

El interés por las empresas de tamaño medio como contribuyentes al comercio exterior y a la resiliencia económica se remonta desde hace mucho tiempo (ver Bonaccorsi, 1992; Shama, 1993), interés que en los últimos tiempos se ha visto fortalecido por una creciente atención hacia las empresas con cualidad de campeones ocultos y hacia el Mercado Medio (*Middle Market*) como segmento específico de la demografía de las empresas. Esto no se debe en absoluto a la preocupación de la sociedad por la resiliencia de las economías occidentales tras el estallido de las crisis financiera y crediticia de 2008; es más, han sido precisamente dichas turbulencias las que han contribuido a que las empresas internacionalizadas, y en particular las que operan de manera enfocada a la exportación, se hayan convertido en elementos importantes para la solidez de las economías ante futuras adversidades (Dallago *et al.*, 2012).

Sin embargo, este interés ha sido desigual si se comparan los círculos políticos y de consultoría con los académicos y científicos.

Por un lado, los responsables de la formulación de políticas y los profesionales de las empresas privadas han puesto cada vez más atención en la evolución y desempeño de las empresas medianas que cuentan con una fuerte posición en el mercado (internacional)<sup>1</sup> y en el Mercado Medio donde operan un grupo de empresas en las que se incluyen las empresas anteriores<sup>2</sup>. Esto se debe a que estas empresas se alinean bien con aquellas políticas que seleccionan ganadores (*picking winner*) o que buscan mejores prácticas de difusión, y porque ayudan a legitimar estrategias de especialización inteligente. Además, las empresas que son especialistas en nichos internacionales tienen modelos con roles atractivos, ya que demuestran cómo estas empresas de un tamaño observable logran diversificar sus ventas en todo el mundo, aumentando así su solidez frente a las caídas en los mercados específicos (nacionales). Asimismo, desde una perspectiva de geografía económica, estas empresas constituyen grandes activos, al contribuir firmemente en varios indicadores económicos de la región donde se establecen, mientras que la dependencia de una región o nación para con ellas tiende a ser limitada.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Véase por ejemplo el «Plan de Internacionalización 2017-2020» del Gobierno Vasco y el contrato de coalición «Koalitionsvertrag» entre la CDU y el SPD de 2018 en Alemania, además de los programas de políticas de apoyo puestos en marcha en Taiwán y Corea del Sur.

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, los estudios de GE Capital o Ernst & Young. [https://www.ey.com/en\\_gl/growth-barometer](https://www.ey.com/en_gl/growth-barometer).

<sup>3</sup> Es decir, siempre que una cierta densidad de estas empresas se pueda encontrar en una localidad y se consideran localidades de al menos nivel NUTS 2- («regiones») y no niveles de ciudades individuales.

Por otro lado, las publicaciones científicas sobre este tipo de empresas han sido muy escasas, tal es así que en los últimos diez años no ha aparecido ningún artículo que tenga como objetivo explícito a los campeones ocultos o al Mercado Medio como punto de partida en las cinco revistas más importantes de *International Business* (Tüselmann *et al.*, 2016).

Si bien las empresas medianas que lideran los mercados internacionales podrían servir para investigaciones tan interesantes como por ejemplo acerca del funcionamiento de la internacionalización, la sincronización de sus decisiones sobre cuándo y cómo entrar en el mercado y su despliegue acerca de las ventajas de ser el primer o el segundo pionero, lo cierto es que la investigación metodológica y sistemática para examinar el comportamiento estratégico o las características competitivas de este tipo de empresas aún no ha alcanzado su potencial.

Es precisamente la imposibilidad de operacionalizar y de concretar lo que estas significan lo que ha frenado el avance en la investigación de este tipo de firmas. Probablemente este no sea tanto un problema de las empresas del Mercado Medio, donde la discusión puede centrarse simplemente en el umbral superior e inferior en términos de facturación anual, pero sí puede llegar a serlo para la investigación de los campeones ocultos, debido precisamente a la complejidad para definirlos. Por lo tanto, el objetivo de este monográfico de *Ekonomiaz* es afinar dicha terminología y el funcionamiento de los objetivos de investigación, haciendo referencia a ellos como, por ejemplo, líderes internacionales o líderes globales de nicho de mercado.

### **Estructura de las contribuciones**

La presente edición tiene dos partes. La primera la forman las contribuciones tópicas del monográfico *Internacionalización de las empresas medianas y liderazgo del mercado global*. La segunda, consiste en los artículos que forman el apartado «Otras colaboraciones».

### ***Contribuciones del monográfico***

Concretamente, la presente edición de *Ekonomiaz* proporciona una línea de investigación sobre cuestiones de internacionalización y liderazgo de mercado en torno a empresas medianas mediante una colección de artículos que analizan sus características distintivas (Georg Jungwirth y David König, 2019) y *modus operandi* (John Bessant, 2019), que abordan algunos de los desafíos actuales a los que se enfrentan (Bernd Venohr y Bart Kamp, 2019) y las implicaciones para la formulación de políticas y estrategia empresarial (Rudy Aernoudt, 2019; Gert-Jan Hospers, 2019; Jerker Johnson, Johanna Dahl y Åge Mariussen, 2019; Josu Ugarte, 2019).

Paralelamente, varios de los artículos de esta publicación promueven el marco metodológico y de operacionalización para la investigación sobre las empresas en cuestión (Christian Rammer y Alfred Spielkamp, 2019; Venohr y Kamp, 2019), y

proporciona información sobre los líderes internacionales de nicho de mercado (INML) o campeones ocultos en economías específicas de Europa (Rammer y Spieilkamp, 2019; Kamp, 2019).

Asimismo, las contribuciones se pueden dividir, según su enfoque, en nacional (Rammer y Sielkamp, 2019; Jungwirth y König, 2019) o regional (Hospers, 2019; Johnson *et al.*, 2019; Kamp, 2019), vinculándose a especificidades culturales subnacionales o a la diversidad cultural del país (Beugelsdijk *et al.*, 2017). De otro lado, las colaboraciones de Aernoudt (2019), Hospers (2019), Johnson *et al.* (2019) y Kamp (2019) analizan por un lado los patrones de distribución de las empresas medianas de alto rendimiento en función de las características espacio-económicas específicas del territorio en el que se ubican (actividad industrial, tamaño de la empresa, acceso a la financiación), y por otro las medidas de apoyo a las políticas y sistemas del capitalismo, proporcionando información sobre los tipos de empresas que se pueden encontrar en las respectivas economías (en línea con los trabajos de Audretsch *et al.*, 2018; Bleuel, 2018; Lehmann *et al.*, 2018).

### **Otras colaboraciones**

En esta sección, que cierra el ejemplar, se presentan dos artículos.

El primero, de Noemí Angulo y Amaya Angulo, describe el sistema actual de asignación del organismo competente en temas de resolución de conflictos entre la Autoridad Nacional de Competencia y las autoridades regionales. Estos conflictos surgen a causa de infracciones a la Ley de Competencia del Estado español.

El segundo artículo, de Xavier Labandeira, Alberto Gago, Xiral López y José M<sup>a</sup> Labeaga, analiza las posibilidades de reforma de los impuestos energético-ambientales en España. Tras estudiar el contexto teórico de estos impuestos en un marco federal y algunas experiencias internacionales destacadas, el trabajo evalúa la viabilidad de estos impuestos en los ámbitos subcentrales de gobierno. En España, la situación actual de estas figuras se caracteriza por el desinterés del gobierno central y la descoordinación de las iniciativas autonómicas.

### **Selección de las ideas más importantes de las colaboraciones del monográfico**

Los restantes tres apartados se dedican a resumir: a) las diferencias entre *Mittelstand* y Mercado Medio, b) los retos para las empresas medianas en los mercados internacionales; y c) las recomendaciones de políticas y sugerencias de investigación, que resultan de estas contribuciones.

#### ***Mittelstand* y Mercado Medio**

Un concepto que se asocia frecuentemente con los campeones ocultos es el llamado *Mittelstand*.

Al contrario de lo que insinúa la literatura existente acerca de los campeones ocultos de Alemania (Simon, 2012; Audretsch *et al.*, 2018; Bleuel, 2018), los artículos de Bessant (2019), Hospers (2019) y Kamp (2019) proporcionan evidencias de la presencia de este tipo de empresas fuera del país. Además, cuestionan el cordón umbilical entre los campeones ocultos o INML y el concepto *Mittelstand*, especialmente si se interpreta *Mittelstand* desde un ángulo más amplio que desde una perspectiva de tamaño. Por ejemplo, varios de los casos recogidos en la presente edición de *Ekonomiaz* muestran que los campeones ocultos / INML no tienen que cumplir con la «regla» de no separación de propiedad y gestión en estas empresas, ni tampoco necesitan tener un vínculo a una empresa familiar.

Como varias de las contribuciones se refieren al Mercado Medio (Ugarte, 2019; y Kamp, 2019) como marco para caracterizar el tamaño de la empresa, mientras que otras se refieren a *Mittelstand* (Rammer y Spielkamp, 2019; y Hospers, 2019), los dos conceptos pueden expresarse y caracterizarse en los siguientes cuadros.

**Tabla 1. MITTELSTAND Y MERCADO MEDIO EN TERMINOS DE TAMAÑO DE EMPRESA**

	<i>Mittelstand</i>	Mercado Medio (facturación)
Segmento superior	Entre 250-3000 empleados y/o 50-250 millones de euros de facturación	100 millones de euros-1 billón de euros
Segmento medio	Entre 10-250 empleados y/o 2-50 millones de euros de facturación	50-100 millones de euros
Segmento inferior	Menos de 10 empleados y/o 2 millones de euros de facturación	10-50 millones de euros

Fuente: Elaborado por el autor y basado en Röhl (2017, 2018), National Center for the Middle Market (2011) and GE Capital and Warwick Business School (2013).

**Cuadro nº 2. MITTELSTAND Y MERCADO MEDIO EN TÉRMINOS DE GOBERNANZA**

	<i>Mittelstand</i>	Mercado Medio
(No) separación entre propiedad y gestión	No separación	No es una característica distintiva; neutral en este aspecto
Negocio familiar	La norma	No es una característica distintiva; neutral en este aspecto

Fuente: elaboración propia basada en la revisión de la literatura.

## Retos para las empresas de tamaño medio en los mercados internacionales

Si bien la mentalidad de enfoque (Kormann, 2005), la comercialización de marcas de alto valor (Georges, 2017), las capacidades de innovación dinámica (Bessant, 2018) y una amplia posición hacia la internacionalización (Simon, 2012) funcionan muy bien en las empresas medianas analizadas en esta edición de *Ekonomiaz*; estas también se enfrentan a diferentes retos. A continuación, señalamos algunos de ellos:

- *Finanzas*: las empresas en cuestión generalmente buscan un alto rendimiento sobre el capital mientras mantienen bajos índices de deuda/capital (Brenes *et al.*, 2017) y esto es un factor importante que explica sus trayectorias de crecimientos sostenibles. Sin embargo, ello podría obstaculizar su capacidad para gestionar formas de expansión más rápidas (incluido el crecimiento no orgánico), si fuera necesario, para seguir siendo un jugador líder en un mercado de rápido crecimiento (Ugarte, 2019; Venohr y Kamp, 2019; Aernoudt, 2019). Si tales circunstancias de crecimiento ocurriesen, se pudiera considerar la necesidad de considerar fórmulas alternativas para financiar el crecimiento.
- *Presencia interna*: el éxito comercial sostenido basado en el desbloqueo de los mercados *offshore*, particularmente en las economías emergentes, puede exigir una presencia y asistencia mucho mayor *in situ*, que simplemente tener una capacidad de ventas. De hecho, ello puede implicar una presencia física más enérgica en forma de capacidades productivas y de actividades de I+D, desarrollando así una «presencia interna» en esos mercados en crecimiento (Venohr y Kamp, 2019).
- *Transformación digital y adopción de la Industria 4.0*: al igual que la industria en general, las empresas en estudio deben implicarse en la cuarta revolución industrial (Freimark *et al.*, 2018). Por otra parte, Ugarte (2019) y Hospers (2019) destacan la importancia de este tema para la competitividad sostenida de las empresas industriales en las economías desarrolladas. Si bien es importante la incorporación de nuevas tecnologías, se debe evitar a la vez caer en la «miopía tecnológica». Como señalan Rammer y Spielkamp (2019) y Bessant (2019), para aprovechar la tecnología en la consecución del éxito empresarial, la gestión de la innovación y las capacidades tecnológicas son de gran importancia. En consecuencia, los beneficios que se obtienen de la innovación no son solo una cuestión de invertir en tecnología. Además, dado que la implicación en la Industria 4.0 y en conceptos tecnológicos similares es un tema recurrente entre organizaciones, se recomienda asegurar que las partes circundantes (cadena de valor) alcancen los niveles de preparación en la Industria 4.0. De ahí la relevancia de adoptar un enfoque de red y emplear asociaciones público-privadas para lograr dichas tareas (Hospers, 2019; Johnson *et al.*, 2019).
- *Servitización*: la mentalidad de producto e industrial que predomina en muchas de las empresas examinadas puede dificultar su camino para desarrollar su negocio de servicios y promover una mentalidad orientada al servicio. A

la vez, el carácter singular y especializado de muchos productos y bienes que ofrecen las empresas de nicho de mercado puede disminuir su importancia fundamental que estos productos y servicios desempeñan en los procesos de creación de valor de su clientela y, por tanto, reducir la capacidad de estas empresas para proponer soluciones integradas a sus clientes (Kamp, 2018).

- *Reclutamiento y desarrollo del talento*: en este sentido, hay que distinguir dos líneas. Por un lado, la importancia de incorporar talento extranjero para el éxito empresarial global (Ugarte, 2019; Venohr y Kamp, 2019); y por otro, cooperar localmente con los centros de formación y educación (Hospers, 2019) e invertir en recursos humanos (Rammer y Spielkamp, 2019). En conjunto, esto se convierte en una cuestión de competencias para organizar las expectativas locales y las oportunidades globales. Particularmente, las asociaciones público-privadas también pueden ser útiles para apoyar la dimensión local y la preparación del talento local (Hospers, 2019; Johnson *et al.*, 2019).

### **Recomendaciones de políticas y sugerencias de investigación**

A la luz de los desafíos a los que se enfrentan las empresas medianas en su búsqueda de la internacionalización y el liderazgo del mercado global, se pueden considerar las siguientes sugerencias para las políticas de ayudas e investigaciones futuras:

- *Segmentar las empresas privadas en categorías más significativas*: la forma convencional de clasificar a las empresas es mediante el número de empleados y caracterizarlas entre microempresas (menos de 10 empleados), pequeñas empresas (10 a 49 empleados), empresas medianas (50 a 249 empleados), o grandes empresas que emplean a 250 o más personas. Sin embargo, por el bien de fomentar el comercio exterior y los negocios internacionales, esta puede no ser la categorización más adecuada. Para empezar, entre las que pertenecen a la categoría de grandes empresas puede haber empresas dirigidas por sus propietarios con fuertes raíces locales (en lugar de multinacionales globalmente dispersas) y, por lo tanto, comportarse como empresas integradas de tamaño mediano. Además, en lugar de centrarse en el tamaño de las empresas, puede ser más relevante analizar el tamaño y las características de los mercados a los que las empresas se dirigen (ya sea un nicho o un mercado de gran volumen, y si se trata de un mercado marginal o principal), la posición que adoptan para los negocios internacionales (p. ej., la proporción de ventas internacionales respecto del volumen de negocios total y si estas ventas son principalmente impulsadas por la exportación o fruto de la Inversión Extranjera Directa (IED), o respaldadas por empresas conjuntas y alianzas con socios extranjeros), y el estatus de las empresas en los respectivos mercados que abordan en función de su participación en el mercado (líder, contendiente, jugador secundario...). La segmentación en función de la etapa

de desarrollo de negocios internacionales de las empresas, tal y como se describe en el Plan de Internacionalización del País Vasco 2017-2020 (ver pág. 9)<sup>4</sup>, sirve como un punto interesante de referencia al respecto.

- *Aumentar el número de empresas medianas internacionalmente líderes*: los lugares que tienen un grupo firme de INMLs deben trabajar en la expansión y/o renovación de esta base. Por un lado, esto implica ayudar a los INML a seguir siendo un actor de vanguardia en los mercados a los que se dirigen. Por otro, implica buscar empresas subcampeonas con potencial para convertirse en líderes en nichos de mercados internacionales y orientar sobre las formas de alcanzar dicho liderazgo. Para ese fin, se prevé establecer un sistema de transferencia de buenas prácticas o revisión inter pares entre los INML y entre estos y las empresas secundarias. Finalmente, dichos mecanismos de vinculación pueden gobernarse a través de una entidad que asegure que las prácticas emprendidas cumplan estándares de calidad específicas. De manera similar, tal organismo también puede responsabilizarse de emitir certificaciones específicas (p. ej. un tipo de consejo regulador que garantice y otorgue una etiqueta «DOC»: «Denominación de Campeón Oculto»). También se pueden establecer esquemas similares de patrocinio y tutorías entre las zonas y comarcas que albergan un grupo considerable de INML y las que no lo tienen, para que estas aprendan de las primeras.
- *Interactuar y aprender de los INML*: por ejemplo, con respecto a los mecanismos que se despliegan para conquistar y prolongar el liderazgo en el mercado. Los conocimientos que se obtengan de tales interacciones pueden servir para conocer sus estrategias ofensivas y defensivas en la conquista de mercado y para abordar preguntas tales como: ¿cómo detectar oportunidades de mercado?, ¿cómo posicionarse con éxito y oportunamente en mercados (nicho) y cómo consolidar su éxito? Los hallazgos posteriores pueden servir tanto para fortalecer los mecanismos de competitividad de los INML como para preparar el terreno y actuar en consecuencia. El estudio de dicho comportamiento de mejora de la competitividad también puede servir como aportación para diseñar programas de apoyo a favor de conductas de innovación estratégica.
- *Facilitar el acceso a la financiación*: mientras que hay empresas medianas que prefieren financiar su crecimiento con sus propios recursos, puede haber otras que decidan recurrir a proveedores externos de capital para seguir su camino de crecimiento. Aunque siempre no se puede obtener un respaldo financiero suficiente de las fuentes locales, el sector público puede resolver esta carencia creando cauces de financiación alternativas y/o proporcionando esquemas de garantía o instrumentos de financiación intermedia.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> [https://www.spri.eus/archivos/2018/02/pdf/Plan\\_Internacionalizacion\\_2017-2020\\_Pais\\_Vasco\\_Final.pdf](https://www.spri.eus/archivos/2018/02/pdf/Plan_Internacionalizacion_2017-2020_Pais_Vasco_Final.pdf)

<sup>5</sup> Instrumentos que permitan la financiación externa no bancaria sin perder la propiedad de la compañía.

- *Fomentar lazos entre empresas medianas y proveedores de servicios financieros no convencionales:* tanto para la financiación de las operaciones de servitización como del desarrollo/crecimiento general de las empresas, generalmente se requiere capital externo. Siempre que el modelo de negocio y las operaciones de crecimiento tengan una categoría o un carácter novedoso, las entidades financieras convencionales pueden no estar preparadas para esta tarea. Por lo tanto, se considera interesante ayudar a las empresas a ampliar su combinación de fuentes financieras y orientarse hacia empresas de tecnología financiera y empresas de gestión de activos industriales. Para establecer un paralelismo con una iniciativa actual en el País Vasco: de la misma manera que el programa BIND 4.0<sup>6</sup> se propone construir puentes entre las empresas industriales consolidadas y las de nueva creación, este programa puede recomendarse para llegar a empresas industriales, especialmente las ya consolidadas, familiarizadas con entidades financieras de última generación.
- *Ayudar a las empresas medianas, tanto internacionalizadas como a las que se están internacionalizando, en el desarrollo del mercado y en la inteligencia competitiva en lugares con potencial para ser líder de mercado:* en el contexto actual de globalización y sofisticación de las economías emergentes, encontrar y explotar un nicho de mercado internacional puede convertirse cada vez más en una cuestión de comportamiento astuto de arraigo en el extranjero. Por lo tanto, es importante dotar de sistemas de inteligencia a las empresas medianas, para trabajar de forma intensiva con *big data* y actualizarlos según las capacidades inteligentes y semánticas de nuestra época. Asimismo, tiene sentido dar un apoyo específico a la utilización de formas de entrada de gran capital (por ejemplo, para actividades de producción e I+D) como un medio para fomentar la presencia en dichos mercados. Además, se considera apropiado ayudarlas a desarrollar habilidades sociales para trabajar sin problemas en esos lugares y aumentar sus posibilidades de convertirse en actores fundamentales en las cadenas de valor dirigidas por empresas extranjeras, lo que les permitiría allanar los caminos para que otros puedan participar en su éxito.
- *Mentalizar a las empresas medianas para hacer negocios con empresas de economías emergentes en el extranjero y en su propio país:* mientras que las empresas pueden estar acostumbradas a hacer negocios con sus equivalentes extranjeras *in situ*, la idea de hacer negocios con multinacionales de economías emergentes en su mercado local o continente puede parecer contraria al sentido común. Sin embargo, las multinacionales actuales de los países de América Latina y de las grandes economías asiáticas pueden optar por expandir

---

<sup>6</sup> Programa de ayuda del Gobierno Vasco para impulsar la transformación digital de las grandes empresas a través de la colaboración con *startups*, la aceleración de estos emprendedores y la atracción de talento internacional. Su nombre deriva de un juego de palabras de las letras iniciales de la estrategia Basque Industry de Digitalización de la industria vasca, y del verbo en inglés *to bind* (conectar), que trata de unir empresas tractoras y *startups*.

sus negocios internacionales a través de la Inversión Extranjera Directa y las adquisiciones de compañías occidentales, en lugar de seguir un camino impulsado por las exportaciones. En este sentido, su *modus operandi* puede ser diferente del motivo recurrente (crecimiento a nivel local) que suelen seguir los conglomerados japoneses y surcoreanos.

- *Incentivar a las empresas medianas industriales para que adopten el concepto de la Industria 4.0 de una manera completa:* finalmente, la cuarta revolución industrial no se limitará a la conectividad dentro de la empresa, sino que también llevará a una gestión de planta a planta y de procesos en toda la cadena de valor. Además, preparará a las empresas para aplicar la transformación digital, no solo al ámbito de la fabricación sino también a la forma de gestionar las relaciones con los clientes y las interacciones con el mercado en general. De cara a conseguir una competitividad sostenible, se debiera estimular a las empresas de tamaño medio para seguir ambos caminos.
- *Adoptar la servitización como parte integral de la formulación de políticas industriales:* es importante fomentar una lógica de servicio preponderante entre las empresas fabricantes para la competitividad en los mercados industriales del futuro. Adoptar esta mentalidad de servicio no es solo para empresas privadas; es también una tarea para los responsables de formular las políticas. Especialmente, para los involucrados en las políticas industriales, es importante proponer enfoques holísticos que vean los servicios y la servitización como parte de la ecuación de la competitividad industrial, y no como algo exógeno al contexto empresarial de las empresas fabricantes.
- *Multinacionalizar al grupo de talentos y la base de empleados a partir de la cual las empresas de tamaño medio construyen su competitividad:* cuando se opera en mercados que se globalizan cada vez más, o en sectores donde los países extranjeros actúan como mercados líderes, es vital contar con fuerzas laborales multinacionales. El primero también es esencial, dado el desarrollo y la importancia de estar presente en los mercados extranjeros. En consecuencia, se considera interesante alentar a las empresas de tamaño medio que operan internacionalmente a reclutar y reunir equipos con diversas trayectorias y antecedentes nacionales. Del mismo modo, las universidades y otras instituciones de educación superior, así como los centros de investigación y de tecnología situados en lugares con fuertes concentraciones de empresas medianas internacionalizadas, deberían también multinacionalizar su personal docente e investigador. En lo que respecta a los centros de educación superior, también merece la pena que ofrezcan (parte de sus) programas de formación en una o más de las lenguas francas y que promocionen sus programas para estudiantes de economías emergentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AERNOUDT, R. (2019): «Unleashing firms growth potential». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- AUDRETSCH, D.; LEHMANN, E.; SCHENKENHOFER, J. (2018): Internationalization Strategies of Hidden champions: Lessons from Germany, *Multinational Business Review*, <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- BESSANT, J. (2018): *Riding the innovation wave*, London: Emerald.
- (2019): «El papel de la innovación sostenida en la competitividad y la longevidad de los campeones ocultos». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- BEUGELSDIJK, S.; KOSTOVA, T.; ROTH, K. (2017): An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006, *Journal of International Business Studies*, 48, pp. 30–47.
- BLEUEL, P. (2018): Le Mittelstand et le pragmatisme allemand: un début de solution pour le cas des PME françaises?, *Revue d'économie industrielle*, 162 | 2e trimestre, URL: <http://journals.openedition.org/rei/6903> ; DOI : 10.4000/rei.6903
- BONACCORSI, A. (1992): On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-36.
- BRENES, E.; CIRAVEGNA, L.; WOODSIDE, A. (2017): Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes, *Industrial Marketing Management*, 62, pp. 17–35.
- DALLAGO, B.; GUGLIEMETTI, CH. (2012): *The consequences of the international crisis for European SMEs: vulnerability and resilience*, Routledge, London/New York.
- FREIMARK, A.; HABEL, J.; HÜLSBÖMER, S.; SCHMITZ, B.; TEICHMANN, M. (2018): Hidden champions - champions of the digital transformation?, IDG, München.
- GE CAPITAL; WARWICK BUSINESS SCHOOL (2013): *The Mighty Middle: Growth and opportunity in the UK's mid-market*, GE Capital, London.
- GEORGES, E. (2017): *Marketing and innovation characteristics of Belgian International Niche Market Leaders*, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.
- HOSPERS, G-J. (2019): «Local roots, global markets: exploring the world of manufacturing SMEs in Gelderland, the Netherlands». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- JOHNSON, J.; DAHL, J.; MARIUSSEN, A. (2019): «La especialización inteligente impulsa la globalización de pequeñas y medianas empresas en la región finlandesa de Ostrobotnia». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- JUNGWIRTH, G.; KÖNIG, D. (2019): «Corporate Social Responsibility in medium-sized Hidden Champions from Austria». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- KAMP, B. (2018): Expanding international business via smart services: insights from 'hidden champions' in the machine tool industry. In: Van Tulder, R.; Verbeke, A. and L. Piscitello (Ed.), *International Business in the information and Digital Age*, Vol. 13: *International Business in the information and Digital Age*, Emerald, Bingley, pp. 273-293.
- (2019): «Assessing the economic relevance of International Niche Market Leaders: empirical indicators and strategic reflections from the Basque Country». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.
- KORMANN, H. (2005): *Long-Term Customer Relationships: Defying the Myth that Only Competition-Oriented Strategies Work*, Frankfurt: VDMA.
- LEHMANN, E.; SCHENKENHOFER, J.; WIRSCHING, K. (2018): Hidden champions and unicorns: a question of the context of human capital investment, *Small Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0096-3>
- NATIONAL CENTER FOR THE MIDDLE MARKET (2011): *Leading from the middle*, Fisher College of Business, Ohio.
- RAMMER, CHR.; SPIELKAMP, A. (2019): «German Hidden Champions: competitive strategies, knowledge management and innovation in globally leading niche players». *Revista Ekonomiaz* 95, 2019.

- RÖHL, K-H. (2017): European SME Policy-Recommendations for a Growth-Oriented Agenda, Institut der Deutschen Wirtschaft, Policy paper 7/2017, IW, Köln.
- (2018): Mid-Caps: der grosse Mittelstand, Institut der Deutschen Wirtschaft, Policy paper 4/2018, IW, Köln.
- SHAMA, A. (1993): Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms, *Journal of Small Business Management*, 31(3), pp. 62-73.
- SIMON, H. (2012): Aufbruch nach globalia, Campus, Frankfurt.
- TÜSELMANN, H.; SINKOVICS, R.; PISHCHULOV, G. (2016): Revisiting the standing of international business journals in the competitive landscape, *Journal of World Business*, 51(4), pp. 487-498.
- UGARTE, J. (2019): «Cómo internacionalizar en un mundo de cambios constantes». *Revista Economiaz* 95, 2019.
- VENOHR, B.; KAMP, B. (2019): «Global niche market leaders in emerging Asia and the necessity to become market insiders». *Revista Economiaz* 95, 2019.

