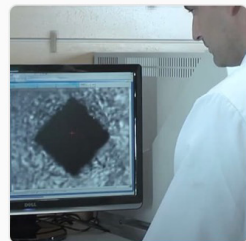


# Lecciones del caso Bellota Agrisolutions

Líder global en la fabricación de componentes y herramientas agrícolas

---



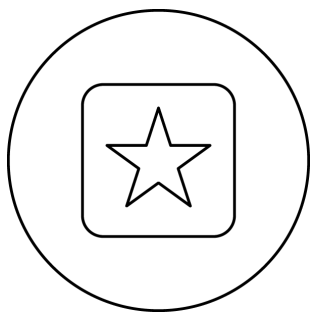
# Introducción

Las empresas que triunfan en la sombra, conocidas como Campeonas Ocultas <sup>[I]</sup> o “*International Niche Market Leaders*” (INML en adelante, por sus siglas en inglés), captan cada vez más atención. <sup>[II]</sup> Son empresas que ofrecen bienes que quedan fuera de la vista del público general (ya que fabrican productos intermedios, componentes, maquinaria, dispositivos y software que sirven como inputs para la fabricación, por terceros, de productos finales), y operan en mercados *Business-to-Business* (mercados industriales de empresa a empresa con poca visibilidad para la sociedad) intensamente internacionalizadas, donde logran cuotas de mercado considerables. <sup>[III]</sup>

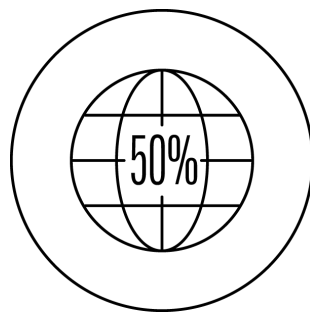
Aunque en España el fenómeno está poco documentado, el país cuenta con varias INML. <sup>[IV]</sup> Dado que la mayor parte de la investigación sobre el tema se ha centrado en la zona centro-norte, la mayoría de los casos conocidos hasta ahora provienen del País Vasco. <sup>[V]</sup>

Para poner un ejemplo práctico de lo que es una INML, sirve [Bellota Agrisolutions](#), de Legazpi (Gipuzkoa). Un fabricante de discos de arado y de grada, así como de otros componentes de preparación de suelo y siembra, que son vendidos a fabricantes de maquinaria agrícola (por ejemplo, a John Deere, a Case New Holland, o a Agco), y a distribuidores de componentes agrícolas. Su especialidad son los componentes fabricados con aceros especiales tratados térmicamente, lo que permite trabajar los suelos de cultivo con, por ejemplo, un disco de arado que garantiza un comportamiento de máxima longevidad, a través de un equilibrio entre dureza y resistencia. Bellota Agrisolutions, desde su planta de Legazpi, factura cerca de 80 millones de euros al año, y más del 90% de ello proviene de ventas en el extranjero. Aparte de la sede en Gipuzkoa, cuenta con plantas productivas en el continente americano y en el asiático, y en varios países europeos. Está presente en mercados de más de 80 países lo que le permite alcanzar una facturación más allá de los 200 millones de euros al año. En el suministro directo a los fabricantes de maquinaria agrícola, que forman los clientes más exigentes y el segmento alto del mercado, la empresa ocupa el puesto número uno, con una cuota de mercado mundial estimada del 33%.

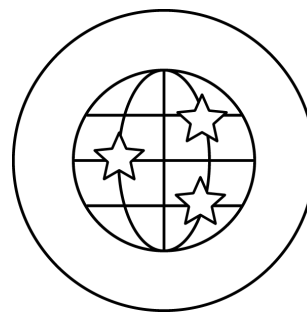
Lo que Bellota Agrisolutions tiene en común con otras INML, es que:



Ofrece un producto estrella con el que la empresa forma parte del Top 3 a nivel mundial o es el N° 1 en su continente de origen en cuanto a cuota de mercado.



Obtiene, como mínimo, un 50% de su facturación por comercio exterior.



Comercializa su producto estrella, como mínimo, en tres continentes

Si la empresa se encuentra entre las Top 3 a nivel mundial, deberá comercializar su producto estrella en al menos tres continentes. En caso de operar exclusivamente en su continente de origen, será requisito que ostente la mayor cuota de mercado con dicho producto en ese ámbito geográfico.

A pesar del interés creciente en este tipo de empresas, escasean análisis de casos que permiten categorizar y caracterizar a las INML, y que revelan los modos operandi detrás de su éxito. A continuación, presentamos una matriz que muestra cómo identificar diferentes tipos de INML. Posteriormente, ilustramos, a través del caso de Bellota Agrisolutions, cómo las INML pueden conquistar sus nichos de mercado.

## Categorización de las INML

Para explicar qué tipos de líderes en nichos de mercado internacionales existen, sirva la siguiente matriz. En ella se ve el tipo de producto o servicio que una INML puede ofrecer, y de qué manera queda oculto para el gran público:

Propuesta de valor →	Input para producto final o sistema integrado	Producto final o sistema integrado
Invisible por ser embebido en producto final o por ser utilizado de puertas adentro	Productos a lo <i>Intel inside</i>  Copreci	Fabricantes de máquinas, software o dispositivos que se utilizan exclusivamente en el interior de las empresas <b>EtXetar</b>
Visible, pero no se ve por un uso fuera de la vista (a veces <i>outdoors</i> en entornos hostiles)	Creaciones que suponen un toque final o un componente crítico para el funcionamiento de un producto final o una instalación a cargo de otros  <b>BELLOTA</b> AGRISOLUTIONS	Construcciones e instalaciones en lugares de difícil acceso o prohibido para el público  <b>sener</b>

Podemos distinguir entre cuatro categorías:

### Componentistas silenciosos

La INML actúa como proveedor de un componente, sistema o tecnología que se integra en un producto final (estilo *Intel Inside*).

Por ejemplo: Copreci

### Proveedores industriales invisibles

La INML fabrica un producto final, pero este se utiliza en la sede de un cliente industrial, y de esta manera queda invisible para el público general.

Por ejemplo: Etxe-Tar (fabricante de máquinas para la fabricación de elementos de motores automotrices)

### Especialistas en sistemas funcionales

La INML puede proveer un componente a un integrador de una instalación, y mientras la parte suministrada queda visible, la instalación final se opera fuera de la vista del gran público.

Por ejemplo: Bellota Agrisolutions (discos de arado y de grada)

### Actores en infraestructuras remotas

Finalmente, la INML es fabricante, integrador u operador de una instalación al aire libre, que en sí queda visible, pero que está en sitios poco accesibles o no abiertos para el público.

Aquí podemos pensar en granjas eólicas, terrestres o marinas, o en campos de paneles solares (creado por empresas como Sener)

## ¿Cómo conquistan las INML los nichos que lideran, y cómo sostienen su liderazgo?

En el camino hacia el liderazgo de nichos, podemos distinguir primero una fase de posicionamiento en nichos objetivos, seguida por otra fase de consolidación durante la cual la INML se defiende o sostiene la posición de líder en el nicho conquistado.

### **Acotar, delinear y moldear un nicho**

La primera fase pasa por identificar un (nicho de) mercado, donde se propone satisfacer las necesidades de un grupo de clientes que actualmente no están siendo servidos o, que lo están, pero no de manera satisfactoria. Cubrir esas necesidades es el Leitmotiv de las INML.

El proceso de aclarar “¿en qué negocio estamos?” <sup>[VI]</sup> y “¿quién es nuestro público objetivo”, es un proceso por el que muchas INML pasan. Muchas nacen sin saber cuál es su nicho de mercado principal y se dedican durante un (largo) periodo a atender múltiples públicos y mercados, hasta que se dan cuenta cual debe ser el blanco al que deben apuntar. Ahora mismo Bellota Agrisolutions tiene claro cuál es su negocio nuclear y su público objetivo, pero no siempre fue así.

Hasta 2005, Bellota se definía principalmente por su fortaleza industrial y operaba bajo una lógica de “impulso desde la oferta”. Su ventaja competitiva residía en su dominio de la tecnología de forja, lo que le permitía ofrecer una amplia gama de productos forjados en metal para distintos mercados, entre ellos la agricultura. En esta etapa, la producción no estaba necesariamente guiada por la demanda, sino por los procesos industriales en los que la empresa tenía mayor conocimiento especializado.

En 2005, Bellota adoptó un enfoque diferente, orientado hacia la tracción desde la demanda, permitiendo que las necesidades del mercado definieran tanto el catálogo de productos como las tecnologías de fabricación más adecuadas para satisfacer a los clientes. Como parte de este proceso, los fabricantes de maquinaria agrícola emergieron como uno de los nichos estratégicos clave. En consecuencia, estos OEM (*original equipment manufacturers*: fabricantes de equipos originales) se convirtieron en el punto de referencia para el desarrollo de una oferta de productos especializada, adaptada al mercado y en constante innovación.

A partir de esta evolución, se creó “Bellota Agrisolutions”, como una empresa independiente dentro del holding de Bellota. Esta reorganización estuvo acompañada de la formación de un equipo de ingeniería de producto centrado en el cliente, cuya misión era desarrollar soluciones en estrecha colaboración con los clientes, de manera independiente al equipo de ingeniería de procesos, cuyo foco seguía estando en la optimización de las operaciones en fábrica.

Además, este nuevo enfoque dio un impulso decisivo a la internacionalización del negocio, consolidando una plataforma de producción más cercana a los mercados y a los OEM para atender de manera más efectiva sus necesidades específicas en cada región.

Como parte de esta transformación, Bellota lanzó una campaña de comunicación dirigida a todos los OEM, con el objetivo de dar a conocer su nuevo posicionamiento y plan de acción. Desde entonces, el marketing de la empresa se ha centrado en identificar tendencias y necesidades emergentes en el sector agrícola que Bellota pueda satisfacer, en lugar de empujar soluciones industriales hacia mercados potenciales de manera indiscriminada.

Durante el proceso de concretar la propuesta de valor a ofrecer, las INML se dejan guiar muchas veces, aunque sea de forma implícita, por la perspectiva “*Jobs to be done*” (“¿qué trabajo tenemos que facilitar o qué función tiene que cumplir la solución que vamos a ofrecer?”). <sup>[VII]</sup> Esto quiere decir que Bellota Agrisolutions no es un mero fabricante de discos de metal para fines agrícolas, sino un aliado de los agricultores en el labrado de sus suelos, en el aumento de sus cosechas y en sacar un rendimiento óptimo de sus terrenos. Consiguientemente, la empresa promete a sus clientes que, al trabajar con Bellota Agrisolutions, su labor será más precisa y homogénea, evitando pérdidas de tiempo y permitiéndoles obtener una mayor rentabilidad. Para cumplir con esta promesa, Bellota Agrisolutions concentra todos sus recursos en la cooperación con los OEM en el diseño de productos a través de la ingeniería compartida. Su objetivo es desarrollar soluciones más eficientes e innovadoras en procesos y materiales, de manera que la máquina que el OEM entrega al agricultor aporte el valor que este espera. Al comunicar su propuesta de valor de esta manera a clientes y usuarios, la empresa moldea su mercado objetivo más allá de las características físicas de su producto base.

## Poner una pica y posicionarse en un nicho de gran exigencia

Para posicionarse con éxito en un nicho de mercado, una empresa debe adaptar su oferta y su forma de relacionarse con el mercado según las preferencias específicas del tipo de cliente que quiere atender. En términos de estrategia genérica <sup>[VIII]</sup> implica elegir entre competir mediante la especialización, orientada a la diferenciación, o al liderazgo en coste. Las consiguientes proposiciones de valor que saldrán no sirven para todos los clientes posibles, no forman una solución única para todos los públicos. Valdrán para algunos clientes específicos, pero no para otros. Al mismo tiempo, al dedicarse a un tipo de cliente específico, puede levantar barreras de entrada para otras empresas que se especializan en otro tipo de clientes o que intentan servir a todo tipo de clientes. Asimismo, un posicionamiento enfocado en un público selectivo permite desarrollar mayor vínculo con los clientes que una empresa que trata de servir al público en general.

Consiguientemente, Bellota Agrisolutions no considera al conjunto de usuarios de discos de arado como su público objetivo. Más bien, se enfoca en los fabricantes de maquinaria agrícola (OEM) premium, y en los distribuidores hacia usuarios finales que trabajan los terrenos más exigentes. Este posicionamiento se debe a que los procesos de diseño y los materiales utilizados por Bellota aportan su mayor valor diferencial en los entornos más laboriosos (por ejemplo, suelos más duros), en combinación con los tractores de máxima potencia y en interacción con los OEM que más exigen de sus proveedores. De este modo, los OEM que exigen producto a medida o diseñado bajo sus especificaciones, son aquellos en los que Bellota Agrisolutions concentra sus recursos y en los que ponen el foco. Por el contrario, el mercado de discos de arado para suelos blandos (donde discos de menor calidad y el producto standard tienen mayor penetración de mercado) es de mucho menor interés para la empresa.

Por tanto, ante el trinomio “competir por coste, especialización o enfoque”, Bellota Agrisolutions apuesta claramente por la especialización y la diferenciación. Esto se traduce, por un lado, en un “*narrow product focus*” (enfoque en una línea o familia de productos muy concreta y confinada: los discos de arado), y por otro lado en un “*deep specialization*” (diferenciación profunda), ofreciendo una gran variedad de modelos, muchas posibilidades de customización y unos servicios y garantías posventa únicas.

En línea con dicha customización, el catálogo de Bellota Agrisolutions es el más amplio del mercado. De hecho, es la única empresa que trabaja en todos los



mercados geográficos del mundo donde la agricultura tiene un peso fuerte. Además, lo hace con una gama muy amplia de productos, atendiendo a todas las necesidades de los grandes fabricantes.

Su especialización en discos de arado también se refleja en el portafolio de productos que ofrece Bellota Agrisolutions ya que, ocupan un lugar muy prominente en el mismo. De las 10.000 referencias que la compañía ofrece a nivel global, casi la mitad corresponden a los discos de arado y de grada. Además, las ventas de estos discos representan aproximadamente el 40% de la facturación total de Bellota Agrisolutions. La concentración del negocio en una familia específica de productos es un rasgo típico de las INML, <sup>[IX]</sup> que Bellota Agrisolutions complementa con una ‘diversificación suave’ (*soft diversification*) a través de productos que son complementarios, <sup>[X]</sup> como brazos, cultivadoras y otros componentes para cultivadores de brazos, así como componentes para máquinas de siembra y cosecha.

En cuanto a la diferenciación de su oferta, la empresa apuesta crecientemente por un servicio posventa que le distingue del resto del mercado. En concreto, Bellota Agrisolutions garantiza de por vida cualquier defecto de fabricación en todos sus productos. Tal garantía, aunque el cliente no haga uso de ella, transmite al cliente seguridad y la sensación de no estar gastando el dinero en consumibles sino en una inversión de un producto que mantiene su valor en el tiempo.

Por regla general, las INML no compiten por precio. De hecho, en términos de inversión inicial para adquirir sus productos o servicios, sus precios a menudo suponen una desventaja competitiva para las INML. Es por ello que se suelen enfocar en los segmentos altos o premium del mercado. Sin embargo, en términos de “*total cost of ownership*” (costo total de propiedad), sus productos suelen ser muy competitivos como ilustra la garantía vitalicia que ofrece Bellota Agrisolutions en sus discos.

Al mismo tiempo, cuando una INML decide penetrar en segmentos más bajos de mercado, típicamente opta por crear una marca secundaria o por adquirir un jugador que cuenta con una estructura de costes que permite competir en tales segmentos del mercado. Bellota Agrisolutions ha aplicado en varias ocasiones la primera fórmula: en mercados concretos, donde la posición de la marca Bellota es muy fuerte, han introducido producto en segmentos más bajos del mercado utilizando otras marcas, desde una táctica defensiva de proteger y no descapitalizar



el nombre Bellota. Asimismo, este posicionamiento ha servido para frenar a competidores que buscan erosionar la posición de Bellota entre clientes con mayor sensibilidad al precio. Por principios de coherencia, la calidad de los productos que se comercializan bajo las marcas de menor coste, también están por debajo en términos de calidad en comparación con los productos que salen bajo la marca Bellota. De esta manera, la empresa evita riesgos de canibalización y devaluación de su marca premium.

## ¿Como consolidan las INML su liderazgo en sus nichos de mercado?

Una vez que una empresa de nicho se ha posicionado ante su público objetivo con una oferta que se alinea con las preferencias y necesidades de dicho público, el siguiente paso es consolidar y defender su posición. Para ello, ha de aplicar tácticas de *niche marketing* (marketing de nicho) que trabajan la marca y su visibilidad dentro del nicho, asegurar que su marca sea la primera que recuerden los clientes de dicho nicho, y desarrollar vínculos fuertes con los actores principales. De esta manera, la INML logra una mayor fidelidad por parte de estos actores.

### **Marketing de nicho: arropar y ocupar (la mente del cliente)**

El marketing de nicho <sup>[xi]</sup> persigue aumentar la visibilidad y la confianza en la marca ante los clientes objetivos. Para ello, es crucial una estrategia de branding que promueva una presencia de la marca en los canales y lugares por donde los clientes objetivos se mueven. Trabajar la marca dentro de un nicho B2B es diferente a hacerlo en un mercado grande de productos de consumo (B2C). Mientras que en mercados B2C las empresas suelen trabajar con grandes presupuestos (para invertir en anuncios, comunicación en redes y medios sociales, y en otras formas de marketing convencional), en los nichos de B2B, el marketing no se centra tanto en atraer todas las miradas posibles, se centra en construir y proyectar una imagen de confianza alrededor de la marca, trabajando las relaciones públicas con clientes y autoridades del mercado, por ejemplo participando en eventos específicos, con el objetivo de estrechar vínculos con los actores del mercado, y aumentar su familiarización con la marca y, sobre todo, con la gente que hay detrás de la marca.

En este ámbito podemos destacar los siguientes compromisos de Bellota Agri-solutions:

- Sponsorización de convenciones y seminarios específicos en los mercados de mayor importancia. Por ejemplo: la *strip-till conference* en los Estados Unidos.
- Sponsorización de *newsletters* y otras publicaciones de referencia en el sector.
- Organización de jornadas de estudio sobre temas de interés para el sector.

- Encuentros de formación y difusión con *stakeholders* (p. ej. sindicatos agrícolas).
- Participación y sponsorización de eventos o conferencias, etc. de clientes
- Participación en las ferias de referencia del sector.
- Participación en *lighthouse projects* (proyectos que dan prestigio dentro del mercado/sector del que forman parte), como el desarrollo de un algoritmo que puede predecir los ciclos agrícolas

También cabe destacar en el caso de Bellota Agrisolutions que la empresa cuenta con una política de marca y un director de marca que supervisa cualquier tipo de actividad que tenga relación con su proyección. La marca es un intangible importante para la empresa y cuenta con derechos de propiedad intelectual que Bellota ha registrado en registros internacionales en todos los países donde opera. La empresa controla que no haya fraude ni falsificaciones de su marca y sus productos, y para ello ha establecido un sistema de rastreo y defensa.

## **Mimetizar la presencia global del cliente para estar siempre cerca de él**

La proximidad al cliente (*customer proximity*) hace referencia a la cercanía física, operativa u organizativa con el cliente, buscando garantizar un acceso conveniente mediante la presencia geográfica, interacciones frecuentes o disponibilidad constante. Este concepto pone el énfasis en tiempos de respuesta más rápidos, conveniencia operativa y seguridad logística, factores que resultan esenciales en un entorno empresarial cada vez más enfocado en la regionalización y la transparencia de las cadenas de suministro.

Construir esta cercanía implica diversas estrategias, como el establecimiento de ventas directas y contactos sin intermediarios, la creación de capacidades productivas en mercados donde están los (principales) clientes, y la delegación de autonomía y competencias a las sedes cercanas a dichos clientes. La proximidad geográfica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la preferencia que los clientes sienten hacia los proveedores que se acercan más, reforzando así las relaciones B2B. <sup>[XII]</sup>

Para los proveedores, esto implica que, en lugar de depender exclusivamente de exportaciones desde una única sede global, resulte crucial adoptar un enfoque de multi-localización en diferentes continentes. Bellota Agrisolutions ha respondido a

esta realidad a lo largo de este siglo mediante inversiones estratégicas, tanto a través de filiales de nueva creación como de fusiones y adquisiciones. Actualmente, su aparato industrial está totalmente internacionalizado y la empresa cuenta con capacidad de fabricación en múltiples continentes y mercados clave. Asimismo, la gestión del negocio internacional está en manos de equipos regionales con gran autonomía, dotados de las competencias necesarias para garantizar tiempos de respuesta cortos, una proximidad operacional efectiva y relaciones sólidas con los clientes locales. De esta manera, Bellota Agrisolutions es también capaz de ampliar su gama de productos ofrecidos, alineándose con las demandas específicas de diversos mercados locales.

Otra tendencia al alza es la preferencia de los OEM por mantener un contacto directo con los productores de los insumos que utilizan. Estos clientes valoran trabajar directamente con fabricantes capaces de garantizar un servicio posventa ágil y niveles de stock adecuados. Con este propósito, Bellota Agrisolutions ha implementado sistemas informáticos que integran la planificación de pedidos del cliente con recursos de la propia empresa. El contacto directo con el usuario final siempre ha sido una seña de identidad de las INML, y las condiciones actuales del mercado reafirman esta estrategia. Tener acceso directo al cliente final, en lugar de operar a través de intermediarios, brinda a los clientes una mayor seguridad respecto a la disponibilidad y calidad de los materiales. A su vez, permite a los proveedores seguir de cerca las tendencias del mercado y adaptar sus propuestas de valor en consecuencia. En un momento en que la transparencia en las cadenas de suministro es más valorada que nunca, el enfoque de las INML por preservar su rol como fabricantes, les otorga una ventaja competitiva significativa.

## **Fidelizar y retener clientes**

La intimidad con el cliente (*customer intimacy*) se basa en la construcción de un conocimiento profundo sobre sus necesidades, preferencias y desafíos, fomentando la confianza y una relación a largo plazo. Este enfoque implica una estrecha colaboración entre proveedor y cliente para desarrollar soluciones personalizadas a través de la cocreación y el codesarrollo, alineando productos y servicios con los objetivos estratégicos del cliente.

Este modelo colaborativo genera un círculo virtuoso: a medida que el proveedor profundiza en la comprensión de los intereses y requisitos del cliente, el vínculo se fortalece y aumenta la fidelización. En este sentido, la intimidad con el cliente

también dificulta la entrada de competidores, generando efectos de retención del cliente (*client lock-in*) y exclusión de competidores (*competitor lock-out*). En otras palabras, <sup>[XIII]</sup> la capacidad de evaluar y gestionar la intimidad con el cliente en distintos niveles organizativos permite a las empresas optimizar la relación, maximizar su ventaja competitiva en mercados B2B, y subir las barreras de entrada para terceros aún más.

Bellota Agrisolutions participa en diversos tipos de cooperación cliente-proveedor que fomentan la intimidad con sus clientes, fortalecen la confianza mutua y favorecen el desarrollo de relaciones a largo plazo. Algunos ejemplos clave incluyen:

- Colaboración con OEM en el codiseño y desarrollo de nuevos productos o tecnologías. Trabajar conjuntamente en soluciones innovadoras permite a Bellota Agrisolutions fortalecer el vínculo con sus clientes y aportar valor a sus procesos de creación de valor. De hecho, un porcentaje significativo de los productos que Bellota desarrolla para los OEM, son altamente específico para cada cliente. En paralelo, Bellota Agrisolutions puede restringir la disponibilidad de ciertas tecnologías, procesos y aleaciones de acero a un grupo selecto de clientes premium, evitando su comercialización en el mercado en general.
- Asunción de procesos de fabricación internos de los clientes. Esto incluye la integración de maquinaria y herramientas que estos clientes utilizaban previamente. A través de acuerdos de externalización, Bellota Agrisolutions se encarga de actividades que no forman parte del negocio central de sus clientes, y que puede gestionar de manera más eficiente o con mayor calidad. Esta especialización mutua permite que ambas partes se enfoquen en lo que mejor saben hacer, generando una sinergia donde el conjunto es mayor que la suma de sus partes.
- Transparencia en las prácticas de precios. Bellota Agrisolutions proporciona información detallada sobre el coste total de propiedad a lo largo del ciclo de vida de sus productos, permitiendo que los clientes comprendan que no solo obtienen calidad, sino también soluciones competitivas en costes.

Gracias a este enfoque, Bellota Agrisolutions ha logrado establecer contratos plurianuales con sus clientes, consolidándose como proveedor exclusivo o fuente de provisión única (*single source*) para varias de estas empresas.

En cuanto a los servicios posventa, Bellota Agrisolutions cuenta con la oferta más amplia de repuestos del sector, lo que le permite mantener una relación continua con los usuarios tras su primera compra de discos. Además, sus discos pueden equiparse con sensores capaces de leer las condiciones del suelo. A partir de los datos generados, Bellota puede asesorar sobre las mejores prácticas de arado, o incluso, a través de algoritmos, enviar instrucciones directamente a la maquinaria agrícola para ajustar automáticamente sus parámetros de operación en el campo. Esta capacidad no solo incrementa el valor en uso de sus productos, sino que también refuerza su propuesta de valor tanto para los fabricantes de maquinaria agrícola, que pueden ofrecer servicios avanzados adicionales, como para los propios usuarios finales.

Por supuesto, las actividades de coingeniería mencionadas anteriormente también forman parte del ecosistema de servicios que refuerzan la unión entre Bellota Agrisolutions y sus clientes.

### **Ajustar y adaptar el producto estrella o la proposición de valor que engloba de forma continua**

Las empresas Campeonas Ocultas priorizan la innovación continua a largo plazo sobre la I+D a corto plazo o los lanzamientos puntuales, reinvertiendo en I+D un porcentaje de ingresos superior al promedio de la industria para mantener un flujo constante de innovaciones. <sup>[XIV]</sup> Gracias a su estrecha interacción con los clientes, estas empresas se adaptan ágilmente a los cambios del sector, alineando sus innovaciones con las necesidades del mercado para desarrollar productos personalizados y de alto valor, lo que les permite mantener su liderazgo en entornos en constante evolución.

Este enfoque se complementa, en el caso de Bellota Agrisolutions, con un flujo constante de innovación tecnológica. A lo largo de los últimos 15 años, la empresa ha introducido en el mercado diversas soluciones patentadas que refuerzan su liderazgo en el nicho de componentes agrícolas: un sistema para el cambio rápido de discos (2009); los discos inPHInium, que destacan por su mayor durabilidad y resistencia a roturas (2011); los discos con ondas para el laboreo vertical VORTEX (2012); los discos de gradas con filos súper afilados VT-REX diseñados para cortar los residuos más resistentes (2017), así como un nuevo sistema para el soporte de los discos (2022).

Desde una perspectiva más amplia, la capacidad innovadora de Bellota Agrisolutions también se refleja en la velocidad con la que renueva su catálogo de productos. La empresa gestiona un catálogo con 10.000 referencias, incorporando cerca de 2.000 referencias nuevas cada año para adaptarse a las tendencias más recientes en maquinaria agrícola. Esto evidencia su gran dinamismo en innovación y significa que, aproximadamente, cada cuatro o cinco años se produce una renovación completa del catálogo. De la misma forma, en promedio, el 20 % de sus ventas proviene de referencias desarrolladas en los últimos tres años.



## Reflexión final

En Alemania, el comercio exterior depende más de empresas del tipo “campeona oculta” que de las gigantes industriales como Volkswagen o Siemens. <sup>[xv]</sup> Investigaciones recientes en el País Vasco revelan indicios similares: un tejido de empresas industriales medianas, altamente especializadas, que operan de forma discreta en mercados globales y aportan un valor estratégico clave. <sup>[xvi]</sup> Este tipo de empresas, además, están muy distribuidas territorialmente, lo cual les confiere un papel especialmente valioso en países como España, donde la concentración demográfica y empresarial en grandes ciudades es creciente.

Conocer y aprender de sus tácticas puede ser muy útil para que este fenómeno proliferе. Más aún en un país de pymes que tienen más facilidad para triunfar en mercados de menor volumen donde se juntan, desde el lado de la oferta, especialistas para el desarrollo de productos precisos y, desde el lado de la demanda, clientes con necesidades muy específicas. Es en esta intersección donde las empresas medianas de nicho suelen tener mayor capacidad de competir con – e incluso batir a – empresas más grandes, convirtiéndose en las preferidas por parte del cliente. <sup>[xvii]</sup>

Con la descripción de este caso, hemos desglosado las diferentes fases que las INML pueden tomar en su camino hacia el liderazgo de nichos. La siguiente figura recoge dichas fases:



Desde luego, los pasos incluidos en el gráfico de arriba no conforman un camino que se pueda hacer en modo piloto automático o seguir como si fuera una receta única. Sin embargo, cada uno de los pasos desvelados puede ser de gran utilidad para empresas que quieran labrarse un posicionamiento fuerte ante un público de nicho con preferencias y requerimientos específicos.

La entrada en un nicho –y su posterior consolidación– suele comenzar con la detección de una oportunidad concreta, basada en una comprensión clara de las demandas existentes por parte del cliente potencial. Ese punto de partida coloca a la INML en una posición óptima para construir su propuesta de valor diferencial.

La fase de *niche marketing* permite a la INML hacerse ineludible para los clientes que pueblan el nicho en cuestión. Dado que muchas líderes de nicho han sido pioneras en sus respectivos mercados y en satisfacer las necesidades de su público objetivo, el mantener la cercanía con ese público cobra especial importancia.

Proximidad e intimidad con los clientes son aspectos muy importantes para preservar el liderazgo en un nicho particular.

**Bart Kamp**

Junio 2025

---

**NOTA:** Los puntos de vista y opiniones expresados en este caso de análisis son del autor y no necesariamente de la empresa Bellota Agrisolutions. Ni Bellota Agrisolutions ni nadie que actúe en su nombre será responsable del uso que se haga de la información contenida en este texto.

---

# Bibliografía

- [I] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York.
- [II] Fundación CRE100DO (2021), *La importancia de la Mediana Empresa Española Plus para la economía del país*, Fundación CRE100DO, Madrid.
- [III][IV] *España y sus campeones ocultos: ignorancia inconsciente*
- [v] Orkestra-IVC (2017), *Mapeo y caracterización de líderes en nichos de mercado internacionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco II*. Deusto, San Sebastián.
- [VI] Levitt, Th. (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56.
- [VII] Christensen, C.M. y M.E. Raynor (2003), *The innovator's solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston.
- [VIII] Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- [IX] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: particularmente pp. 74-75. y *Sobre nichos de mercado y tamaños de empresa*, *Diario Vasco* (2018)
- [X] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: particularmente pp. 77-86.
- [XI] Toften, K. y T. Hammervoll (2009), Niche firms and marketing strategy an exploratory study of internationally oriented niche firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Nos 11/12, pp. 1378-1391.
- [XII] Audretsch, D.B., Lehmann, E.E. and Schenkenhofer, J. (2018), Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany, *Multinational Business Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 2-24.
- [XIII] Rant M.B. y S.K. Cerne (2017), Becoming a hidden champion: from selective use of customer intimacy and product leadership to business attractiveness, *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 12, No. 1, pp. 89-103.
- [XIV] Simon, H. (2012), *Hidden champions – Aufbruch nach Globalia Die Erfolgsstrategien Unbekannter Weltmarktführer*, Campus Verlag, Frankfurt.
- [XV] Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, New York: particularmente p. XIII.
- [XVI] Kamp, B. (2019), *Assessing the economic relevance of international niche market leaders: empirical indicators and strategic reflections from the Basque Country*, *Ekonomiaz*, Vol. 95, pp. 228-253
- [XVII] *¿Por qué triunfan las empresas dirigidas a un nicho de mercado?*, Espaciopymes.com 2020

# Campeonas Ocultas

Un proyecto de



Con la colaboración de

