

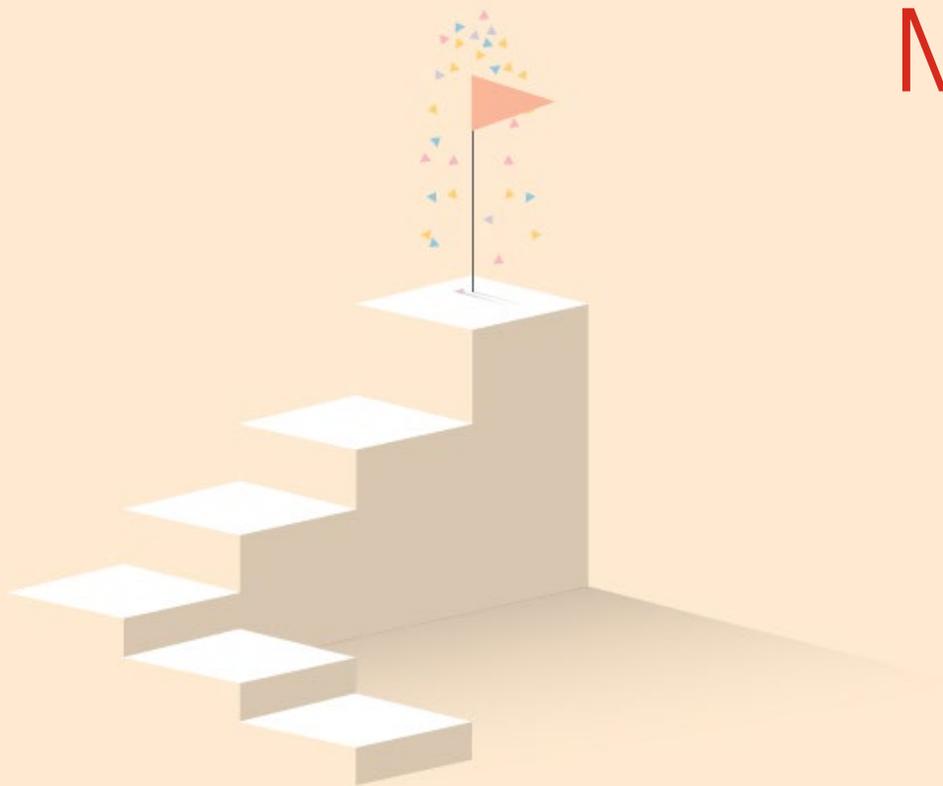
# PLAN ESTRATÉGICO 2019-2020



## ÍNDICE

- **Motivación del Plan**
  - Contexto económico y principales desafíos del sector exterior español.
  - Nuevos jugadores y nuevas reglas de la competencia internacional
  - Principales hitos del PE de 2017-2018 y nuevos retos.
  
- **El Plan Estratégico 2019-2020**
  - Visión, misión y valores
  - La estrategia en una página
  - Los objetivos del Plan Estratégico

# MOTIVACIÓN DEL PLAN



# Motivación(1): contexto económico y principales desafíos del sector exterior español (1)

## 1

La economía española ha experimentado un cambio de modelo de crecimiento en los últimos años. España es, hoy, una economía con un grado de apertura, medido como cociente de las exportaciones de bienes y servicios y PIB, superior al de Francia, Reino Unido o Italia, con mayor tradición exportadora. En 2018 se confirman siete años consecutivos de capacidad de financiación exterior, combinados con cinco años de crecimiento del PIB, algo inédito en el modelo de crecimiento económico español.

## 2

En 2018, la cuota mundial de España de exportaciones de mercancías fue del 1,8% (posición 17ª) y de servicios comerciales fue del 2,6% (posición 11ª), ambas superiores al 1,69% que España representa en el PIB mundial. En un contexto de fuerte presión de economías emergentes, España ha mostrado una mejor evolución que otros países desarrollados con el mantenimiento de su cuota en las exportaciones mundiales de bienes, lo que refleja una evolución positiva de la competitividad estructural española. Sin embargo, la participación de los grupos de contenido tecnológico medio – alto o alto en la exportación (53,3%) sigue siendo similar a la de 2010 (54,1%).

## 3

El número de exportadores regulares ha aumentado durante 7 años consecutivos, alcanzando la cifra de 51.768 empresas en 2018, un 2,4% más que en 2017. No obstante, el tamaño medio de los exportadores es inferior al de los países de nuestro entorno, lo que puede implicar mayores dificultades para obtener economías de escala o acceder a recursos. Por otra parte, la evidencia empírica muestra que muchos nuevos exportadores interrumpen su actividad después de un primer intento no exitoso.

## Motivación (1): contexto económico y principales desafíos del sector exterior español (2)

4

A pesar de la tendencia favorable de la diversificación de exportaciones, persiste una fuerte dependencia de la UE como destino (65,6% del total de exportaciones de bienes a la UE-28 en 2018) y muy especialmente a la zona €. El crecimiento de las exportaciones en aquellos países que han liderado el crecimiento de las importaciones a nivel mundial ha sido positivo, pero limitado.

5

Según datos de la UNCTAD, España fue el 9º país receptor de IDE en 2018, con un stock que supera los 659.038 M€ y representa un 46% PIB. Entre 2014 y 2018 ha sido el 4º país receptor de proyectos greenfield de Europa, por detrás de Reino Unido, Alemania y Francia.

6

España presenta una favorable inserción en las cadenas globales de valor (CGV, 40,3%), superior la media comunitaria (39,3%) y OCDE (38,1%). Su mejor aprovechamiento dependerá de la capacidad para ir mejorando el posicionamiento a través de mayor valor añadido. Este aspecto es especialmente importante en un contexto de reconfiguración de las mismas como consecuencia de crecimiento de proteccionismo.

7

Desde 2017 se observa una desaceleración de la tasa de crecimiento de las exportaciones, que para mercancías ha sido de un 0,9% en el primer cuatrimestre de 2019. La vuelta de la geopolítica al comercio internacional, el aumento de la incertidumbre y el auge del proteccionismo, afecta a un país abierto como España; a lo que hay que añadir la ralentización del crecimiento de nuestros principales mercados.

## Motivación (2): Nuevos jugadores y nuevas reglas

ICEX, como prestador de servicios para la internacionalización, debe trabajar teniendo en cuenta los siguientes factores:



**Desintermediación** y aumento continuo del número de actores, públicos y privados, que prestan servicios de apoyo a la internacionalización obligan a crear nuevos vínculos de **confianza** con los clientes.



El **desarrollo tecnológico** y la innovación alteran el modelo de internacionalización (born global, start up), exigiendo **servicios nuevos** adaptados a su realidad empresarial, que no responden a los patrones tradicionales.



Las plataformas globales de comercio electrónico reducen los costes de búsqueda de información y transacción, y exigen **nuevas estrategias de señalización**, a través de la diferenciación y la marca.



La privatización de la información y las herramientas digitales de **gestión de la información** convierten al “dato” en el principal activo de la empresa, y la segmentación la base de su estrategia.



Irrupción de nuevos “valores locales” en el mundo global. El **impacto social y medio ambiental** en el entorno pasa a ser una variable relevante en la toma de decisión de compra, aprovisionamiento e inversión.



La integración de los procesos industriales y la generación de cadenas de valor apuesta por la optimización de **sinergias** entre las políticas de apoyo a la exportación y de atracción de inversiones.

# Motivación (3): Principales hitos del Plan Estratégico 2017-2018...

1

Puesta en marcha del modelo de **gestión** de la relación con el **cliente** a través de la implantación del CRM global, la Unidad de Gobierno del Dato y la comunicación con las empresas via portales, redes sociales y otras herramientas de marketing digital

2

Refuerzo de los servicios de **inteligencia** de mercados para la detección de **oportunidades**, con especial atención a los países emergentes, a las oportunidades de negocio derivadas de la política comercial común o de los mercados multilaterales.

3

Incorporación de la **sostenibilidad** y la transformación **digital** como vectores de competitividad y factores diferenciadores de la oferta, reforzando las actividades de capacitación y promoción en modelos inclusivos, *e-commerce*, economía digital y medio ambiente.

4

Incremento de las actividades en sectores de alto **contenido tecnológico**, de inserción en las **cadena de valor** y de refuerzo del ecosistema español de **emprendimiento** con alto potencial y su inmersión en el marco internacional

5

Crecimiento de la **oferta formativa**. Se estabiliza el número de alumnos y mejoran las valoraciones de los cursos. Se potencian los cursos de *e-commerce*, economía digital y actividades de nicho.

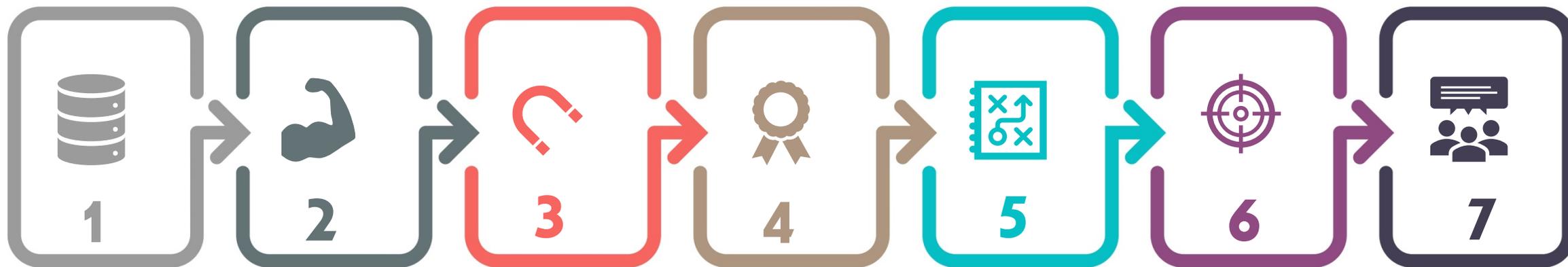
6

Aumento del número de **proyectos de IED** captados en 2017-2018, con especial atención a la identificación temprana de los mismos. Se duplica la participación en jornadas y foros internacionales y se amplía el número de actores de referencia (multilaterales y fondos de inversión).

7

Desarrollo de una herramienta digital que posibilita la monitorización de los **indicadores del Plan** y que permite realizar informes periódicos de **evaluación** de resultados e impactos.

## Motivación (4): ...y nuevos retos



**CONSOLIDAR** la utilización de herramientas digitales para mejorar el **diagnóstico de las necesidades** de las empresas y de los factores que inciden en su capacidad de sobrevivir en el mercado internacional.

**FORTALECER** la cadena de valor de los **servicios** de información, asesoramiento y capacitación y su **integración** con los servicios de apoyo a la exportación y atracción de inversiones.

**REFORZAR** el **enfoque cliente** a través de servicios vinculados a proyectos o desde la perspectiva importador – licitador extranjero, como mecanismo para aprovechar mejor las oportunidades de negocio y la diversificación de mercados.

**OPTIMIZAR** la colaboración con **redes de inversores** internacionales para maximizar la **capitalización** y el crecimiento empresarial.

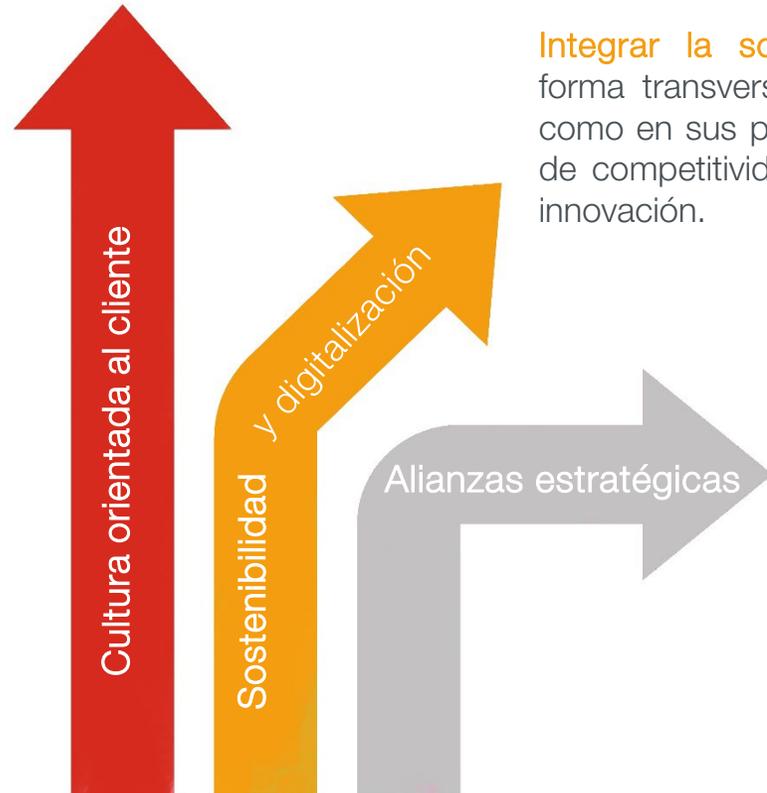
**REFORMULAR** la **estrategia de formación** de ICEX-CECO ante los nuevos retos normativos.

**POTENCIAR** actividades en sectores con fuerte componente **innovador**, con especial atención a los vinculados a la **economía digital**, el **medio ambiente** y la **inclusión social**, fortaleciendo el rol del sector privado en la consecución de los ODS y la **Agenda 2030**.

**AFIANZAR** una nueva **cultura del trabajo** basada en la interrelación entre las áreas a través de herramientas **transversales** y digitales, la **transparencia**, la simplicidad de procesos, la **evaluación** continua y la medición de resultados.

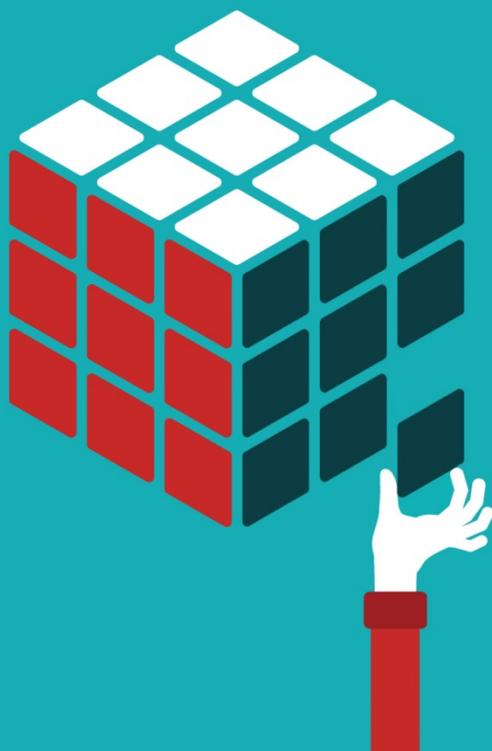
# Motivación (5): Los principios inspiradores de carácter transversal, acorde con el Plan de Acción para la internacionalización de la Economía Española

**Afianzar la cultura orientada al cliente** desde una entidad que presta servicios de promoción e información integrales, personalizados y de alto valor añadido realizando una evaluación continua de las medidas, programas e instrumentos y analizando su impacto así como el grado de satisfacción de los usuarios.



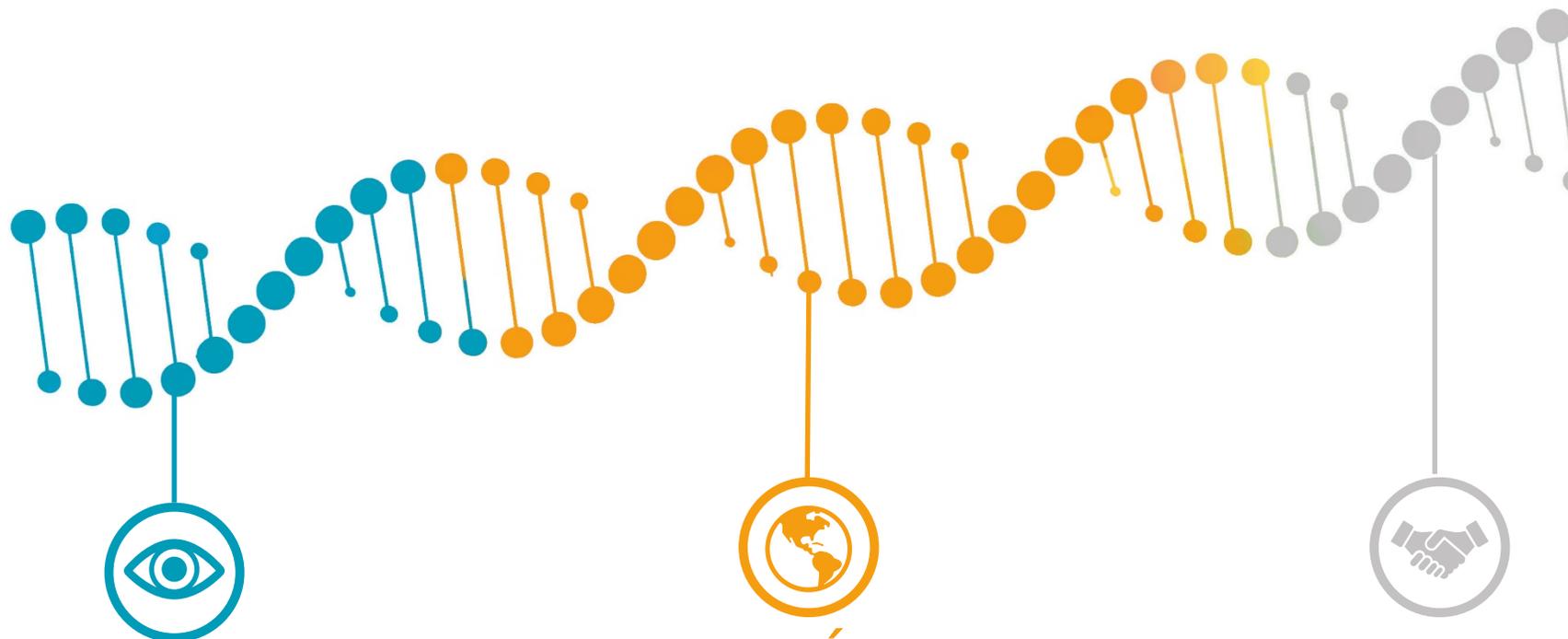
**Integrar la sostenibilidad y la digitalización** de forma transversal en la entidad, tanto internamente como en sus políticas y programas, como vectores de competitividad de las empresas y motores de la innovación.

**Vertebrar y reforzar el ecosistema de internacionalización** a través de alianzas estratégicas que permitan aumentar la especialización, promover la innovación y aumentar la oferta de servicios a las empresas en el ámbito de la internacionalización



# EL PLAN ESTRATÉGICO ICEX 2019-2020

## Plan Estratégico ICEX 2019-2020 (1): Visión, misión y mandato



### VISIÓN

ICEX continuará siendo una referencia clave **del sistema de apoyo a la internacionalización**, reforzando su posición y aportando la **fiabilidad y confianza** que las empresas requieren

### MISIÓN

**Apoyar** las empresas, la formación de profesionales y la atracción de inversiones extranjeras para incrementar la internacionalización de la economía española y **acelerar** un crecimiento económico más **inclusivo** y más **sostenible**, con empleo de calidad

### MANDATO

Optimizar el uso de los recursos públicos y privados para maximizar la **eficiencia** en el **servicio** prestado a las empresas en términos de **impacto**.

## ADICIONALIDAD Y COMPLEMENTARIDAD

Porque ICEX es un partenariado publico- privado donde se trabaja en contacto directo con las empresas respondiendo a sus necesidades, compensando “fallos de mercado” pero sin sustituir a la iniciativa privada

## INCLUSIVIDAD

Porque se apoya principalmente a las PYMEs, fomentando el empleo de calidad con mayor productividad y valor añadido, para elevar el nivel de renta en todas las CCAA de España



## ACELERACIÓN

Porque se presta especial atención aquellos sectores y mercados con mayor potencial de crecimiento y se refuerza los elementos competitivos de la empresa para optimizar su aprovechamiento de los mismos.

## SOSTENIBILIDAD

Porque se facilita y promueve la competitividad estructural de las empresas, promoviendo estrategias ambientales, sociales y de gobierno corporativo que contribuyan al cumplimiento de la Agenda 2030

# PLAN ESTRATÉGICO ICEX 2019–2020: OBJETIVOS Y METAS PRINCIPALES



## RETOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN 2027

- €400.000 M de exportaciones nominales de bienes/año
- 60.000 empresas exportadoras regulares
- €650.000 M en licitaciones internacionales
- €500.000 M stock de Inversiones Extranjeras Directas

Para contribuir a



**NUESTRA VISIÓN:** ICEX reforzará su posición como referencia clave del sistema de apoyo a la internacionalización, aportando la fiabilidad y confianza que las empresas requieren

Para así alcanzar



**NUESTRA MISIÓN:** Apoyar las empresas, la formación de profesionales y la atracción de inversiones extranjeras para incrementar la internacionalización de la economía española y acelerar un crecimiento económico más inclusivo y más sostenible, con empleo de calidad

OP1

Incrementar el número de empresas que exportan regularmente y el valor de sus ingresos internacionales

OP2

Diversificar mercados, aprovechando las oportunidades de los mercados electrónicos

OP3

Promover el valor añadido de las exportaciones

OP4

Atraer inversión extranjera directa, con empleo de calidad

OP5

Formar personas y captar talento para una internacionalización sostenible

OP6 OBJETIVO DE GESTIÓN: ICEX INTEGRADO - COHESIONADO – DIGITAL - SOSTENIBLE



**RRHH**  
Desarrollo Personal



**GESTIÓN DE CLIENTES**  
Personalización con CRM



**ICEX SOSTENIBLE**  
Más atención al Impacto en el entorno



**SIMPLIFICACIÓN Y DIGITALIZACIÓN**  
Procesos más simples, ágiles y digitales



**CULTURA**  
Más cohesión. Grupos trabajo transversales y multidisciplinares



**SEGUIMIENTO Y EVALUACION**  
Seguimiento regular y cultura de resultados



**ALIANZAS**  
Más y mejor coordinados

# LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



# OBJETIVOS PRINCIPALES

## INCREMENTAR

el número de empresas que exportan regularmente y el valor de sus ingresos internacionales

01

## DIVERSIFICAR

mercados, aprovechando las oportunidades de los mercados electrónicos

02

## REFORZAR

el valor añadido de las exportaciones

03

## ATRAER

inversión extranjera directa, con empleo de calidad

04

## FORMAR

personas y captar talento para una internacionalización sostenible

05

## MEJORAR

la gestión interna: ICEX integrado, cohesionado, digital y sostenible

06

# OBJETIVO PRINCIPAL 1

Incrementar el número de empresas que exportan regularmente y el valor de sus ingresos internacionales

Uno de los principales retos de ICEX es aumentar la base de empresas que exportan, particularmente las que lo hacen de forma regular, y el valor de sus ingresos internacionales, minimizando la tasa de fracaso de las empresas no consolidadas internacionalmente, para asegurar un modelo de crecimiento económico basado en la pujanza del sector exterior.

*(Eje 1 P.A. 2019/2020)*

## OBETIVOS INTERMEDIOS

### 1.1

Conocer a las empresas con potencial de internacionalización, identificar sus **necesidades**, darles a conocer la cartera de servicios y fidelizarlas como clientes de ICEX.

### 1.2

**Sensibilizar**, capacitar, reducir la aversión al riesgo exterior, brindar información y **asesorar** a las empresas para facilitar la toma de decisiones en su proceso de internacionalización, con especial atención a las primeras fases en las que el riesgo del fracaso es más alto.

### 1.3

**Fomentar** la participación en espacios de encuentro, propios y de terceros, que **conecten** la demanda internacional con la oferta de las empresas españolas

### 1.4

**Prestar** a las empresas **servicios adaptados** a sus necesidades, en sus distintas fases de crecimiento y en función de sus modelos de negocio.

# OBJETIVO PRINCIPAL 2

Diversificar mercados, aprovechando las oportunidades de los mercados electrónicos

En el proceso de diversificación de mercados de las empresas españolas, se fomentará su presencia en aquellos de alto potencial y crecimiento, en línea con el ejercicio PASE y con especial atención a países emergentes, en vías de desarrollo y mercados frontera. Asimismo, es importante posicionar a las empresas españolas en aquellos segmentos y nichos de mercado con oportunidades y en las grandes plataformas electrónicas internacionales.

*(Eje 4 P.A. 2019/2020)*

## OBETIVOS INTERMEDIOS

### 2.1

Promover la diversificación de mercados, priorizando la presencia de nuestras empresas en mercados de alto potencial y crecimiento, destacando, en particular los **mercados PASE**.

### 2.2

Fomentar la presencia de las empresas españolas en nichos y sectores clave con mayor valor añadido y potencial de crecimiento, así como capacitar a las empresas en el marco de los negocios inclusivos dirigidos a la **base de la pirámide**.

### 2.3

Favorecer el aprovechamiento por parte de las empresas españolas de las oportunidades derivadas de los proyectos financiados por las Instituciones Financieras Internacionales (IFIs) y de la **política comercial común**.

### 2.4

Capacitar y prestar apoyo a las empresas españolas para facilitar su acceso y posicionamiento en los **mercados electrónicos** e identificar las plataformas electrónicas más relevantes por mercado para propiciar su entrada en condiciones preferentes

# OBJETIVO PRINCIPAL 3

Reforzar el valor añadido de las exportaciones



La capacidad de competir en los mercados internacionales vendrá condicionada por la adaptación de la oferta española a un entorno cada vez más sofisticado, donde los elementos que marcan la diferenciación y aporten valor añadido se convierten en herramientas potentes para la internacionalización y vectores de competitividad de las empresas y permiten a las empresas posicionarse por criterios diferentes a los del precio.

*(Eje 2 P.A. 2019/2020)*

## OBETIVOS INTERMEDIOS

### 3.1

Fomentar la innovación tecnológica como vector de competitividad para la internacionalización y potenciar el modelo colaborativo de innovación abierta, reforzando además el posicionamiento en la **cadena de valor**.

### 3.2

Difundir la incorporación de la digitalización en los modelos de negocio de las empresas españolas y promover la internacionalización de los **sectores digitales**

### 3.3

Reforzar la presencia de las marcas asociadas a la imagen de nuestros sectores productivos, desde la **omnicanalidad** y la coherencia de las estrategias globales y locales de promoción.

### 3.4

Potenciar el carácter transversal de la **sostenibilidad** (económica, medioambiental y social) como herramienta de competitividad y motor de **innovación** e imagen de nuestros sectores productivos.

# OBJETIVO PRINCIPAL 4

Atraer inversión extranjera directa, con empleo de calidad

El crecimiento económico de un país y la creación de trabajo de calidad estable está directamente relacionado con la capacidad de atracción de inversiones extranjeras, por lo que se fomentarán medidas para atraer inversiones estratégicas de países y en sectores prioritarios y se promocionará España como plataforma global de negocios e inversiones.

*(Eje 5 P.A. 2019/2020)*

## OBETIVOS INTERMEDIOS

### 4.1

Reforzar la captación activa de **proyectos de inversión extranjera** de países y en sectores prioritarios y/o estratégicos y, en paralelo, promover la mejora del clima de negocios.

### 4.2

**Capitalizar** nuestra alianza con creadores y prescriptores de opinión para seguir reforzando la **imagen de España** como plataforma global de negocios e inversiones internacionales.

### 4.3

**Apoyar** las inversiones tecnológicas y el emprendimiento en sectores innovadores, contribuyendo a mejorar el posicionamiento del **emprendimiento** español ante inversores internacionales. Asimismo, se reforzará la atracción de talento I+D+i.

### 4.4

**Mejorar** el posicionamiento en las redes de inversores internacionales para crear nuevos canales de conexión con las empresas españolas con **necesidades de financiación**, especialmente PYMES.

# OBJETIVO PRINCIPAL 5

Formar personas y captar talento para una internacionalización sostenible



La formación de profesionales es un factor de mejora de competitividad de las empresas y es clave para su éxito internacional, por lo que ICEX pondrá en marcha una serie de herramientas para atraer talento y expertos para la internacionalización, así como para identificar nuevas vocaciones en internacionalización.

*(Eje 3 P.A. 2019/2020)*

## OBETIVOS INTERMEDIOS

### 5.1

Atraer talento y expertos para la internacionalización, promoviendo el **Programa de Becas ICEX** y la actividad de la red global de ICEX Alumni.

### 5.2

Potenciar la formación en internacionalización tanto para empresas como para empleados públicos, utilizando las **nuevas tecnologías**

### 5.3

Impulsar los programas **especializados** en negocios digitales, sostenibilidad o mercados multilaterales.

### 5.4

Fomentar los programas de **estudiantes** en prácticas en el ámbito de la internacionalización

# OBJETIVO PRINCIPAL 6

Mejorar la gestión interna: ICEX integrado, cohesionado, digital y sostenible



Para un mejor cumplimiento y seguimiento de los objetivos del Plan Estratégico, se requiere una mejora de la gestión interna dirigida hacia la construcción de un ICEX integrado, cohesionado, digital y sostenible

(Eje 6 P.A. 2019/2020)

## OBJETIVOS INTERMEDIOS

### 6.1

**Recursos Humanos.** Atraer y retener talento y promover el **desarrollo personal**, la formación y la comunicación continua para un ICEX más inclusivo y efectivo.

### 6.2

**Gestión de clientes.** Optimizar el uso de herramientas digitales de diagnóstico, **conocimiento** y gestión de clientes.

### 6.3

**ICEX sostenible.** Aplicar criterios de sostenibilidad en la política interna en materia de igualdad de género, transparencia, contratación responsable y **buen gobierno**.

### 6.4

**Simplificación y digitalización.** Simplificar y agilizar los procesos operativos, utilizando más herramientas digitales, para un ICEX más **eficiente**.

### 6.5

**Cultura.** Fomentar la cohesión interna a través de comités y grupos de trabajo **transversales** y multidisciplinares que promuevan el intercambio de información, la búsqueda de sinergias y el desarrollo de proyectos conjuntos.

### 6.6

**Seguimiento & Evaluación.** Impulsar el sistema de seguimiento y evaluación de resultados y afianzar una cultura de trabajo orientada a **resultados**.

### 6.7

**Alianzas.** Continuar con la coordinación con otros organismos y socios estratégicos para evitar duplicidades, maximizar impacto y **valor añadido** de las herramientas al servicio de las empresas.

# GRACIAS POR SU ATENCIÓN



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, COMERCIO  
Y TURISMO

**ICEX** España  
Exportación  
e Inversiones

T. 900 349 000 | [www.icex.es](http://www.icex.es)

