

Prof. Dr. Dr. mult. Hermann Simón- Bonn

**HIDDEN CHAMPIONS-MUY IMPORTANTE PARA LAS REGIONES\***

**Hidden Champions**, concepto desarrollado por el Profesor Hermann Simon, Bonn, constituye una nueva forma de ver no solo la acción empresarial, sino precisamente el desarrollo de la economía en la Sociedad. Se trata de la Clase Media Empresarial. Empresa mediana y pequeña que constituyen la clave tanto del Orden Económico-Social de Alemania, como una forma distinta de entender el desarrollo tecnológico que descansa en el entramado de miles de empresas, desconocidas en general. Pero que lideran los mercados por la forma de impulsar el desarrollo económico, y su economía, su impacto en la descentralización de la actividad económica y por su incidencia en el desarrollo de las pequeñas ciudades y ámbitos rurales contra la despoblación.

**Introducción**

Ningún país del mundo tiene tantos líderes mundiales de la Clase Media Empresarial como Alemania. Sus estrategias siguen principios muy simples. Entre ellas tienen objetivos ambiciosos, focalización, globalización, cercanía al cliente, e innovación. Para el desarrollo regional constituyen los *Hidden Champions* la clave.

La economía alemana es fuerte y competitiva internacionalmente. Alemania tiene ciertamente también muy buenas grandes empresas, pero el núcleo central de la capacidad competitiva y la agilidad se encuentra en la “Clase Media Empresarial”, especialmente en los *Hidden Champions*. ¿Qué es una *Hidden Champions*? Se trata de una empresa que se encuentra encuadrada dentro del top 3, que hace menos de 5 millones € de volumen de ventas y que en una dimensión mundial se las conoce más bien poco entre el público en general. Como se aprecia en el Cuadro 1 Alemania tiene más “*Hidden Champions*” que cualquier otro país en el mundo. Por cada millón de habitantes Austria y Suiza tienen, de manera semejante, muchas de estas empresas de Clase Media líderes a nivel mundial. España se encuentra, en cuanto al número absoluto, en el nivel de los Países Escandinavos y por millón de habitantes lo mismo que Corea y Canadá y solo es relativamente más baja que en los otros países del Sur de Europa.

PAÍS	NÚMERO DE HIDDEN CHAMPIONS	HIDDEN CHAMPIONS/ MILLONES DE HABITANTES
ALEMANIA	1573	18,91
ESTADOS UNIDOS	350	1,06
JAPÓN	283	2,25
AUSTRIA	171	19,19
SUÍZA	171	19,84
FRANCIA	111	1,65
ITALIA	102	1,69
CHINA	97	0,07
GRAN BRETAÑA	74	1,11
PAÍSES BAJOS	38	2,17
POLONIA	37	0,96
RUSIA	29	0,20
FINLANDIA	28	5,09
SUECIA	24	2,32
CANADÁ	23	0,60
COREA	22	0,42
BÉLGICA	20	1,73
DINAMARCA	20	3,43
ESPAÑA	20	0,42

Gráfico 1: Países con más de 20 “Hidden Champions”

La mayoría de las *Hidden Champions* alemanas corresponde al ámbito de los bienes industriales. Las estrategias de los *Hidden Champions* están caracterizadas por aspectos específicos que se van a exponer a continuación.

### Objetivos Ambiciosos

Los objetivos estratégicos de los *Hidden Champions* están orientados al crecimiento y al liderazgo en el mercado. Los objetivos de crecimiento son muy ambiciosos y se formulan ya en el comienzo de la propia historia de la empresa. El crecimiento se caracteriza por una alta continuidad, no está caracterizado por saltos erráticos en muchos de los *Hidden Champions*. La búsqueda del liderazgo en el mercado no se refiere solamente a la cuota de mercado, sino también con la ambición de ser el mejor en el mercado.

### Focalización y Profundización

Concentración es una de las condiciones irrenunciables para tener prestaciones punteras. Solamente con focalización se convierte en una clase mundial. Los *Hidden Champions* vinculan focalización con la profundización, lo cual se refiere tanto a la profundización del catálogo como a la profundización en la creación de valor. El concepto de profundización afecta al núcleo central y en el corazón de muchas *Hidden Champions*. A lo que se añade la preferencia por hacerlo uno mismo o, interpretado de otra manera, la inclinación contra el alabado *outsourcing*. Profundización constituye uno de los secretos más importantes de los *Hidden Champions*. La singularidad y la superioridad solamente se pueden lograr internamente, no se compra en el mercado.

### Globalización

La focalización hace pequeño un mercado. Y ¿cómo consigue hacer grande su mercado? ¿Cómo se logra el crecimiento? En la medida en la que se internacionaliza. Los líderes mundiales o europeos de los mercados no se quedan en el mercado local, sino que sale al mundo. Los *Hidden Champions* no lo realizan mediante agentes comerciales importadores o representantes de ventas, sino que crean sus propias filiales en los mercados extranjeros. De esta manera pueden controlar también los servicios post-venta y logran alcanzar a una elevada proximidad al cliente.

### Proximidad al cliente

La proximidad al cliente es una ventaja natural de las empresas medianas. Casi el 90% de todas las empresas preguntadas señalan su proximidad al cliente como su punto fuerte. La proximidad al cliente implica muchos aspectos tales como conocimiento de las

necesidades del cliente, calidad, marcas, confianza, y en la venta a través del comercio también en cuanto a las relaciones con los representantes comerciales.

### Innovación

Líder en mercados se hace y se permanece no precisamente mediante la imitación, sino por la innovación. Las *Hidden Champions* utilizan, medido en % del volumen de ventas, el doble para investigación y desarrollo, así como también en las empresas industriales medianas. Poseen 31 patentes por cada 1000 empleados, mientras que las grandes empresas tan sólo tienen seis patentes por cada 1000 empleados. En cuanto a la innovación se trata fundamentalmente, de manera decisiva, de la integración de tecnologías y de las necesidades de los clientes. 2/3 de los *Hidden Champions* señalan que consiguen dominar bien esta integración. Por el contrario, solamente una quinta parte de las grandes empresas creen que están dando respuesta a este reto.

### Alta utilidad para el cliente.

Las estrategias de los *Hidden Champions* están orientadas al valor y no al precio. Ofrecen alta utilidad para el cliente. Muchas de los *Hidden Champions* son ya en sus propios mercados líderes cualitativos. De acuerdo con ello se sitúan los precios de los *Hidden Champions* con un 15% sobre la media de los correspondientes mercados. Sin embargo, son líderes en el mercado. Esta es la confirmación de que al cliente, en última instancia, le interesa más la calidad que un precio bajo.

### Continuidad y Lealtad.

Fundadores, directivos y colaboradores de los *Hidden Champions* presentan una fuerte identificación con las empresas. Lo que producen un impacto muy importante en la continuidad, en la cultura empresarial, en la lealtad del personal. El periodo de vida de los directivos de los *Hidden Champions* se calcula en más de 20 años, esto es, tres veces más elevado que en las grandes empresas. Y la tasa de fluctuación de personal se encuentra en los *Hidden Champions* con un 2,7%, un tercio de la media alemana del 7,3%.

### Hidden Champions y desarrollo regional

Los *Hidden Champions* juegan un papel decisivo en el desarrollo, precisamente, de los espacios rurales. En Alemania y en el espacio de cultura alemana existen, desde hace mucho tiempo, numerosos “*cluster industriales*” con cientos de *Hidden Champions*. Algunos de estos “*cluster tradicionales*”, por ejemplo, la Cuchillería en Solingen, los Cojinetes en Schweinfurt, técnicas

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 112 julio 2021

de soldaduras en Bergischen Land o el cluster de lápices en el espacio de Nuremberg echaron raíces hace siglos.

Otros como los Cluster de ventiladores en Hohenlohe, el cluster de Interface en en Westfalia del Este, el cluster de la microelectrónica en el Suroeste, el cluster de la energía eólica en el norte de Alemania o el cluster e-commerce en Berlín son de reciente creación. En las regiones de los Países Federales de la Alemania del Este, anteriormente comunistas, se han desarrollado “ecosistemas” de los negocios de la vieja tradición

que han "resucitado". Ejemplo, son los cluster de la óptica en Jena y el cluster de los relojes en Glashütte. Por todo el espacio de habla alemana existen un gran número de tales concentraciones de competencias y capacidades.

El Cuadro 2 presenta una visión global de los cluster seleccionados en el espacio alemán, cuyos miembros son la mayoría de las veces *Hidden Champions*. En las modernas tecnologías pueden definirse estos como “Ecosistemas Empresariales”, (“Business Ökosysteme”).

	Ökosystem/Cluster	Región	Empresas/Hidden Champions
Tradicional	Lápices	Nürnberg	Faber Castell, Schwan-Stabilo, Staedtler-Mars, Lyra
	Cerrajería	Velbert/Heiligenhaus	Kiekert, Huf Hülsbeck & Fürst, BKS, Witte Automotive, Jul. Niederdrenk
	Cubertería	Solingen	Zwilling Henckels, Pfeilring, Böker y 20 empresas mas
	Watch Valley	Schweizer Jura	Swatch, Rolex, Omega, Longines, Nivarox, Universo
	Cojnetes	Schweinfurt/Franken	SKF, Schaeffler, CSC + 20 empresas
	Comercio minorista	Mülheim/Essex	Aldi, Tengemann, Deichmann, Medion
Situación de madurez	Química/Farmacéutica	Basel	Novartis, Hoffmann-La Roche, Syngenta, Clariant-Lonza
	Chicka Valley	Vechta/Niedersachsen	PHW, Big Dutchman, Deutsche Frühstücksei
	Cluster Chapa	Siegen/Haiger	Schäfer-Werke, Rittal, Siegenia-Aubi, Hailo
	Instrumentos Quirúrgicos	Tuttlingen	Aesculap, Karl Storz +500 empresas
	Plásticos	Rhein-Sieg	Lemo, Reifenhäuser, Kuhne
	Erika Plantas Medicinales	Lüllingen/Geldern	Mas 1500 empresas
	Compresores	Deutschland	Kaeser, Boge, Sauer, Bauer, MAN u.v.m.
	Packaging Valley	Schwäbisch Hall	Optima, Schubert, Bausch & Ströbel, Groninger, Weiss, Syntegon
	Ventilatoren Valley	Hohenlohe	EBM-Papst, Ziehl-Abegg, Nicotra-Gebhardt
	Materials Valley	Rhein-Main	Heraeus, Schott, Merck, Umicore
	Measurement Valley	Göttingen	39 Empresas/Organizaciones
	Técnica de Sensores	Südwesten	Pepperl & Fuchs, Sick, Endress & Hauser, Balluf, Testo
	Energía Eólica	Nord-Dtld./Dänemark	Vestas, Enercon, Nordex, Siemens Wind Power
	Nanotecnología	Deutschland	Omicron, Nanogate, Nano-X, ITN Nanovation, Iontof
En estado futuro	Industrial Vision	Deutschland	Basler, Vitronic, Geutebrück, Isra Vision
	Geotermia	Deutschland	Herrenknecht, Ochsner, Anger
	Energía de la Biomasa	Deutschland	CropEnergies, Verbio, Loick, Envitec, Saria
	Laser	Deutschland	Trumpf, Rofin-Sinar/Coherent, Laserline, Foba, LPKF
	Tecnología agua	Deutschland/ Österreich	BWT, Brita/Ionox, Grünbeck, Antech-Gütling, Wedeco
	Óptica/Fotónica	Jena	Zeiss, Jenoptik, Schott, Analytik Jena und 170 Empresas/Organizaciones
	Residuos/Reciclaje	Deutschland	Remondis, Saria, Grüner Punkt, Stadler, Unisensor, Hammel, UNTHA, Kahl, Scholz, Cronimet
	Robot Valley	Dresden	Wandelbots, ADG Automatisierung, EKF Robotic Systems, Revobotik, Coboworx, Center for Tactile Internet, 5G Lab Germany
	Internetknoten	Frankfurt	DE-CIX, Interxion, Equinix, Itenos, Keppel, Maincubes
	UVC/LED Desinfección	Deutschland	Heraeus, Osram Opto Semiconductor, Binz, Fraunhofer IOSB
	Interfases Electrónicas	Ostwestfalen	Phoenix Contact, Harting, Weidmüller, Wago
3D-Druck/Additive Fertigung	Deutschland	EOS, SLM Solutions, Voxeljet, FIT, Concept Laser und viele weitere	

Cuadro 2: Business-Ökosistemas con muchos Hidden Champions

Muchos de los antiguos Cluster se han recuperado en el siglo XXI, tales como cluster de cuchillería, tijeras en Solingen que implican a más de 150 empresas. Solingen se confora que es la única ciudad cuyo nombre está protegido por el derecho de patentes de mareas “*Made in Solingen*”. Otros cluster tradicionales han desaparecido, tales como el cluster del calzado en Pirmansens, o el cluster de textil en Wuppertal, pero también otros cluster han transferido sus competencias tradicionales a nuevos sectores. Por ejemplo, a este respecto, el *Ökosystem* de la técnica médica en el sector de Tuttlingen, así como el de la fotónica en Jena.

### El “ecosistema” de La técnica de la medicina en Tuttlingen

En Tuttlingen y alrededores hay alrededor de 500 empresas de técnica médica. Solamente la ciudad de Tuttlingen, que no tiene más que 35.000 habitantes, hay más de 400 empresas que pueden incluirse en el ámbito de los “*Ökosystems*” de la Técnica Médica. Entre ellas se encuentran numerosos *Hidden Champions*, tales como Aesculap (instrumentos quirúrgicos), Karl Storz (endoscopia), K.L.S. Martin (cirugía operativa), Binder (armarios de simulación) y Hettich (centrifugadoras de laboratorio). “Más de 100.000 diferentes productos de técnica médica se fabrican en Tuttlingen. El punto fuerte se encuentra en los instrumentos quirúrgicos y los implantes. En mercados parciales el “*ökosystem*” Tuttlingen alcanza el 50% de la cuota de mercado mundial. Pero este “*ökosystem*” implica más que el hecho de la producción. Las Escuelas Superiores locales ofrecen estudios orientados a la técnica de la medicina con títulos de Ingeniero y MBA. La *Fachschule* para la Técnica forma en tecnología de los instrumentos quirúrgicos e implantes. Puesto que la mayoría de los fabricantes tienen menos de 20 empleados trabajando difícilmente pueden organizar la comercialización a nivel mundial. Los Gebrüder Martin GmbH & Co. agruparon las ventas para muchos fabricantes. La empresa ACIG-Medical presenta en su sala de exposiciones productos de más de 100 productores, organizan Congresos y a nivel mundial aparecen en distintas Ferias de Muestras para más de 170 empresas. El portal el “*Weltzentrum der Medizintechnik*”, “centro mundial de la técnica médica” ofrece una visión muy amplia en cuanto a los fabricantes e información de varios cientos de servicios orientados a las técnicas de medicina.

### La óptica / *Ökosystem* fotónica de Jena

Jena se define como “la ciudad de la luz”. En la región hay más de 170 empresas e instalaciones en el sector de las tecnologías ópticas como láser y sistemas láser, Laser Scanning Mikroskop, luz como herramienta, componentes optoelectrónicos o sistemas de medida ópticos. En el marco de este “*Ökosystem*” se cuentan también importantes *Hidden Champions* tales como Zeiss,

Jenoptik, Schott, pero también empresas pequeñas como Analytik. Jena, Láser Imaging Systems o Optikron. Las empresas que se encuentran en Jena Vereinigung Netzwerk OstoNet e.v. Photoniknetzwerk en Turingen tienen varios cientos de empresas. Al “*Ökosystem*” de Jena pertenecen también 10 Institutos de Investigación en los que trabajan 1300 investigadores y desarrolladores Die “*Frauenhofer Gesellschaft*” tiene precisamente el Instituto de Óptica Aplicada y Mecánica Fina IOF.

La Leibniz-Gemeinschaft está representada por tres Institutos, el Instituto de las Tecnologías Fotónicas (IPHT, los Métodos Biofotónicos y Tecnologías, el Instituto de la Investigación de Materias Naturales y de la Biología de Infección Hans-Knoll Institut (HKI), que investiga la comunicación entre los distintos microorganismos, así como el Centro de la Fotónica en la investigación de infecciones (EPI). También la “*Helmholtz Gemeinschaft*” investiga en Jena con la utilización de los láseres de alta tensión y los aceleradores de partículas. La “*Abbe School of Photonics*” un socio público-privado de la Universidad de Jena, persigue como misión “ofrecer a los estudiantes ambiciosos y motivados un programa de formación en fotónica a alto nivel internacional”. En la Escuela Profesional de Jena más de 200 estudiantes terminan su formación en el ámbito de la optofotónica. El “*Ökosystem*”, lo mismo que en Tübingen, se complementa mediante los servicios especializados como, por ejemplo, la empresa de ingeniería Ferchau Jena o la agencia de publicidad Timespin que trabajan de manera especializada para las empresas de óptica.

### Importancia regional del “*Ökosystem*”

Los “*Ökosystem de empresas*” regionales, tales como en Tuttlingen y Jena, ofrecen a los *Hidden Champions* condiciones ideales. Lo mismo tiene validez para las empresas establecidas, así como, para las *Start-ups*. Como ventaja puede verse el que tales “*Ökosystems*” difícilmente pueden imitarse en otras localizaciones, especialmente en el extranjero. Por lo que los *Ökosystem* constituyen una barrera de entrada muy eficiente frente a nuevos competidores que no operan en un entramado semejante de apoyo.

Para su localización y para las regiones las *Hidden Champions* gozan de una importancia destacable en cuanto a los puestos de trabajo, la fuerza económica local y la sociedad. Lo que tiene validez especialmente para las pequeñas ciudades y comunidades y, a este respecto también, de manera acentuada, sobre todo, en las regiones lejanas. El “*Leibniz- Institut für Länderkunde*” en Leipzig ha investigado, en base a tres casos, cuáles son las ventajas relevantes económicas y societarias de las *Hidden Champions* para las pequeñas ciudades y como pueden configurar

el desarrollo de la ciudad. Según las bases de datos disponibles el 31% los *Hidden Champions* tienen su sede central en pequeñas ciudades, un tercio de ellas en zonas periféricas. El objeto de los estudios de casos fueron las siguientes *Hidden Champions*:

- EJOT líder en el mercado mundial para las Befestigungslösungen, en la construcción, en Bad Berleburg en Siegerland (20.500 Habitantes) con 3000 personas ocupadas.
- Holmer, número uno de cosechadoras automáticas de remolacha de azúcar en Markt Schierling en Oberptalz con 8200 habitantes y 400 empleados.
- Kielberg Finsterwalde, líder en tecnología y mercado para las técnicas de corte de plasma con sede en Finsterwalde en el sur de Branderburg (16.000 habitantes) con 450 personas empleadas.

Los investigadores Leibnitz vieron además que las situaciones económicas de las pequeñas ciudades con las *Hidden Champions*, en comparación con aquellas ciudades sin *Hidden Champions*, es mucho mejor. Las *Hidden Champions* implican tanto como su actividad económica, como también por su compromiso local y regional con impactos positivos en diversos aspectos. Se comprometen a asegurar el personal especializado, al desarrollo del personal y temas semejantes que vienen muy bien o la propia plantilla de personal y al entorno regional. También en los campos de la formación, de la cultura, del deporte y de lo social muestran los *Hidden Champions* un compromiso fuerte. Estos resultados se pueden resumir de tal manera que las *Hidden Champions* configuran ellas mismas el "Ökosystem", que lleva a la descentralización alemana y que en la comparación internacional se constituye como la gran fuerza más importante, muy efectiva.

## Resumen

Los *Hidden Champions* constituyen una faceta destacable de la economía alemana. La pretensión de liderar mercados y de crecimiento constituye el fundamento empresarial. Estos objetivos se alcanzan mediante la combinación de focalización, que hace pequeño al mercado y la globalización que hace grande el mercado. Precisamente la proximidad al cliente y la innovación continua no solamente sirven para lograrlo, sino también para asegurar a largo plazo el liderazgo del mercado. *Continuidad y lealtad* protegen de "las burbujas de aire estratégicas" en las que fracasan muchas empresas. Los *Hidden Champions* contribuyen de manera decisiva al desarrollo de las regiones rurales y a la descentralización alemana. Generan puestos de trabajo de alto nivel e impactan frente a la despoblación de las áreas rurales. En esta medida pueden constituir un modelo, una visión para los distintos países que se encuentran fuertemente centralizadas y buscan desplazar las competencias territorialmente.

\* Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon es Fundador y Honorary Chairman de la empresa mundial de asesoramiento Simon-Kucher & Partners con oficinas también en Madrid y Barcelona.



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon es el Fundador y Honorary Chairman de la Empresa de asesoramiento mundial Simon-Kucher & Partners. Fue catedrático de Economía Empresa de las Universidades de Maguncia y de Bielefeld. Su formación académica la realizó en la Universidad de Bonn donde se doctoró y habilitó con el Prof.

Horst Albach Ha enseñado en diversas Universidades, entre ellas en la Harvard Business School, Stanford University, London Business School, INSEAD, Keio-University Tokio, Massachusetts Institute of Technologie y dirigió el Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). Tiene más de 40 libros publicados y numerosos nombramientos Dr. h.c y distinciones.