

# Foro ICEX

## El factor “made in”: reingeniería de cadenas de valor

La transformación de los mercados globales y el delicado equilibrio entre globalización y proteccionismo exigen nuevas recetas comerciales

¿Cómo de globales serán los mercados del siglo XXI? ¿Cuánto hay que repensar las cadenas de valor? ¿Cómo ha cambiado la importancia de la marca y el origen nacional? ¿Puede la sustitución de importaciones convertirse en una oportunidad para la empresa extranjera? ¿Hay que repensar los ingredientes que propician situaciones *win-win* en el ámbito de la internacionalización?

Ignacio Alfayate, director general de APAC de Nicolás Correa, Albert Pérez Blanco, director de operaciones de Simon Electric, Óscar Torres, director del Programa de B2B Management en ESADE, y José Jaime Bernárdez, consejero económico y comercial en Brasilia, debatieron sobre el factor “made in” y sobre cómo se está produciendo la reingeniería de las cadenas de valor en el Foro ICEX 2024. La moderación del debate corrió a cargo de Aitana Míguez Cillero, consejera económica y comercial en Yakarta.

Uno de los principales debates de la actualidad económica es el proceso de transformación de los mercados globales al que estamos asistiendo. Tras haber tomado conciencia de los riesgos de la globalización durante la pandemia y a raíz de las crecientes tensiones comerciales y geopolíticas, muchos países y empresas se han replanteado la estructura de las cadenas de valor globales. Tendencias como la diversificación, la adopción de nuevas tecnologías y los procesos de integración comercial están hoy al orden del día. Por otra parte, la importancia del origen y la marca nacional está en aumento, lo que condiciona los modelos de internacionalización tradicionales. El nuevo panorama global exige una mayor y mejor capacidad de adaptación de nuestras empresas, pero también un replanteamiento por parte de los Estados para lograr identificar los elementos que guiarán la política industrial y comercial del futuro y los sectores y mercados de mayor proyección para nuestras empresas.

Los panelistas coincidieron en algunas ideas principales. La transformación de los mercados globales y el delicado equilibrio entre globalización y proteccionismo exigen nuevas recetas comerciales. ¿Cuáles son entonces las estrategias ganadoras para la empresa española en el siglo XXI? La reevaluación de las cadenas de valor globales (CVG), el origen nacional, la implantación local en mercados protegidos, y la innovación, se erigen en motor de adaptación y éxito frente a la mayoría de los cambios.



Ignacio Alfayate, director general de APAC de Nicolás Correa, Albert Pérez Blanco, director de operaciones de Simon Electric, Óscar Torres, director del Programa de B2B Management en ESADE, y José Jaime Bernárdez, consejero económico y comercial en Brasilia y Aitana Míguez Cillero, consejera económica y comercial en Yakarta.

Estas son algunas de las principales **oportunidades** que plantea la reingeniería de las cadenas de valor:

- **Visión en positivo:** hay oportunidades en muchos mercados. Brasil viene de un pasado altamente proteccionista y en él coexisten muchos países con grandes desigualdades, pero también con empresas propias de primer nivel. Recientemente, ante la necesidad de mejorar su integración en las cadenas de valor, Brasil ha optado por un plan de transformación hacia un modelo industrial y ecológico de bajo carbono, al tiempo que busca terminar con el denominado “coste Brasil”. Brasil no participa críticamente en cadenas de valor internacionales ni centraliza sus propias cadenas en torno a sus grandes empresas. Es un país muy expuesto a Asia, y en concreto a China, y busca diversificación. Con esta perspectiva, el país se perfila como una oportunidad para las empresas españolas que busquen ampliar su presencia en mercados con grandes posibilidades, donde hay interés por la diversificación y por sectores como el hidrógeno verde, el acero verde, la generación de renovables, los combustibles sintéticos para aviación, etc. En China, la nacionalización de los productos (o “chinalización”) o servicios de cara al mercado se postula como fórmula ganadora para acceder y tener éxito en este mercado. Nicolás Correa es una empresa que se ha adaptado a las cada vez mayores barreras de acceso al mercado chino entendiendo esta realidad y adaptando su estrategia. Con el trasfondo de la escalada de tensiones comerciales con EE. UU. y la UE, el factor “Made in China” y la búsqueda de autosuficiencia en China exigen competir en innovación, calidad y precio.
- La innovación en productos y procesos se consolida como una de las principales herramientas de adaptación a mercados protegidos, pues permite transformar desafíos en oportunidades de crecimiento y funciona como motor de éxito en un entorno global cada vez más complejo y cambiante. El papel de las empresas B2B (empresas cuyos clientes son otras empresas) es cada vez más estratégico, ya que sus productos y servicios



son críticos en las cadenas de valor de los productos. Los negocios B2B que se esconden detrás de cada producto permiten mejorar el servicio al consumidor, hacerlo más seguro y escalable. Las empresas B2B deben ser conscientes de su papel, y adaptar sus estrategias a las necesidades de sus clientes como socios estratégicos y de confianza.

- Elementos como el diseño, la calidad, o el tener la cadena de suministro y fabricación en el país local permiten una diferenciación en mercados relativamente cerrados. La empresa española Simon Electric es un negocio centenario que fabrica mecanismos eléctricos en 7 países y destaca la importancia de la diferenciación a través del diseño y de una adecuada implantación local para tener éxito en países protegidos. Seguir innovando y aprender a cooperar son clave.
- La administración comercial puede apoyar a las empresas españolas y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades y la superación de barreras. La facilitación del comercio a través de procesos de integración comercial es clave para permitir a nuestras empresas sortear las barreras asociadas a la protección nacional, así como para crear alianzas estratégicas con posibles socios que permitan la diversificación geográfica. Asimismo, la creación del entorno propicio para la innovación contribuye a mejorar la adaptabilidad de nuestras empresas en el exterior. Por último, el fortalecimiento del tejido de empresas B2B como transformadoras de la ventaja competitiva se revela esencial para lograr una auténtica integración en las cadenas de valor globales.

Por otro lado, hay una serie de **retos** que no pueden ser pasados por alto:

- Las principales dificultades se asocian con la impredecibilidad de las redes de relaciones e interdependencias a nivel global, pues dependen de factores económicos, comerciales, geopolíticos y tecnológicos no siempre posibles de conjugar. La vulnerabilidad ante las interrupciones, el encarecimiento de los costes de transporte, o la falta de suministro de materias primas y materiales esenciales nos exponen a riesgos y obligan a una reestructuración de las CVG y a una continua gestión de estos riesgos, con los que hay que aprender a convivir.
- Hay una cierta polarización hacia la demanda del producto más económico. La competencia con fabricantes locales que ofrecen productos de menor calidad y precios más básicos, que también son altamente demandados, es clara. Por un lado, es posible que en ciertos sectores la concentración de la demanda en los productos más baratos tenga un recorrido corto, pero hay que aceptar y entender cómo el consumidor elige su consumo y adaptarse a esa realidad. Esto exige adaptación a la demanda local, ofreciendo varias gamas de producto, que van desde la calidad más alta, hasta productos locales más sencillos, pasando por la producción híbrida (parte en España y el resto en el mercado exterior), sin olvidar que la innovación o la diferenciación deben ir de la mano del precio.

Entre los temas que interesan a las empresas españolas en relación con el área de reingeniería de las cadenas de valor, destacan las posibilidades de acuerdos de libre comercio y procesos de integración comercial entre bloques, la reinención de la ventaja competitiva en situaciones de industrialización por sustitución de importaciones, o los posibles efectos de los cambios políticos en 2024, año electoral en muchas de las principales economías del planeta.

El delicado equilibrio entre globalización y proteccionismo no ha de interpretarse en clave de cierre del mercado, sino como una oportunidad para repensar conjuntamente las nuevas fórmulas del éxito en la internacionalización de nuestras empresas, identificar enfoques que favorezcan el acceso a mercados protegidos y fomentar la capacidad de adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado global. Hay oportunidades en muchos mercados y sectores, donde la innovación en productos y procesos, el diseño y la calidad son claves de éxito. Al mismo tiempo, debemos ser conscientes de los retos y riesgos, que existen y con los que hay que convivir, competir con productos de precios más bajos y en mercados cada vez más complejos, y contar con el apoyo de la administración comercial para superar esos riesgos y retos mediante la inteligencia comercial y la cooperación público-privada.

---

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

**Ventana Global**

913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

[informacion@icex.es](mailto:informacion@icex.es)

Para más información [siga el enlace al vídeo](#)

Para buscar más información sobre mercados exteriores [siga el enlace](#)

---

**INFORMACIÓN LEGAL:** Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex

AUTOR

Pedro Martínez Esteve

Fecha del evento FORO ICEX 2024: 11/07/2024

© ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.

NIPO: 224240553

[www.icex.es](http://www.icex.es)



FORO ICEX  
Talleres



**icex** España  
Exportación  
e Inversiones