, las empresas las hacen las personas, y en la filosofía de Ausa las personas son el principal motor de su evolución y con ellas se consiguen los éxitos que año tras año la compañía va cosechando.

El desarrollo personal y profesional del equipo humano que compone la compañía es uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos, el cual ha definido una serie de políticas que se engloban en su modelo de gestión, el llamado Plan Chispa, el cual pretende conseguir que cada persona sea director general de su propio puesto de trabajo, apoyándose en conceptos como la responsabilidad, el aumento de valor añadido, la creatividad, la innovación, la proactividad, la mejora continua... Además, Ausa intenta que todo empleado de la compañía se divierta en su trabajo, para así poder aportar lo máximo de lo que es capaz, consiguiendo con el trabajo en equipo, hacer crecer el valor de toda la empresa. Aspectos como la gestión por competencias, el despliegue de objetivos, los planes de formación y de carreras, las políticas retributivas alineadas a los éxitos, los planes de polivalencia, el plan de conciliación... son algunos de los mecanismos que permiten conseguir los niveles establecidos en el

Plan Chispa, logrando a su vez que la motivación y entrega de las personas se alinee con los planes de negocio. Todo esto, con una buena selección de los mejores profesionales del sector, ha llevado a esta empresa a ser una de las mejores empresas para trabajar en España, habiendo conseguido estar en la lista de Great Places to Work durante cinco años consecutivos y mejorando año tras año.

Al igual que Ausa da mucha importancia a sus trabajadores, también se la da a sus clientes. Para todos y cada uno de los trabajadores de Ausa el cliente es la razón por la que están en la compañía: su trabajo no tendría sentido si no estuviera totalmente enfocado a comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, a satisfacer sus requisitos, y a esforzarse diariamente en exceder sus expectativas. Es política de Calidad Ausa cumplir los requisitos implícitos y explícitos de los clientes y además ofrecer productos con el nivel de calidad más alto del mercado, servicio completo e imagen de marca que supere las expectativas de los clientes.

Un ejemplo en el que se ve claramente cómo la empresa piensa en el cliente es el servicio que se ofrece para las barredoras de aspiración. Ausa ofrece este servicio, entre otros, al cliente porque piensa que el proceso no termina en la venta de sus máquinas, sino que va mucho más allá. Con las máquinas en casa del cliente empieza el proceso de formación y coaching para que los usuarios sepan y puedan sacar el máximo rendimiento a sus vehículos. Existen diferentes modalidades de curso, flexibles y adaptables a las necesidades de cada cliente, pero principalmente se puede hablar de:

- Curso básico de conocimiento y conducción de máquinas barredoras enfocado a conocer el funcionamiento básico de la máquina, sus normas de seguridad y adquirir las habilidades básicas para realizar el trabajo con seguridad.
- 1 to 1 coaching operativo: profesionales en el ámbito de las máquinas barredoras trabajan al lado de los clientes para que descubran todo aquello que es capaz de hacer la barredora<sup>49</sup>.

También la empresa proporciona su apoyo directo en el mantenimiento y puesta a punto funcional mediante:

- Formación en procesos de control y mantenimiento
- Soporte técnico al arranque inicial y proceso de adaptación operativa.

Esta empresa da mucha importancia al servicio posventa. Con el objetivo de que el cliente final goce de un eficaz servicio posventa, Ausa celebra distintos cursos durante

---

<sup>49</sup> Ausa (2015). *¿Por qué Ausa?*. Recuperado 5 mayo 2015, desde <http://www.ausa.com/es/>

todo el año al que asisten mecánicos procedentes de todo el mundo para ampliar sus conocimientos.

También recientemente esta empresa ha decidido asumir el reto de una nueva web corporativa construida desde cero para dialogar con los clientes. Este nueva página web ha sido diseñada sobre la siguiente premisa básica: interactiva (definiendo claramente el interlocutor apropiado para cada cuestión).

Ausa es una empresa familiar pero con presencia global. Cuando aún hay empresas españolas que se están planteando salir al exterior, Ausa lleva años comercializando sus productos en el extranjero, con un gran reconocimiento internacional. Hace 47 años que la empresa tiene sucursal en Francia, lleva 30 años con presencia directa en Reino Unido, cuenta desde hace 14 años con sucursal en Alemania<sup>50</sup>...La empresa tiene filiales en Madrid, Francia, Reino Unido, Alemania, China, Brasil, Méjico, Estados Unidos y en Emiratos Árabes Unidos. Brasil y Méjico han sido dos de las filiales más recientes que se han abierto, junto con la de Estados Unidos. El motivo de estas dos nuevas aperturas es que la empresa está apreciando en los países emergentes, sobre todo en Sudamérica, que la existencia de empresas de alquiler de maquinaria ayuda mucho al crecimiento del dumper. Es una máquina típica del negocio de alquiler en estos países, como también lo es en España. Y además de haber alquiler, es un mercado donde hay demanda de miniexcavadoras, por lo tanto, se facilita más el trabajo de Ausa ya que la combinación miniexcavadora-dumper ofrece grandes ventajas operativas. Así pues Ausa, como tantos de los campeones ocultos, está muy interesada en los mercados emergentes.

Los productos de esta compañía se comercializan a más de 80 países a través de más de 500 distribuidores en los cinco continentes. Actualmente, Ausa está levantando el negocio con nuevos distribuidores en Colombia, Chile, Perú y Brasil.

**Gráfico 7: Procedencia de las ventas de Ausa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Revista de Urbanismo y Medio Ambiente

<sup>50</sup> Ausa (2015). *¿Por qué Ausa?*. Recuperado 5 mayo 2015, desde <http://www.ausa.com/es/>

Tal y como ilustra el gráfico, las ventas en el exterior han aumentado de un 33% en el 2007 a un 87% en el 2014.

Las ventas en el exterior siguen creciendo considerablemente, con picos mensuales que han superado el 90%. Debido a la estrategia comercial y de producto, la empresa prevé que estos porcentajes sigan creciendo, llegando a alcanzar valores cercanos al 95%. Francisco Pérez-Salinas, director comercial del grupo Ausa, afirma que la empresa está cerca de una internacionalización plena.

Por todo el mundo Ausa, que ha sido elegida 'Campeona Nacional' en la categoría *Import/Export* en *The European Business Awards*, está intentando cerrar nuevos acuerdos de distribución con socios sólidos que promocionen las máquinas Ausa en sus sectores y áreas de venta, como en Kazakstán y Turkmenistán.

#### **4. 3. Xtraice**

Todo empezó en 2003 cuando Francisco Ortiz viajó hasta EEUU para asistir a una prestigiosa feria internacional, donde conoció las pistas de hielo que fabricaba una compañía canadiense. Debido al nicho de mercado existente, decidió comprar su producto y distribuirlo en España y Portugal, llegando incluso a instalar su primera pista en Sevilla. Sin embargo, la instalación fue un desastre, ya que la pista se dilataba debido a los grandes cambios de temperatura que se vivían en la ciudad. Por este motivo, le propuso mejoras a su distribuidor, que llevaba siendo el líder del mercado durante los últimos 25 años, y éste las rechazó. "*El líder estaba dormido y además no quería despertar*"<sup>51</sup>, cuenta Adrián Ortiz, C.E.O de Xtraice. Entonces, decidió caminar por sí mismo, crear Xtraice con 60.000 euros de capital social y una inversión inicial que superó los 500.000 euros, contactar con expertos e inversores y apostar por la innovación y mejora de su producto.

Como resultado de todo este proceso, creó unas innovadoras pistas de hielo sintético y ecológico, que supusieron no únicamente una gran ventaja medioambiental, sino también un ahorro de costes muy importante.

La empresa se dirige principalmente a un mercado organizacional con dos grandes segmentos. En primer lugar, está el cliente ocio, vendiéndose como una atracción ferial a empresarios, parques de atracciones, etc.; y también a ayuntamientos o empresas que las alquilan para la celebración de eventos, en donde se ofrece una actividad

---

<sup>51</sup> El Economista (2013). *El liderazgo de la innovación*. Recuperado 10 mayo 2015, desde <http://www.eleconomista.es/blogs/hablemos-de-empresa/?p=317>



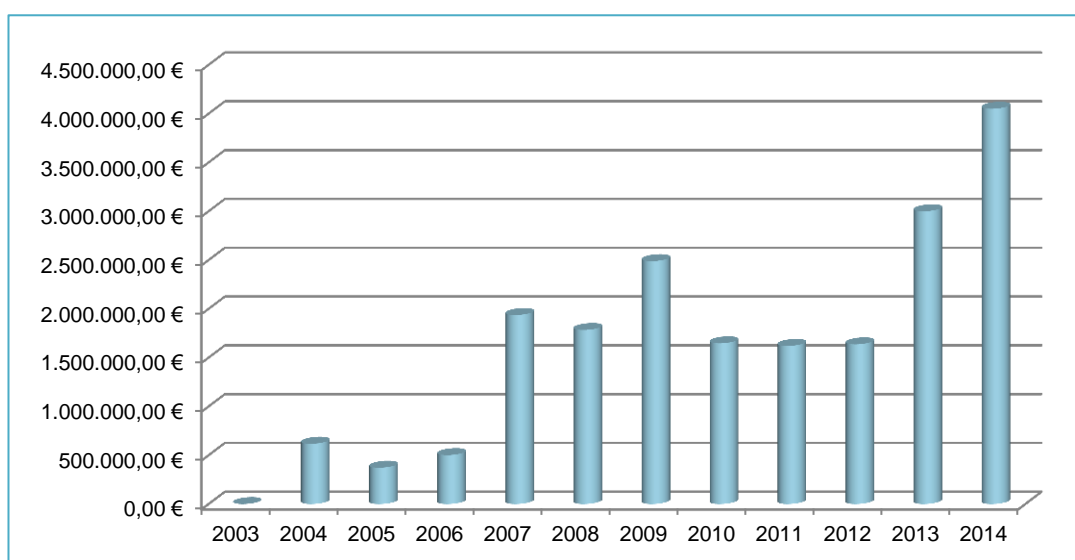
lúdica a través del patinaje (normalmente durante Navidades). En segundo lugar, y de igual importancia para Xtraice, está el segmento deportivo, que abarca el hockey y el patinaje artístico. En el caso del hockey, dadas las necesidades especiales que requiere la práctica de este deporte (peso de los jugadores, velocidad con que se juega, paradas, giros frecuentes...), han tenido que hacer un tipo de hielo distinto, más costoso que el hielo para ocio, al que llaman Sport. Actualmente, el segmento del ocio les está reportando mayores beneficios que el deportivo.

Esta empresa sevillana, más novata y con un producto más caro que sus competidores, ha convencido a clientes tan exigentes como Florida Panthers (el equipo profesional de hockey sobre hielo de los Estados Unidos) y Disneyland París. También, esta empresa es la responsable de la pista de hielo artificial más grande del mundo (en Japón) y ha hecho posible el patinaje sobre hielo en algunos de los puntos más áridos del planeta (como es el caso de Oriente Próximo).

Así pues, Xtraice es el líder mundial en fabricación y distribución de hielo ecológico. Son los únicos creadores y fabricantes del mundo de hielo ecológico.

Actualmente en esta empresa trabajan 20 personas en la sede principal, pertenecientes a 15 nacionalidades diferentes y en el año 2014 obtuvo unos ingresos de explotación de 4.050.000 euros, lo que supuso un aumento del 35% respecto al año 2013.

**Gráfico 8: Evolución ingresos de explotación Xtraice**



Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

Lo que destaca en este gráfico es el incremento de los ingresos de explotación a partir del año 2012.

El motivo de este aumento de los ingresos de explotación se debe a que en el año 2012, La Caixa, a través de su fondo especializado en tecnologías industriales – Caixa Invierte Industria-, compró el 20% de Xtraice. La entidad es el socio financiero de Xtraice en su nuevo plan de expansión internacional con una inversión de 800.000 euros. Con el impulso de La Caixa, Xtraice prevé alcanzar unas ventas de diez millones de euros en el año 2017.

La estructura financiera de esta compañía se asemeja más a la estructura financiera típica de los campeones ocultos. Las rentabilidades de las dos otras empresas estudiadas anteriormente eran bastante bajas teniendo en cuenta que se tratan de campeones ocultos. El endeudamiento y las rentabilidades de Xtraice son los siguientes:

**Tabla 6: Rentabilidad y endeudamiento de Xtraice**

	2013	2012	2011	2010
Rentabilidad económica	21,00%	10,00%	5,00%	3,00%
Rentabilidad financiera	31,00%	16,00%	10,00%	6,00%
Endeudamiento	34,00%	33,00%	50,00%	55,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de Einforma

Destaca la rentabilidad financiera y económica de la empresa en 2013, las cuales fueron sorprendentemente elevadas (del 31% y 21%, respectivamente). El endeudamiento de Xtraice en 2013 fue del 34%.

La principal ventaja competitiva de esta empresa radica en la continua innovación. Las principales compañías que había antes de la creación de Xtraice, llevaban más de 20 años en el mercado, pero tenían un producto que les había ido bien y no han innovado. Esto supuso una gran oportunidad para la empresa. Una pista de agua consume unos 30.000 euros al mes sólo en electricidad, frente al coste cero del mantenimiento de las pistas de hielo Xtraice (que consisten en un panel termoplástico con un nivel de deslizamiento semejante al del hielo)<sup>52</sup>.

Desde que nació la empresa, ésta ha tenido cinco generaciones de producto. Incluso al principio hubo años en los que los gastos en I+D fueron superiores a las ventas, afirma Francisco Ortiz.

Entre la inversión directa (gastos de estudio e investigación) e indirecta (fabricación de prototipos y ensayos), la empresa destina entre un ocho por ciento y un diez por ciento de las ventas anuales a esta partida.

<sup>52</sup> Xtraice (2015). *Expertos en hielo ecológico*. Recuperado 10 mayo 2015, desde <http://www.xtraice.com/es/hielo-ecologico/>

En la actualidad, Xtraice está investigando la aplicación de nanomateriales, tanto nanopartículas como materiales de última generación como el grafeno, para mejorar el deslizamiento de la pista y conseguir que se parezca más a la pista de hielo convencional. La compañía consigue un 95% de deslizamiento pero quiere llegar al cien por cien en uno o dos años (a pesar de que los proyectos de Investigación y Desarrollo son quinquenales).

Son numerosas las colaboraciones de Xtraice que le proporcionan conocimiento y ayuda para mejorar sus productos y su proceso productivos (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidad de Sevilla, Instituto del plástico, Centro de Servicios Europeos a Empresas Andaluzas, proveedores o fabricantes de accesorios), así como para su comercialización (Agencia andaluza de promoción exterior).

Fruto de la constante innovación de la compañía, ésta ha obtenido premios como el premio a la innovación en la categoría de medioambiente y energía que otorgan todos los alcaldes y las comunidades locales de Francia por el desarrollo de pistas de hielo ecológico. También, fue galardonada en la final estatal de la quinta edición del Premio Emprendedor XXI, promovido por La Caixa y cotoorgado por la Empresa Nacional de Innovación, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

El personal de Xtraice son expertos en hielo ecológico, siempre están en formación continua y son muy conscientes de la importancia de la calidad y el medio ambiente del servicio prestado. El ambiente de trabajo es muy relajado, la comunicación es fluida y continua, y se suele escuchar los problemas de trabajo que les van surgiendo a los demás, porque trabajan unos al lado de los otros en un espacio relativamente pequeño (el despacho del consejero delegado tiene normalmente la puerta abierta y es una prolongación más de la oficina del personal). En cuanto al horario de trabajo, no hay un horario de entrada estricto en general. En Xtraice se cree en el método de lo que se produce y no de lo que se trabaja. El estilo de dirección es participativo, los empleados, que son muy jóvenes, aportan ideas, participan en la toma de decisiones... Todos los trabajadores están implicados tanto en lo tecnológico como en lo comercial. Por ejemplo, el feed-back proporcionado por el cliente (cómo le va con el producto, en qué falla, en qué se puede mejorar...) es puesto en común todas las semanas.

Se estimula mucho que el personal se arriesgue, quitándole el miedo al error, como dice Francisco Ortiz *“no pasa absolutamente nada por equivocarse, sí pasa por no*

*tomar decisiones*<sup>53</sup>. Es decir, se fomenta que cada uno de los empleados tome las decisiones del día a día en su campo, y por tanto, se delegan estas responsabilidades.

El sistema retributivo incluye un modo de recompensar los aciertos. Se compone de una parte fija y de una parte variable.

Por lo tanto, los empleados están muy satisfechos y motivados por el hecho de trabajar en esta empresa debido al ambiente de trabajo, a la formación continua, a la responsabilidad que se les delega, a sus horarios laborables flexibles...

Esta empresa también tiene una relación estrecha con sus clientes. Los trabajadores colaboran estrechamente con los clientes para incorporar cualquier características especial que puedan necesitar en sus pistas de hielo. También, como instrumento de mejora continua, Xtraice ha implantado un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, fijando una Política Integrada centrada en los siguientes puntos, entre otros:

- Basar la relación con el cliente en la honradez profesional, asesorándole sobre la metodología más idónea a cada caso y comunicando de inmediato los resultados en cada una de las etapas.
- Velar por conseguir la plena satisfacción de los clientes garantizando una gran calidad en los servicios.

Además, esta empresa cuida mucho las entregas al cliente: se llevan a cabo de forma rápida, en plazo, y con una buena presentación (en cajas de madera marcadas, perfectamente cerradas y selladas). También cada panel es marcado con un número para tenerlo identificado y saber a dónde ha ido. Incluso tras la entrega se llama regularmente a los clientes para saber si tienen algún problema con el producto.

Al principio, la empresa se enfrentaba al problema de un mercado sin tradición como el español, que apenas contaba con pistas. Pero, en cuestión de poco tiempo, Xtraice salió al exterior, esta empresa quería estar en aquellos países donde el deporte del patinaje se encuentra mucho más extendido. Así pues, la experiencia de internacionalización de esta compañía comienza en 2005, cuando acude a la FSB, feria sobre instalaciones deportivas que se celebra en Colonia (Alemania). Allí la compañía se encontró con más de 300 empresas interesadas en su producto. Xtraice pidió ayuda a la Agencia Andaluza de Promoción Exterior Extenda y empezó a participar en más ferias (IAAPA, etc.). No obstante, Xtraice ha tenido que crear una

---

<sup>53</sup> Romeral, J.L (2013). *Sectores de la nueva economía 20+20*. Recuperado 10 mayo 2015, desde [http://www.eoi.es/blogs/20verde/files/2010/08/NUEVA\\_ECONOMIA\\_2020\\_EOI\\_Econom%C3%ADa\\_Verde3.pdf](http://www.eoi.es/blogs/20verde/files/2010/08/NUEVA_ECONOMIA_2020_EOI_Econom%C3%ADa_Verde3.pdf)

empresa en Estados Unidos, Xtraice LLC, ya que según Francisco Ortiz, es muy difícil que los norteamericanos compren un producto de ese tipo si no se está establecido allí.

En el 2007, el 70% de la facturación provenía del mercado español y el resto de fuera. Sin embargo, actualmente, Xtraice factura más de un 90% en el exterior. Recientemente, Xtraice ha abierto sede en Rusia, lo que suma a las ya existentes en Estados Unidos, Francia y Emiratos Árabes Unidos. De este modo, Xtraice mantiene abiertas oficinas en todos los lugares más estratégicos de su mercado, manteniendo sus principales lugares de negocio en Estados Unidos y Francia.

Esta empresa exporta a una gran número de países:

**Figura 2: Países a los que exporta Xtraice**



Fuente: Xtraice (2015)

Se puede encontrar el hielo sintético Xtraice en más de 75 países de los cinco continentes.

Todo este crecimiento económico, social y corporativo de la empresa le hizo acreedor del prestigioso premio internacional 'Gaia Awards 2014' en la categoría de 'Construcción Especial'. Este reconocimiento vino a reforzar la labor llevada a cabo por Xtraice en los últimos años en Oriente Medio. Otro premio que ha logrado esta empresa ha sido el de los Premios Alas, en el año 2010, como reconocimiento a la labor internacional de la empresa.

De cara al año 2015, Xtraice prevé continuar el camino de crecimiento protagonizado hasta ahora. Para ello, la inversión en I+D+I sigue siendo uno de los elementos

prioritarios para su proyección. Este año la empresa prevé invertir un porcentaje importante de los beneficios en este ámbito, como medio inequívoco para continuar al frente del mercado mundial de las pistas de hielo ecológicas. En este sentido, la innovación tecnológica se mantiene como una fuerte apuesta de esta compañía sevillana, que acaba de inaugurar su nueva Aplicación para tablets y que pretende presentar en breve un simulador virtual de pistas de hielo ecológicas. La apuesta por la innovación no excluye que la compañía siga confiando en métodos comerciales tradicionales como es la asistencia a exposiciones del sector. Xtraice tiene previsto acudir a más de 15 ferias internacionales durante este año 2015, ya que sigue considerándose como un medio imprescindible para dar a conocer el producto en aquellos lugares donde sigue siendo un gran desconocido.

## Conclusiones

Tras el trabajo llevado a cabo hemos logrado conocer más en profundidad estos campeones ocultos y reunir una serie de características que todas estas empresas, independientemente de su nacionalidad, tienen en común. Son pequeñas y medianas empresas, la vanguardia de la globalización, innovadoras y la gran mayoría de propiedad familiar. Todas actúan en nichos de mercado y muchas de ellas operan en el interior de la cadena de valor, suministrando maquinaria, componentes o procesos que dejan de ser visibles en el producto o servicio final. A parte de estas características citadas, lo que también destaca de estas empresas son la autofinanciación como principal fuente de financiación de éstas, su fijación de objetivos ambiciosos y la importancia que les dan a sus trabajadores y clientes.

También podemos afirmar que los campeones ocultos son claros determinantes del éxito de la economía de los diferentes países. Así pues, gran parte de la explicación de por qué Alemania es el tercer país con más exportaciones a nivel mundial y el país europeo con la economía más fuerte y la quinta potencia mundial radica en la abundancia de campeones ocultos en Alemania. De los 2.710 campeones ocultos identificados por Herman Simon, 1.307 son alemanes, lo que representa casi el 50% del total de estas empresas. En cambio, en España, el número de campeones ocultos es muy inferior. De hecho, según Herman Simon, sólo hay once casos de campeones ocultos. Consecuentemente, debido a esta escasez de campeones ocultos en España, las exportaciones del país son débiles y su economía en general también, lo que le lleva a ser el quinto país europeo con la economía más fuerte y el dieciseisavo a nivel mundial.

Tras el análisis de los tres campeones ocultos españoles: Mace, Ausa y Xtraice, podemos afirmar que estas tres empresas reúnen gran parte de las características explicadas en el primer apartado del trabajo. De las tres empresas analizadas, Mace es la empresa más pequeña en términos de trabajadores (nueve en 2013) e ingresos de explotación (1.436.675,297 euros en 2013). También es la empresa en la cual los clientes extranjeros representan el menor porcentaje de la facturación de la empresa (el 60%). Mace destaca por ser una empresa que siempre se ha adaptado a las características de la demanda y a las evoluciones del mercado, por la importancia que le da a la innovación y por la proximidad a sus clientes. En cuanto a Ausa, de las tres empresas, ésta es la compañía que cuenta con un mayor número de empleados (210 en 2013), con los ingresos de explotación más elevados (56.276.047 euros en 2013) y con el endeudamiento más elevado (57,66% respecto al 34% en 2013 de las otras dos

empresas). La misión, visión y valores de Ausa son un claro reflejo de las características que tienen en común todos los campeones ocultos: Ausa es innovadora, integradora, actúa en un nicho de mercado, quiere lograr el liderazgo de mercado y busca la satisfacción del cliente. Por último, Xtraice posee la rentabilidad económica y financiera más elevada (21% y 31% en 2013, respectivamente), comparada con las otras dos empresas cuyas rentabilidades económicas y financieras no superan el 5% (año 2013). De esta empresa destaca el incremento de sus ingresos de explotación a partir del año 2012, la importancia que le da a sus clientes y trabajadores y la facturación en el exterior (Xtraice factura más de un 90% en el exterior).



## Bibliografía

- BIASCA, R., *¿Somos competitivos?: Análisis estratégico para crear valor*, Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A. , 2001.
- CASILLAS, J.; DÍAZ, C.; RUS, S.; VÁZQUEZ, A., *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*, Madrid: Ediciones Paraninfo, SA, 2005.
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS, Octubre 2013, “*Así está la empresa...octubre 2013: El tejido empresarial español*”.
- COLLINS, J., *Empresas que sobresalen (Good to Great)*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006.
- COMISIÓN EUROPEA, Junio 2006, “*La nueva definición de PYME: Guía del usuario y ejemplo de declaración*”.
- ENDERS, F., *Mittelstand bedroht durch Fraud: Ein Ansatz zu dessen Vermeidung*, Frankfurt: GRIN Verlag, 2013.
- ERHARD, L., *Economía social de mercado: su valor permanente*, Madrid: Rialp, 1994.
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, Septiembre 2010, “*Sectores de la nueva economía 20+20*”.
- FEDERAL MINISTRY OF ECONOMICS AND TECHNOLOGY, 2014, “*German Mittelstand: Engine of the German economy*”.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, Octubre 2014, “*Perspectivas de la economía mundial: Secuelas, nubarrones, incertidumbres*”.
- FORD, H.; *My Life and Work*, Nueva Zelanda: The floating Press, 2009.
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS BURSÁTILES Y FINANCIEROS, Septiembre 2005, “*Empresas familiares y bolsa*”.
- FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER, 2010, “*El arte de innovar y emprender: cuando las ideas se convierten en riqueza*”.
- GALLO, C.; *The innovation secrets of Steve Jobs*, Chicago: MCGraw-Hill Education, 2010.
- GCG GEORGETOWN UNIVERSITY, 2010, “*Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial*”.
- INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESA, Julio 2013, “*El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario*”.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, Septiembre 2013, “*El dinamismo empresarial en España: diagnóstico de situación y propuestas*”.
- KOTLER, P.; KOTLER, M.; *8 maneras de crecer*, Madrid: LID, 2014.
- LA CAIXA RESEARCH, Diciembre 2014, “*El Mittelstand alemán, un referente para las pymes españolas*”.
- NORBERT, T.; MÜLLER, C.; *Innovationsmanagement in KMU: Erkenntnisse au seiner explorativen Studie*, Wiesbaden: Gabler, 2006.
- SIMON, H., *Hidden Champions of the 21st century: Success strategies of Unknown world market leaders*, New York: Springer, 2009.
- TOSVSTIGA, G., *Estrategia en la práctica*, Argentina: Granica, 2012.
- WELCH, J.; WELCH, S.; *Winning*, Nueva York: HarperBusiness, 2005.

## Internet

- ALBORS, J., Octubre 2013, "Alemania. Motor de la economía europea y los Mittelstand", <<http://josealbors.blogs.upv.es/2013/10/19/alemania-motor-de-la-economia-europea-y-losmittelstand/>>
- BARRENA, J., Abril 2014, "El paraíso alemán donde todos trabajan". *Hoy* [online], <<http://www.hoy.es/v/20140418/economia/paraiso-aleman-donde-todos-20140418.html>>
- BOSCH, C., Octubre 2013, "El liderazgo de la innovación". *El Economista* [online], <<http://www.economista.es/blogs/hablemos-de-empresa/?p=317>>
- CASTRO, J., Febrero 2011, "Reinventarse en el exterior". *El Periódico* [online], <[http://archivo.elperiodico.com/ed/20110215/especiales/pag\\_006.html](http://archivo.elperiodico.com/ed/20110215/especiales/pag_006.html)>
- DE PASCUAL, V., Noviembre 2008, "El futuro está en las Hidden Champion Companies", <<https://vdepascual.wordpress.com/tag/hidden-champion-companies/>>
- FREIRE, E., Noviembre 2012, "Xtraice patina más rápido". *ABC de Sevilla* [online], <<http://sevilla.abc.es/20121103/economia/sevi-caixa-xtraice-hielo-201211022257.html>>
- GONZÁLEZ, E., Febrero 2015, "La empresa familiar, núcleo duro de los campeones ocultos". *Periodista Digital* [online], <<http://www.periodistadigital.com/economia-de-la-vida/emprendimiento/2015/02/03/-empresa-familiar-nucleo-duro-campeones-ocultos-mittelstand.shtml>>
- GONZÁLEZ, M., Enero 2015, "Xtraice supera los 4 millones de facturación en 2014, un 40% más que el año anterior". *20 minutos* [online], <<http://www.20minutos.es/noticia/2356119/0/xtraice-supera-4-millones-facturacion-2014-40-mas-que-ano-anterior/>>
- GÖPFERT, B., Noviembre 2008, "Berlin: Schultze & Braun trennt sich von Verwalter". *JUVE* [online], <<http://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2008/11/berlin-schultze-braun-trennt-sich-von-verwalter>>
- LOVELOCK, C., Septiembre 2014, "Ciclos de fracaso, mediocridad y éxito: Recursos Humanos". *Administración y Gerencia de Marketing* [online], <<http://admymercadeo.blogspot.de/2014/09/ciclos-de-fracaso-mediocridad-y-exito-recursos-humanos.html>>
- MAY, É., Diciembre 2010, "La metalúrgica Mecanizados Mace duplica sus exportaciones en dos años con el apoyo de ACC1Ó". *Empresa Exterior* [online], <<http://www.empresaexterior.com/politica-economica/noticias/36287-la-metalurgica-mecanizados-mace-duplica-sus-exportaciones-en-dos-anos-con-el-apoyo-de-acc1o.html>>
- MISSÉ, A., Octubre 2012, "Las exportaciones, la clave del éxito del futuro". *El País* [online], <[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/10/08/catalunya/1349703494\\_579486.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/10/08/catalunya/1349703494_579486.html)>
- ORTEGA, A., Enero 2015, "La empresa familiar vuelve a ver la luz". *Cinco Días* [online], <[http://cincodias.com/cincodias/2015/01/09/mercados/1420830422\\_897323.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/01/09/mercados/1420830422_897323.html)>
- PÉREZ, S., Octubre 2012, "Mace es fixa ara en el continent americà per continuar el projecte d'expansió". *El Punt Avui+* [online], <<http://www.elpuntavui.cat/article/4-economia/18-economia/587596-mace-es-fixa-ara-en-el-continent-america-per-continuar-el-projecte-dexpansio.html>>
- RAMOS, D., Enero 2010, "Xtraice: invierno todo el año". *Emprendedores* [online], <<http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/xtraice-exporta-hielo-ecologico>>
- RIPOLL, J., Junio 2014, "Hidden Champions y Brand Champions: paradigma de un futuro industrial alentador". *Voces Económicas* [online], <<http://www.voceseconomicas.com/hidden-champions-y-brand-champions-paradigma-de-un-futuro-industrial-alentador/>>

SANTOLARIA, M., Febrero 2005, "AUSA, innovación en todos los ámbitos", <<http://www.infonomia.com/ausa-innovacin-en-todos-los-mbitos-por-epi-amiguet-26012005/>>

SEGOVIA, C., Julio 2014, "España, quinto país de la UE con menor peso en las exportaciones" . *El Mundo* [online], <<http://www.elmundo.es/economia/2014/07/15/53c50ddee2704e1c408b4577.html>>

SIMON, H., Mayo 2014, "Hidden champions". *The Atlantic Times* [online], <[http://www.the-atlantic-times.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1963%3Ahiddenchampions&catid=104%3Ajune-2014-business&Itemid=65](http://www.the-atlantic-times.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1963%3Ahiddenchampions&catid=104%3Ajune-2014-business&Itemid=65)>