

Retos y fortalezas del comercio exterior vasco en el contexto internacional actual

Escuela de Verano, UPV-Eustat

San Sebastian, 19-10-2020

bart.kamp@orquestra.deusto.es

Existe un modelo de comercio exterior vasco?

O como se podría intentar de caracterizarlo?

Enfoque a la internacionalización desde la ambidestrea (Barkema y Drogendijk, 2007)

	Orientation on Exploitation	Orientation on Exploration
Preferred foreign markets to go to	Market penetration: selling in <i>made markets</i> and/or setting up assets in places where a company already has sales)	Market creation: enter immature markets and/or setting up assets in places where a company does not have sales yet
Geographical coverage	Few, nearby markets	Wide, encompassing outreach
Preferred market entry mode	Export; low equity	FDI; high equity
Business functions that foreign branch plants fulfil	Chiefly sales and production (in that order)	Can be a wide range, including R&D and innovation

Existe un arquetipo de empresa vasca internacionalizada?

O cual podria ser la especie mas representativa?

Disexion del tejido empresarial

- Por sectores:
 - Primaria (agrícola, minería, pesca)
 - Secundaria (industria manufacturera)
 - Terciaria (servicios)
- Por posición en mercados y en cadenas de valor:
 - OEMs vs higher & lower tiers
 - Mercados B2C vs B2B
 - FMCG vs durable goods

Disexion del tejido empresarial

- Por sectores:
 - Primaria: representa solo una fracción del PIB
 - ✓ Secundaria: tiene un peso pronunciado en la economía vasca (sobre todo en términos comparativos)
 - Terciaria: apenas se internacionaliza
- Por posición en mercados y en cadenas de valor:
 - OEMs vs higher & lower tiers: aguas arriba
 - Mercados B2C vs B2B: mercados industriales
 - FMCG vs durable goods: bienes de equipo y materiales (sofisticados), e.o. para entornos severos

Hay una manera de caracterizar a ese tipo de empresa?

El que no actua en mainstream markets?

Que actua en la sombra, pero cuyo papel y contribucion es critica para los productos finales?

Que se enfoca en clientes/demanda premium que requieren inputs « *HiFi* »?

Pues sí, se trata de:

La empresa industrial de nicho

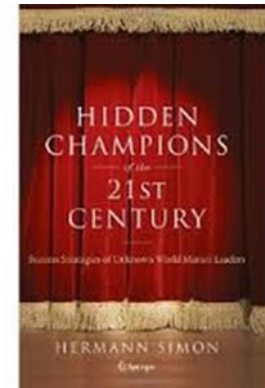
**Ademas, dentro de este genero
podemos distinguir a:**

Los líderes en nichos de mercado
internacionales

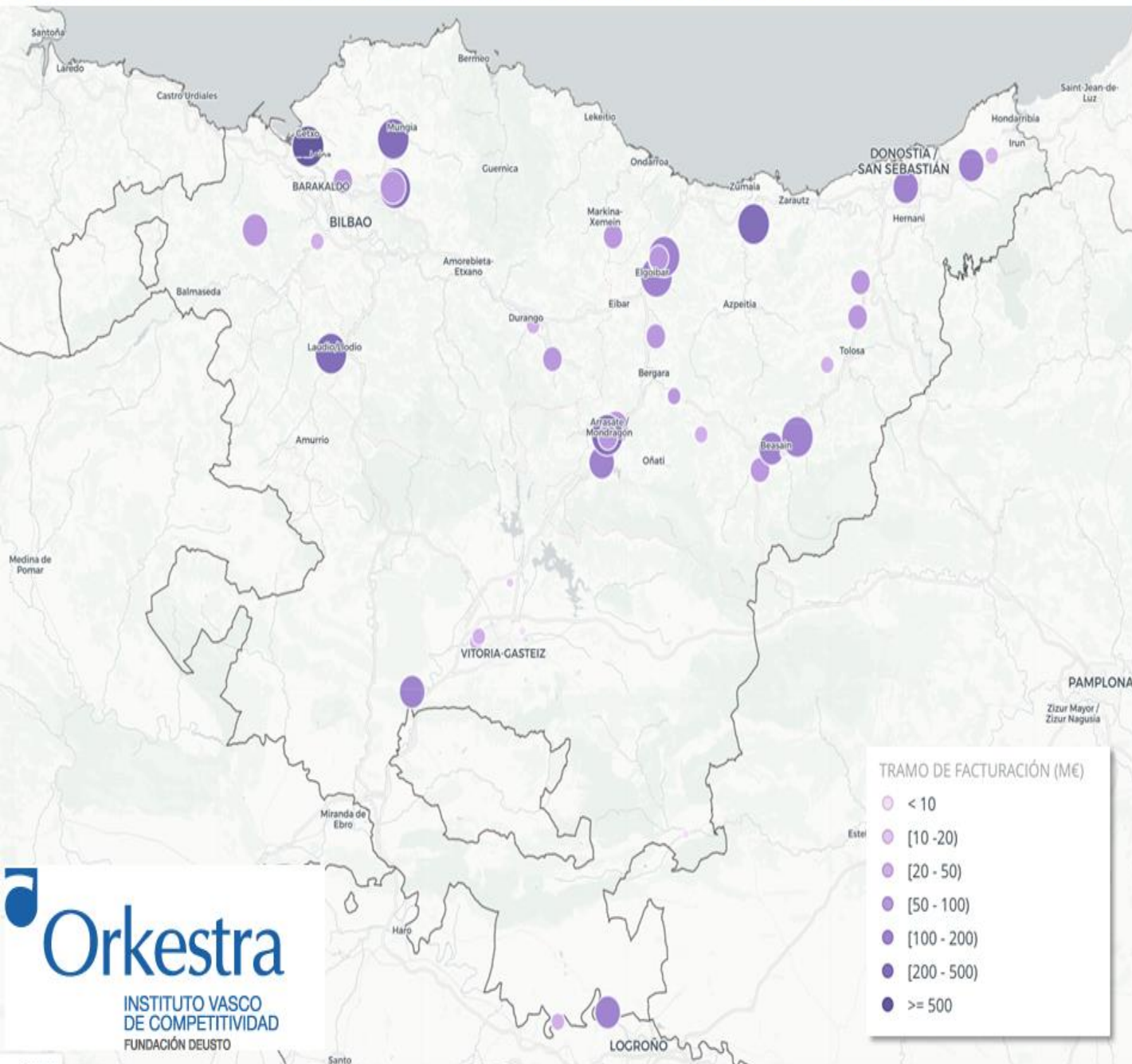
Características de base

- Activo en un mercado B2B market: “industria”
- Tener un producto estrella con el que se es Top 3 a nivel mundial o N° 1 en Europa
- 50% del valor de ventas de la empresa proviene del comercio exterior
- La facturación anual de la empresa es menos de 1000 millones de euros en su conjunto
 - *Middle Market status*
- El mercado de nicho al que la empresa se dirige es un mercado que se estira como mínimo sobre 3 continentes
 - No puede ser un producto que solo sea demandado en, por ejemplo, el continente europeo
- El producto de nicho estrella tiene que proporcionar como mínimo 10 mln de euros anuales a la empresa
 - Puede ser menos si la empresa en su conjunto factura menos de un total de 20 mln de euros anuales (en ese caso tiene que ser la mitad del total)

INMLs



Los Líderes en Nichos de Mercado Internacionales de la CAPV por tramo de facturación (Septiembre 2019)



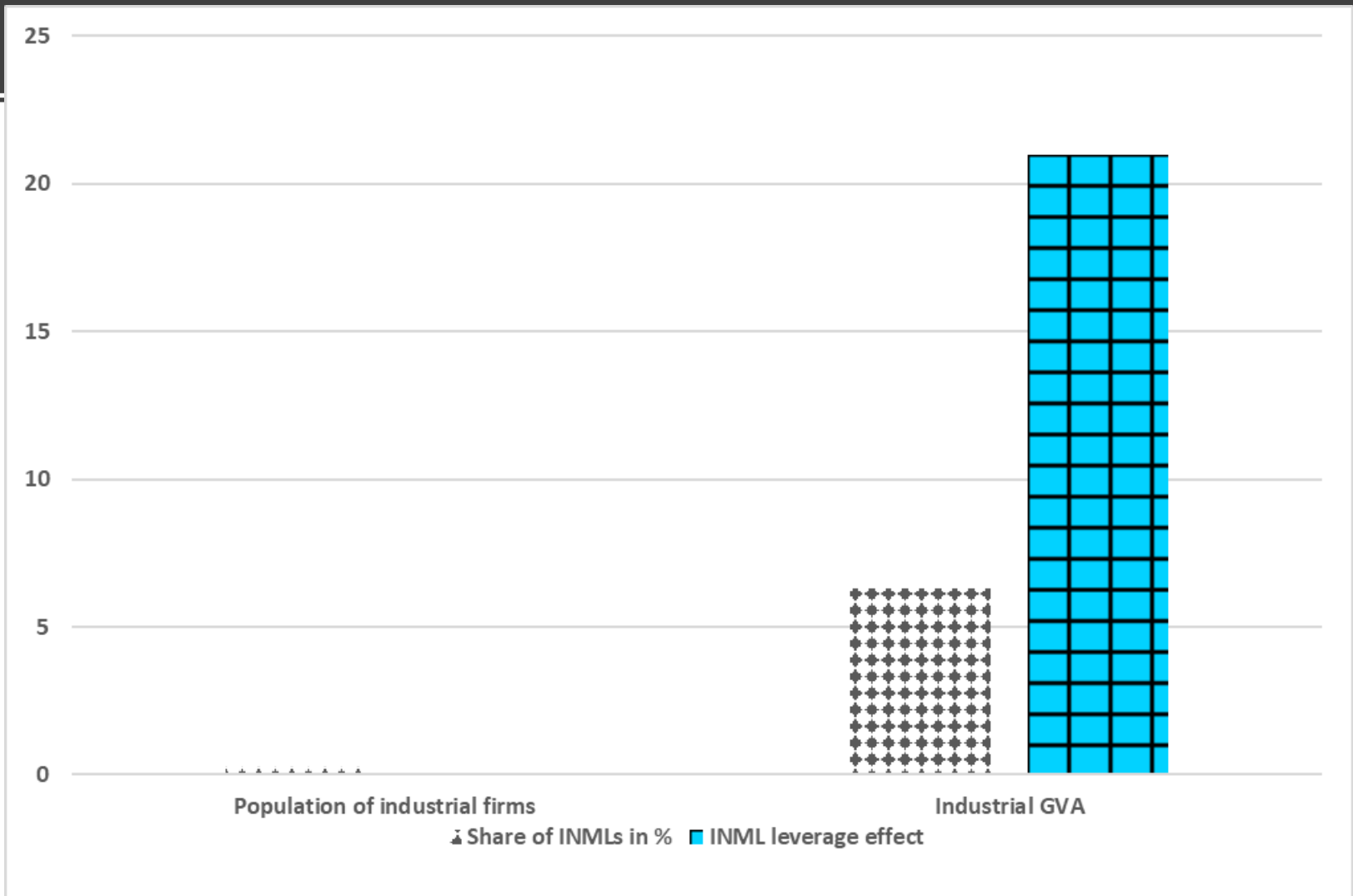
Orkestra
 INSTITUTO VASCO
 DE COMPETITIVIDAD
 FUNDACIÓN DEUSTO

- Alcorta' FORGING GROUP
- AMPO
- artech
- BELLOTA Agrisolutions
- BIOLAN accurate - easy - smart
- CEGASA
- COPRECI
- DANOBAT
- DRAXTON ATXONDO
- EBA Master
- eika
- ETXE-TAR
- FAGOR
- ARRASATE
- FAGOR
- FAGOR AUTOMATION
- FANOX
- Gármiz
- 60 años Goizper Group
- Graphenea

- IKUSI velatía
- Indar
- IRIZAR FORGE LITING & MOULDING
- JMA ALIENOR ALUMINA S.A.
- lantek
- ONA
- ORBINOX
- orkli
- ORMAZABAL velatía
- P4Q PROFESSIONALS FOR QUALITY
- Pasaban Progenika Biopharma CAROLS
- ramondin
- SALTO inspiredaccess
- SENER
- SORALLUCE
- TUBĂCĂX GROUP
- VICINAYmarine
- WAVE GARDEN

Fraccion pequeña del conjunto de empresas vascas

Pero gran contribucion economica



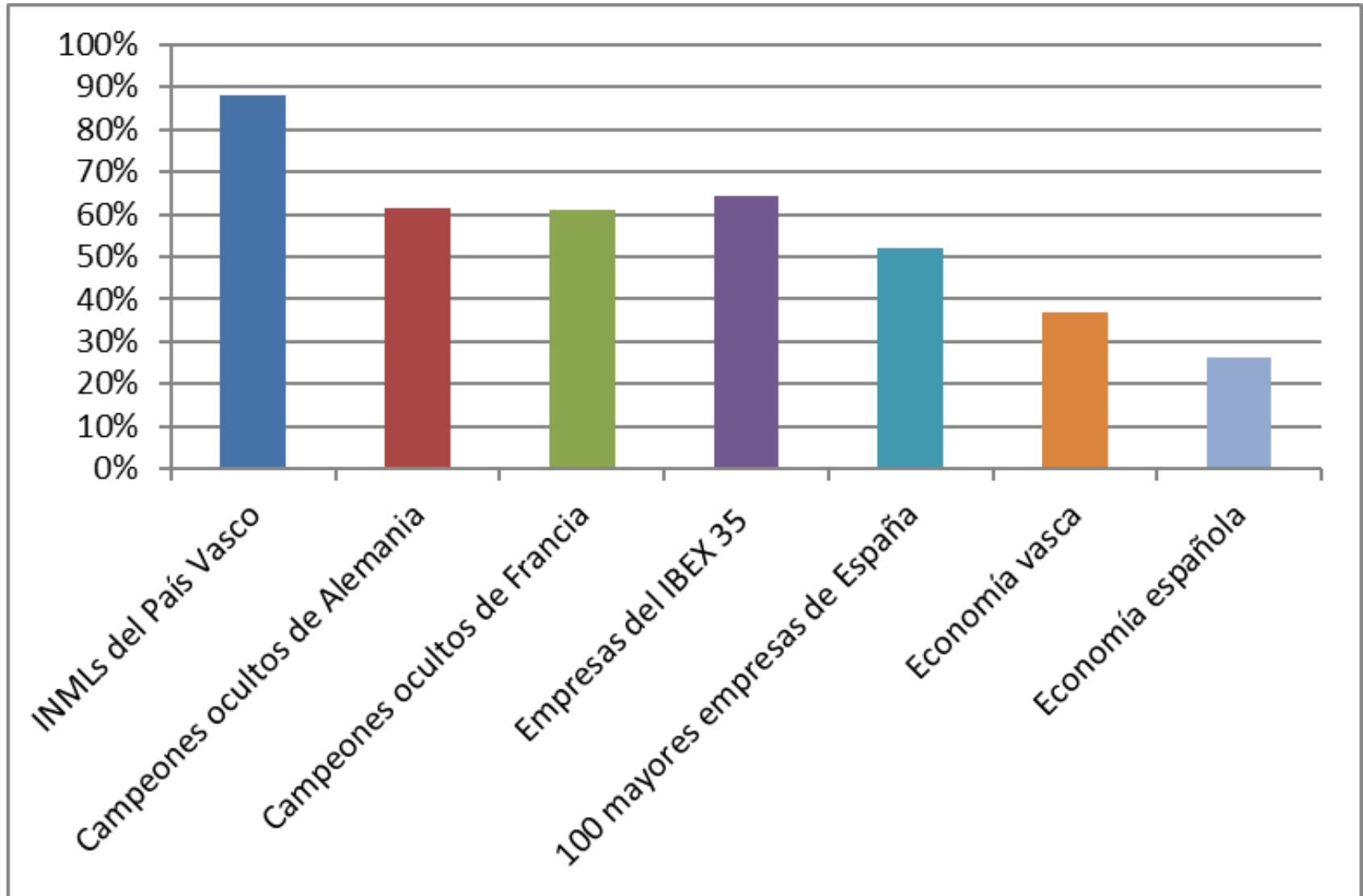
***Rasgos de internacionalización de I@s
INMLs / empresas industriales de nicho***

(basado en el marco de la ambidestreza)

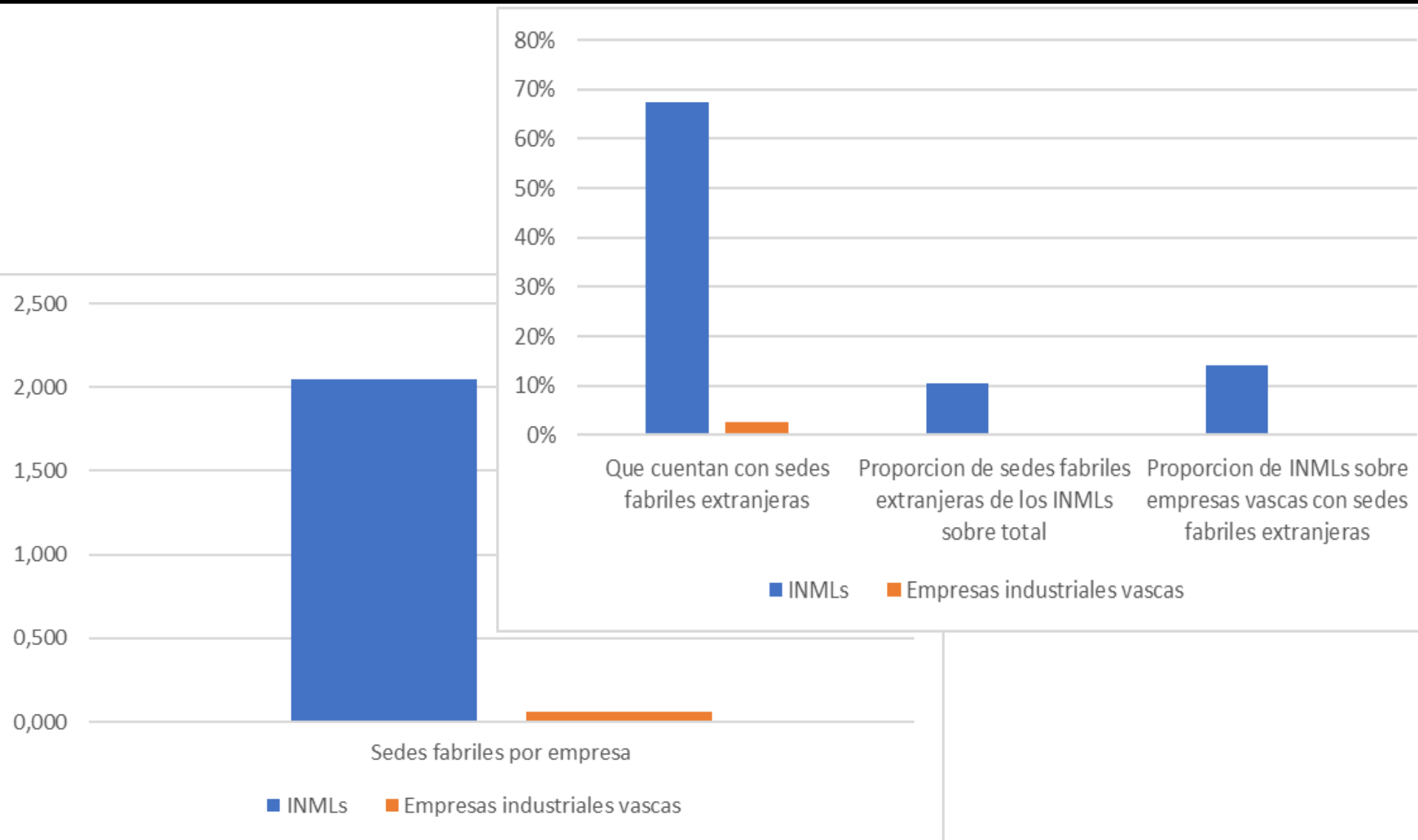
Alcance global

		Cobertura mundial	
		Limitado (2 continentes)	Grande (3 o más continentes)
Capilaridad continental	Alto (a partir de 10 países por continente)	(Bi)continental players 0%	Granular globalizers 24%
	Bajo (hasta 10 países por continente)	Cherry-picking international firms 6%	Nearly granular globalizers 24%
			Bridgehead globalizers 45%

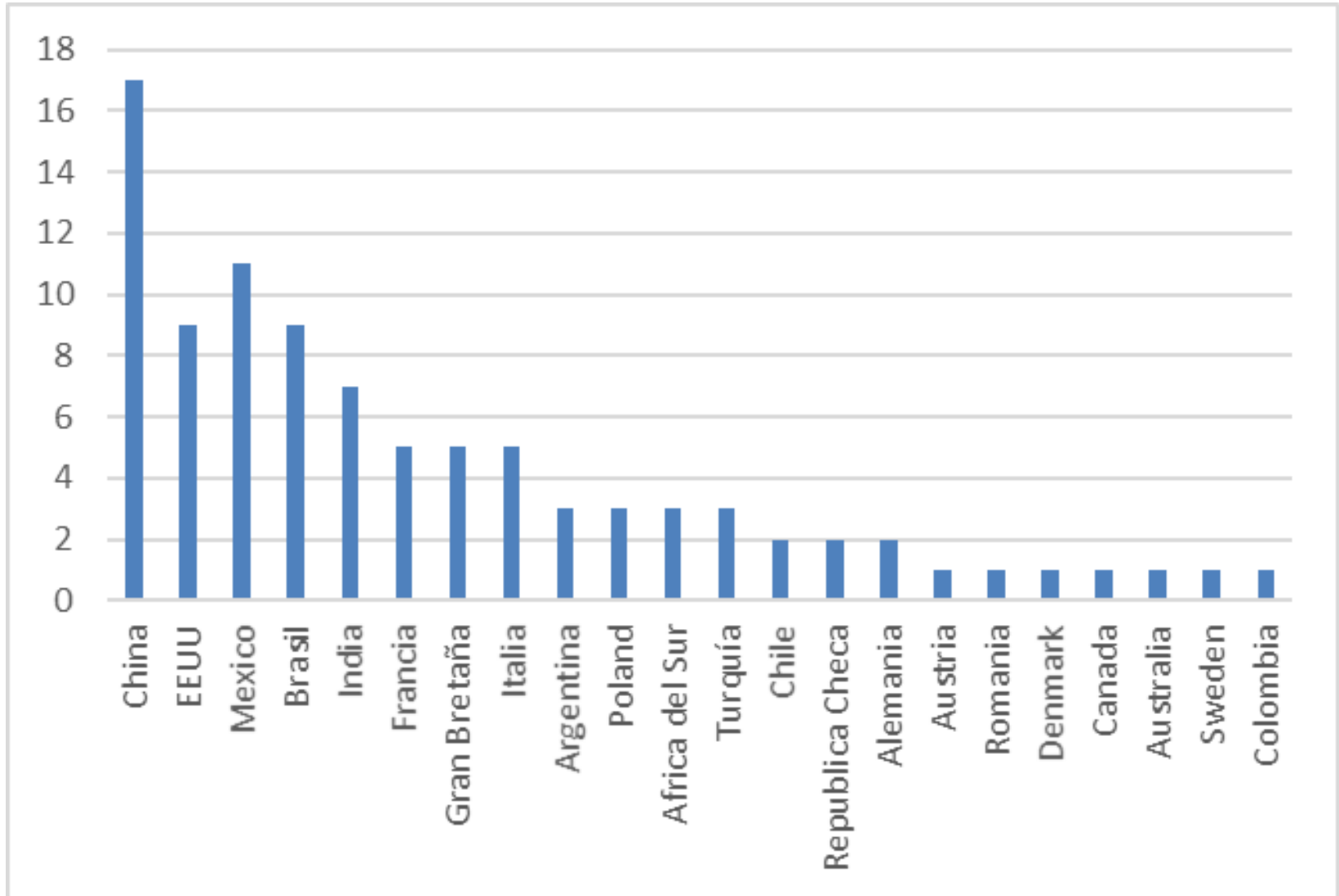
Tasa de exportacion



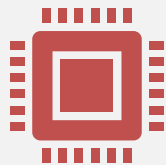
Inversión Directa en el Extranjero



Ubicaciones de las sedes fabriles extranjeras de los INMLs



Metodo de
“creacion”
de las sedes
fabriles
extranjer
as
por parte de
los INMLs
(muestra
gipuzkoana)



Greenfield: > 90%



Acquisition: +/- 1/3



JV: > 20%



***¿Modo de internacionalizarse de los
INMLs?***

Rasgos claves de la internacionalización entre los INMLs

- Ambidestreza moderada:
 - Conforme con Hidden Champions' modus operandi (Simon, 2009; Witt, 2015):
- Negocio internacional basado principalmente en la exportación
 - Low equity prevails; prudent stewardship
- Complementado por IDE –mayoritariamente de tipo Greenfield investment
 - Internacionalización orgánica y comedida (digerir inversiones previas antes de tomar nuevos pasos)
 - Internalización de activos en lugar de network or market arrangements (Dunning, 1990; Brourthers and Nakos, 2004)
 - Moderada implantación fabril multi-continental
- Limited development of insidership in foreign markets (Venohr y Kamp, 2019)
 - Via JVs with/take-overs of (local) partners
 - Low on «promiscuity»: <https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2018/02/06/euskadi-save-the-last-dance-for-me/>
 - R&D largely kept at HQ
 - Can reduce speed of developing / acquainting with additional foreign markets
- Certain continents stay below the radar
 - IPM model (Johansson and Vahlne, 2009)

***¿Retos de cara al futuro internacional
de los INMLs?***

***(por el contexto actual y sus propios
rasgos)***

Entramos en un mundo « VUCA »



- TREND 1:
- Globalizacion

- CORRESPONDING ACTOR(S):
- Born Globals
- Unicornios

- EMPRESAS RAPIDAS



- TREND 2:
- Digitalizacion
- Hiper-conectividad

- CORRESPONDING ACTOR(S):
- Lateral tech-invaders
- Platform businesses

- EMPRESAS «UBICUAS»



- TREND 3:
- Auge de mercados / continentes anteriormente no tan trascendentales

- CORRESPONDING ACTOR(S):
- Giants from emerging countries

- EMPRESAS (MEGA-)GRANDES

**2020: El COVID-19 como (dis)solvente de relaciones
Y
Como detonante para erigir barreras**

Saber vivir en un nicho “VUCA”: Evitar que las virtudes se convierten en handicaps

Lidiar con volatility

- Intimidación con el cliente
 - A la vez, intenta ser « polígamo »
 - Considera múltiples canales
 - Digitaliza (presencial será difícil)



Reducir uncertainty

- Marketing más extrovertido
 - Branding para reconocimiento y HHRR
 - « Made in »
 - Aplica Industria 4.0 también para CRM
- Internacionalización desde la base
- Mantén las raíces, pero complementa export con FDI (multilocalización)

Ofrecer complexity

- Enfoque de especialista en nichos
 - Actuar en conjunto para articular ofertas más completas
 - Fortalecer cooperación inter-empresarial



Don de fabricante

- Preservar capacidad fabril, pero no intenta abarcar todo

Hacer frente a ambiguity

- Orientación al producto
 - Oké, pero piensa en la función que debe cumplir (« valor en uso »)
 - Smartiza el activo (y saca datos) para su seguimiento y soporte
 - Innova en modalidades de pago/captación de ingresos
 - Servitización



Saber vivir en un nicho “VUCA”: primeras observaciones 1

- Actitud (vis-à-vis) clientes cautivos y potenciales
 - La inversión a lo largo del tiempo en relaciones con clientes revierte dividendos ahora
 - Mas que soltarse y escaquearse; los clientes se aferran a sus proveedores habituales
 - Resulta mas facil mantener relaciones actuales que abrir nuevas
 - The incumbent’s advantage
 - Cfr. leyes thermo-dinamicas y conductuales respecto a (actuar bajo) presion
 - Digitalizacion como soporte de ongoing relations, mas que como pata de cabra para abrir nuevas
 - Clara diferencia entre compras (impulsivas) en mercados B2C y B2B



Saber vivir en un nicho “VUCA”: primeras observaciones 2

	Granjero de nicho	Cazador de nicho
Granjero de clientes	Cuidar lo conseguido: <i>tweaking BAU</i>	Añadiendo un nuevo nicho al portfolio de negocio(s), empezando con una cartera de nuevos clientes reducida
Cazador de clientes	Mantenerse en el mismo nicho, pero ampliando cartera de clientes	<i>Niche hopping</i> / Extensión y ampliación de clientela



Saber vivir en un nicho “VUCA”: primeras observaciones 3



- Revalorización de lo continental/nacional
 - Local for local supply/partnering
- Barreras de entrada/transporte
 - Importancia de la multi-localización

Saber vivir en un nicho “VUCA”: primeras observaciones 4



- Revalorización de la función del fabricante
 - Production know-how
 - Supply security (“*I’ve got the bullets!*”)
- Relativización de la posición en las cadenas de valor
 - Tier N también cuenta!

Saber vivir en un nicho “VUCA”: primeras observaciones 5

- Servitización como vehículo de fidelización



- Hacer negocio menos ciclico
- Relaciones mas ongoing y duraderas
- Llegar a mayor intimidad con el cliente

¡Eskerrik asko / Muchas gracias a la UPV/Eustat y a todos los «líderes en nichos de mercados internacionales» y demás empresas industriales de nicho que hemos conocido en Euskadi desde que empezamos a trabajar alrededor de este concepto!

bart.kamp@orquestra.deusto.es

<http://blog.orquestra.deusto.es/?author=5>

<http://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/author/bkamp/>

<http://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/cuadernos/2017-26.pdf>

<https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=91®istro=16>

<https://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200012-Lideres-en-nichos-de-mercado-internacionales-presencia-y-relevancia-en-Espa%C3%B1a.pdf>