



Plan Estratégico

2021-2022

1 | Marco de referencia

- Contexto económico y principales desafíos del sector exterior español
- Hacia la nueva normalidad: tendencias preexistentes que acelera la COVID- 19
- Lecciones aprendidas tras un año de gestión en pandemia
- ¿Qué piden las empresas para abordar los retos y oportunidades en el nuevo contexto?

2 | El Plan Estratégico 2021-2022: hacia la recuperación y la resiliencia

- Visión, misión y mandato en la nueva normalidad
- La estrategia en una página
- Los objetivos del plan estratégico

1 | Marco de referencia del Plan 2021-2022



Contexto económico y principales desafíos del sector exterior español (1)¹

1

España ha logrado prácticamente mantener su participación en las exportaciones mundiales a lo largo de la última década (2% cuota de mercado en 2019), gracias a una evolución positiva de la competitividad estructural de España. Sin embargo, la tasa de exportaciones de alta tecnología sigue estando entre las más bajas de la UE, aunque en términos absolutos sus exportaciones hayan aumentado.

2

La internacionalización de la economía española continuó su senda creciente hasta el inicio de 2020, un proceso bruscamente interrumpido a partir de marzo como consecuencia de crisis sanitaria. El coeficiente estimado de apertura se situaría en 2020 en 59,7% del PIB (frente al 66,9% en 2019). Según la contabilidad nacional trimestral, la demanda externa ha tenido una aportación negativa al crecimiento de 2,00 pp, resultado de la disminución de los ingresos por turismo.

3

En el año 2020 hubo 55.133 empresas que exportaron regularmente, habiendo aumentado por noveno año consecutivo. Este incremento se centró en los exportadores regulares de menor volumen, mientras que el número de exportadores totales, así como el de los regulares en los tramos de mayor valor, se redujo en 2020 pero siempre de forma mucho más moderada que el valor exportado. La mayor parte del ajuste de las exportaciones ha recaído sobre el valor medio exportado por cada operador (margen intensivo), mientras que la disminución del número de exportadores (margen extensivo) ha sido más suave.

¹ Véase el Plan de Acción para la internacionalización de la economía española 21-22 para una visión completa del diagnóstico del sector exterior.

Contexto económico y principales desafíos del sector exterior español (2)

4

A lo largo de los últimos 20 años se ha reducido la dependencia de los mercados de la Unión Europea (cuyo peso ha caído en más de 6 puntos porcentuales desde el año 2000) y han ganado importancia Asia, Norteamérica y África. En cualquier caso, en 2019 el 59,1% de las exportaciones aún tuvo como destino la UE-27 y su peso aumentó ligeramente en 2020 (hasta el 60,5%), dada la recuperación más rápida de las exportaciones hacia estos los mercados.

5

Según los datos de la UNCTAD, España fue el 13º mayor receptor global de IED en 2019 con una posición que supera los 751.510 millones de dólares (54,4% del PIB). Según el Registro de inversiones de la Secretaría de Estado de Comercio, la inversión bruta sin ETVE retrocede ligeramente en 2020 un 0,8%, mientras que la neta lo hizo en un 38,7%. Pese a ello, España mantuvo la posición en el 4º puesto mundial del ranking de recepción de proyectos greenfield, detrás de EEUU, Reino Unido y Alemania.

6

La crisis ha tenido un fuerte impacto negativo a corto plazo sobre el sector exportador, pero la recuperación de las exportaciones de bienes está muy avanzada y las favorables expectativas de las empresas exportadoras permiten ser optimistas. Las fortalezas acumuladas por el sector exterior en los últimos años han hecho posible que nuestra economía sea ahora más abierta y competitiva, con una mayor base de empresas internacionalizadas. Eso sitúa al sector exterior en buena posición para contribuir a una recuperación sostenible a medida que avanza la contención de la pandemia y se recupera la movilidad internacional.

7

Pese a ello, la internacionalización de la economía española debe afrontar aún una serie de debilidades estructurales, como son la fragmentación de la base exportadora; el limitado contenido tecnológico de las exportaciones y la insuficiente diversificación geográfica. Todos ellos son claves para reforzar la resiliencia y la competitividad en la nueva etapa.

Hacia la *nueva normalidad*: tendencias preexistentes que acelera la COVID- 19



Riesgos proteccionistas y mayor incidencia del Estado en la economía

Incremento de la incertidumbre en entornos cambiantes y mercados fragmentados.

Aumento de los riesgos y costes regulatorios.



Digitalización como condición necesaria para sobrevivir en el mercado internacional

El entorno digital como marco de relacionamiento empresarial.

Servitización de las exportaciones como fuente de valor añadido.



Nuevas (viejas) estrategias de gestión de riesgo empresarial

Incluido el acortamiento de las cadenas de valor; la diversificación de proveedores y la integración de lo local en la estrategia global.



Definitivo impulso a la sostenibilidad en la estrategia de los sectores público y privado.

La sostenibilidad se convierte en un mecanismo de acceso a mercado o reducción de riesgo regulatorio en la “década de la acción”.



Flexibilidad, pragmatismo, diversidad... como apuestas de valor en la toma de decisiones

Nuevos modelos de gobernanza adaptados a las lecciones aprendidas y trasladadas a la nueva normalidad

Lecciones aprendidas tras un año de gestión en pandemia¹



1

Refuerzo del enfoque cliente gracias al valor de la comunicación, la flexibilidad y la búsqueda de soluciones. Las redes territorial y de oficinas económicas y comerciales han sido claves en una estrategia basada en la cercanía y proximidad, tanto a la empresa española como extranjera, incluso en un contexto de disrupción de mercados

2

Incorporación de nuevos servicios, adaptados y adaptables (flexibilidad en la gestión) a nuevas realidades empresariales y a entornos cambiantes.

Importancia de la integración de lo presencial y virtual tanto en la estrategia empresarial como en la industria de los servicios de apoyo a la internacionalización

3

Impulso de la digitalización y el e – commerce en la estrategia sectorial y transversal de servicios a la empresa, con especial atención a la necesidades de capacitación empresarial y penetración en las principales plataformas internacionales.

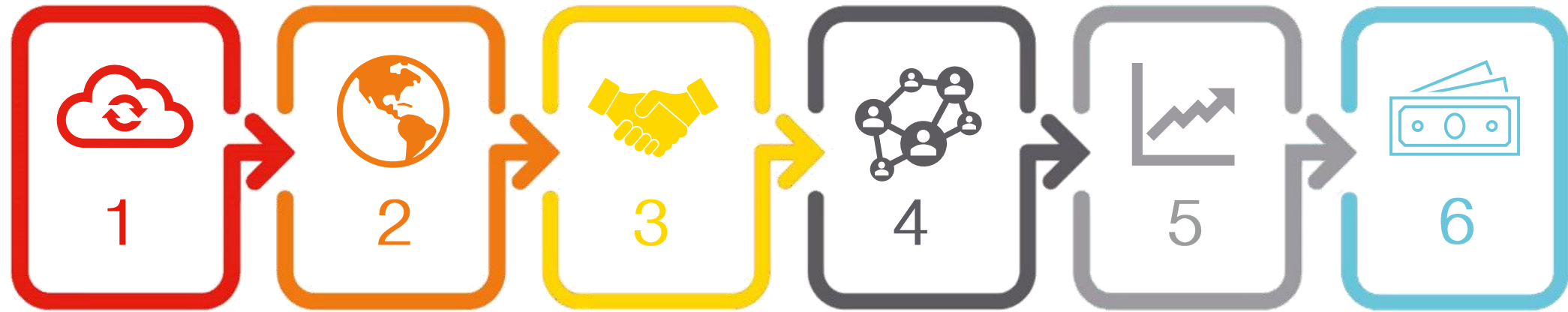
4

Capacidad de adaptación interna y mejora en la orientación a resultados y gestión de proyectos.

Incremento de la colaboración multidisciplinar y fuerte impulso a las habilidades digitales.

¹ El Plan de Actividades 2020 se ha visto afectado de forma muy significativa por la pandemia del COVID-19, a pesar de la reacción inmediata de ICEX y la adaptación de los programas para seguir prestando servicios a la empresa en las nuevas circunstancias. Por ello, el cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico ha sido de 80,6%, 20 puntos porcentuales por debajo del ejercicio previo (102,0%).

¿Qué piden las empresas para abordar los retos y oportunidades en el nuevo contexto?¹



1
Prioridad de los servicios digitales y la digitalización empresarial como ventaja comparativa.

2
Internacionalización en sentido amplio, incluida la implantación en el exterior y la búsqueda de fuentes de financiación, también en el mercado internacional.

3
Creación de relaciones ICEX-empresa a medio plazo, a través del asesoramiento integral basado en la inteligencia empresarial, y el acompañamiento continuo.

4
Importancia del networking y la colaboración empresarial. Necesidad de recuperar un modelo híbrido que incluya lo presencial.

5
Reforzar la visibilidad de ICEX entre pequeñas empresas e impulsar programas a empresas emergentes en expansión.

6
Optimizar las oportunidades del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, ya sea con programas propios o en alianzas con terceros.

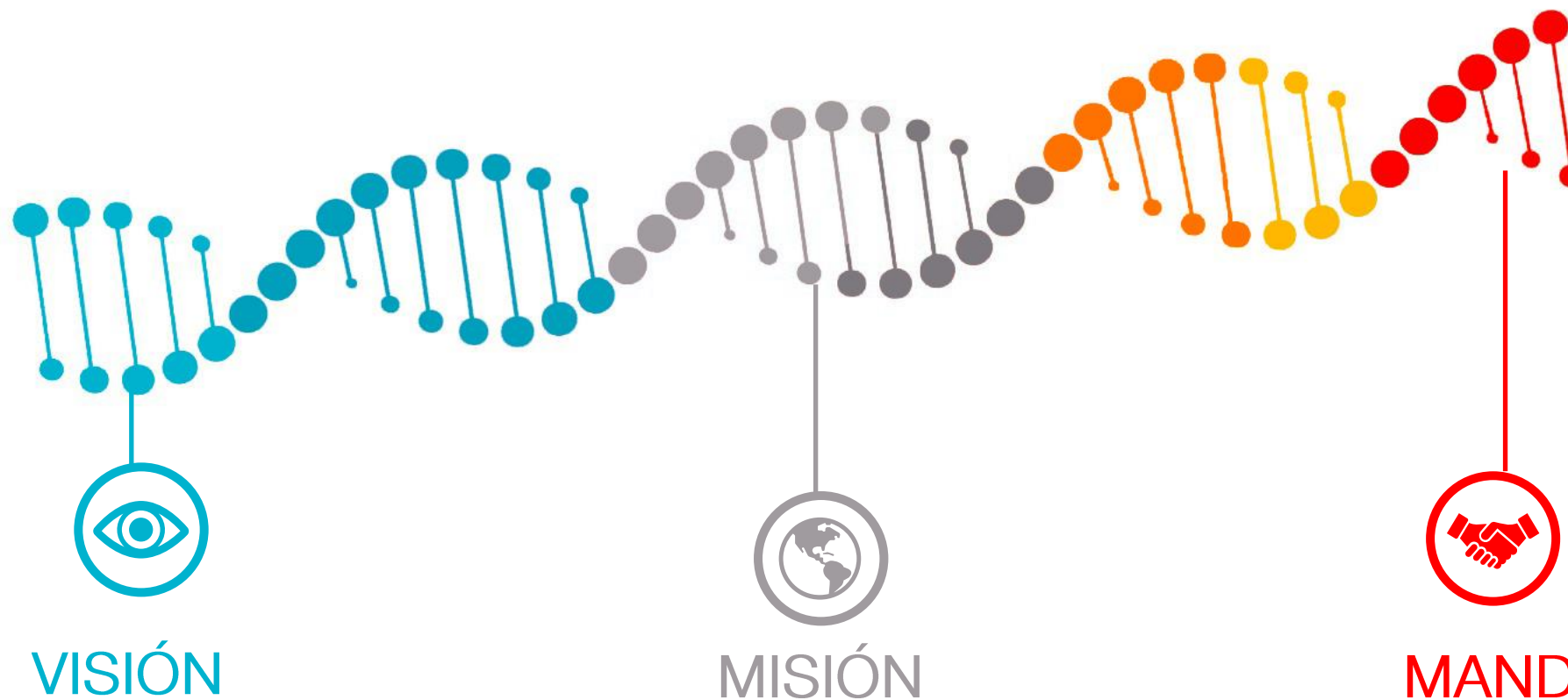
¹ Información recopilada de las distintas evaluaciones realizadas: Evaluación genérica de necesidades (ener.2021) / Evaluación de impacto del apoyo de ICEX entre 2014 y 2018 (sept.2020) / Evaluación SEC Plan de Acción 2017 -2018 / Evaluación de necesidades de actividades de información, capacitación y sensibilización (dic.2020).

2

El Plan Estratégico ICEX 2021-2022

Hacia la recuperación y la resiliencia





VISIÓN

En un contexto de transformación del entorno internacional, ICEX debe impulsar **nuevos mecanismos de apoyo adaptados** a la nueva realidad y potenciar **alianzas estratégicas** que incrementen los recursos a la internacionalización y deriven en servicios más eficaces en el apoyo a las empresas.

MISIÓN

Contribuir —en el marco del Plan de Acción 2021-2022 de la Secretaría de Estado de Comercio— al fortalecimiento del sector exterior, haciéndole **más inclusivo y resiliente**, constituyendo un **pilar de recuperación** y contribuyendo a una internacionalización más **sostenible**.

MANDATO

Optimizar el uso de todos los recursos públicos para maximizar, en el actual contexto de incertidumbre, la **eficiencia** y el impacto en el **servicio** prestado a las empresas, y su alineamiento con las **líneas directrices del PRTR**.

Plan Estratégico 2021-2022: 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: En un contexto de transformación del entorno internacional, ICEX debe impulsar nuevos mecanismos de apoyo adaptados a la nueva realidad y potenciar alianzas estratégicas que desvíen recursos a la internacionalización y deriven en servicios más eficaces en el apoyo a las empresas.

Para así alcanzar



NUESTRA MISIÓN: Contribuir –en el marco del Plan de Acción 2021-2022 de la Secretaria de Estado de Comercio- al fortalecimiento del sector exterior, haciéndole más inclusivo y resiliente, constituyendo un pilar de recuperación y contribuyendo a una internacionalización más sostenible.

OP1

Reforzar la resiliencia del sector exterior, ampliando y diversificando la base exportadora, y acelerando su consolidación en el mercado internacional.

OP2

Potenciar la resiliencia del sector exterior mediante la diversificación y anclaje en los mercados de destino y asegurar su inserción en las cadenas de valor.

OP3

Aumentar el valor añadido de las exportaciones, con especial atención a la tecnología, la digitalización, la marca y la innovación como factores de diferenciación

OP4

Atraer y retener la inversión extranjera directa, que favorezca el crecimiento sostenible, el empleo de calidad, la innovación y la atracción de talento.

OP5

Formar personas y captar talento para potenciar una internacionalización sostenible.

OP6

Mejorar la resiliencia de la institución consolidando un modelo de gobernanza que apueste por un ICEX cohesionado, digital, sostenible y con vocación de alianza y colaboración público – privada.



RRHH

Modelos más flexibles de organización de trabajo



GESTIÓN DE CLIENTES

Personalización de servicios y optimización de herramientas digitales



ICEX SOSTENIBLE

Más atención al Impacto en el entorno y gestión de riesgos



ICEX DIGITAL

Digitalización generalizada y uso masivo de la tecnología



CULTURA

Más cohesión. Grupos trabajo transversales y multidisciplinares



SEGUIMIENTO EVALUACION & TRANSPARENCIA

Seguimiento regular y cultura de resultados



ALIANZAS

Colaboración público-privada en el marco del PRTR

REFORZAR

01

la resiliencia del sector exterior, ampliando y diversificando la base exportadora, y acelerando su consolidación en el mercado internacional.

POTENCIAR

02

la resiliencia del sector exterior mediante la diversificación y anclaje en los mercados de destino y asegurar su inserción en las cadenas de valor.

AUMENTAR

03

el valor añadido de las exportaciones, con especial atención a la tecnología, la digitalización, la marca y la innovación como factores de diferenciación

ATRAER Y RETENER

04

la inversión extranjera directa, que favorezca el crecimiento sostenible, el empleo de calidad, la innovación y la atracción de talento.

FORMAR

05

Formar personas y captar talento para potenciar una internacionalización sostenible.

MEJORAR

06

la resiliencia de la institución consolidando un modelo de gobernanza que apueste por un ICEX cohesionado, digital, sostenible y con vocación de alianza y colaboración público – privada.

OBJETIVO PRINCIPAL 1

Reforzar la **resiliencia** del sector exterior, ampliando y diversificando la base exportadora y acelerando su consolidación en el mercado internacional.

Uno de los principales retos de ICEX es ofrecer a las empresas instrumentos de apoyo a la internacionalización adecuados a sus necesidades, de forma especial las generadas en la nueva normalidad, y acompañarlas en su proceso de internacionalización de forma dinámica, prestando servicios de valor durante toda la vida de la empresa, tanto en sede como en las filiales en el exterior.

(Eje 1 P.A. 2021/2022)

OBJETIVOS INTERMEDIOS

1.1

Ofrecer un servicio integral y personalizado según sus necesidades, basado en el refuerzo de la inteligencia competitiva y de mercados y la adaptación de la oferta de servicios al nuevo entorno digital.

1.2

Ampliar y diversificar la base exportadora, reforzando la asistencia en las primeras fases, con especial atención a los nuevos modelos empresariales de emprendimiento y al déficit de empresas lideradas por mujeres en el mercado internacional.

1.3

Potenciar la resiliencia del sector exportador acelerando su consolidación como **exportador regular** y reforzando el papel de la internacionalización como motor de crecimiento y palanca de innovación.

1.4

Acompañar al grupo empresarial a lo largo de toda su expansión internacional, contribuyendo a reforzar el posicionamiento de las **filiales** en los mercados de destino, con servicios adaptados a las particularidades de su entorno.

OBJETIVO PRINCIPAL 2

Potenciar la **resiliencia** del sector exterior mediante la diversificación y anclaje en los mercados de destino y asegurar su inserción en las cadenas de valor.

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 en vía de desarrollo mediante el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de licitaciones internacionales con financiación de organismos multilaterales. Asimismo, cobran especial importancia las acciones destinadas a promover la seguridad de los suministros y la sostenibilidad de la recuperación económica.

(Eje 4 P.A. 2021/2022)

OBJETIVOS INTERMEDIOS

2.1

Promover una diversificación de mercados adaptada a las necesidades y capacidades de cada empresa y las condiciones de movilidad, con especial atención a los **PASE y mercados de alto potencial.**

2.2

Fomentar la **presencia estable** de las empresas en terceros mercados a través de la inversión y mediante alianzas estratégicas que refuercen su **anclaje e inserción local** como parte inherente a su estrategia global.

2.3

Mejorar el aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la política comercial común y de las generadas por **las Instituciones Financieras Internacionales (IFIs).**

2.4

Apoyar a la empresa en la gestión de riesgos internos, mejorando la selección de proveedores críticos y la diversificación de las estrategias de suministro y de logística

OBJETIVO PRINCIPAL 3

Aumentar el valor añadido de las exportaciones, con especial atención a la tecnología, la digitalización, la marca y la innovación como factores de diferenciación

El desarrollo e las competencias digitales y el uso masivo de las tecnologías es una prioridad del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para impulsar la recuperación económica; es un factor clave de competitividad de las empresas y una herramienta potente para la internacionalización, junto a otros intangibles como la marca y la sostenibilidad, que marcan la diferenciación, aportan valor añadido y permiten competir en condiciones más ventajosas en los mercados internacionales.

(Eje 2 P.A. 2021/2022)

OBETIVOS INTERMEDIOS

3.1

Prestar apoyo integral a la empresa en el diseño e implementación de su estrategia de internacionalización a través del **comercio electrónico**, incluido el acceso a las plataformas más relevantes para su negocio.

3.2

Impulsar la marca como factor de diferenciación y generación de valor para la empresa, reforzando los mecanismos para optimizar su impacto positivo en la imagen sectorial y la imagen país asociada a la excelencia productiva.

3.3

Promover la internacionalización de los **sectores digitales y tecnológicos**, y – en general- asistir a la empresa – con independencia del sector de actividad- en la incorporación de la digitalización y la tecnología como vectores de competitividad.

3.4

Potenciar la sostenibilidad medio ambiental y social como herramienta de internacionalización, palanca de innovación y mecanismo de resiliencia en el mercado internacional.

OBJETIVO PRINCIPAL 4

Atraer y retener la inversión extranjera directa, que favorezca el crecimiento sostenible, el empleo de calidad, la innovación y la atracción de talento.

La IDE debe ser una pieza clave de la recuperación, asegurando la coherencia con la política industrial y los planes sectoriales, y aprovechando las oportunidades que surjan de la reorganización de las cadenas de valor

(Eje 5 P.A. 2021/2022)

OBETIVOS INTERMEDIOS

4.1

Reforzar la captación activa en **sectores prioritarios del PRTR**, la **estrategia aftercare** en colaboración con las CCAA, y el apoyo a la mejora del clima de negocios, desde la percepción del inversor.

4.2

Capitalizar nuestra alianza con creadores y prescriptores de opinión reforzando la imagen de España como **plataforma de inversiones**, con especial atención a América Latina y a los Fondos Soberanos como emisores de IDE.

4.3

Apoyar las inversiones tecnológicas y el emprendimiento en sectores innovadores, contribuyendo a la atracción de talento y la **inversión en I+D+i**.

4.4

Mejorar el posicionamiento en las **redes de inversores internacionales**, creando nuevos canales de conexión con las empresas españolas con necesidades de financiación, especialmente PYMES y start ups.

OBJETIVO PRINCIPAL 5

Formar personas y captar talento para potenciar una internacionalización sostenible.

La formación de expertos en internacionalización es condición necesaria para la competitividad internacional de las empresas, por lo que ICEX reforzará su oferta de servicios de formación, generación de talento y movilidad internacional (Eje 3 P.A. 2021/2022)

OBETIVOS INTERMEDIOS

5.1

Atraer talento y expertos para la internacionalización con el Programa de Becas y las prácticas académica sen ICEX y en la Red Territorial y Exterior de la Secretaría de Estado de Comercio.

5.2

Potenciar el uso de las **nuevas tecnologías** en la formación continua de los empleados públicos y los profesionales de la internacionalización, con nuevos formatos mas abiertos, flexibles e inclusivos.

5.3

Impulsar los programas especializados en negocios digitales, sostenibilidad, logística y/o cualquier otro aspecto que acelere la **adaptación** de la empresa **a la nueva normalidad**.

5.4

Fomentar la **movilidad laboral internacional** sea a través de nuevos programas creados a tal fin o el impulso de redes profesionales internacionales que faciliten la misma, como la Red ICEX Alumni entre otras.

OBJETIVO PRINCIPAL 6

Mejorar la resiliencia de la institución consolidando un modelo de gobernanza que apueste por un ICEX cohesionado, digital, sostenible y con vocación de alianza y colaboración público – privada.



Para un mejor cumplimiento y seguimiento de los objetivos del Plan Estratégico, especialmente en esta fase de adaptación a la nueva normalidad y de recuperación económica, se requiere seguir reforzando la gestión interna hacia la construcción de un ICEX integrado, cohesionado, digital y sostenible. Además, la colaboración público- privada y las alianzas estratégicas toman un protagonismo, mayor si cabe, que en planes anteriores.

(Eje 6 P.A. 2021/2022)

OBJETIVOS INTERMEDIOS

6.1

Recursos Humanos

Incorporación de modelos mas flexibles de organización del trabajo, adaptando – entre otros- el modelo de teletrabajo a la nueva normalidad.

6.2

Gestión de clientes

Reforzar la comunicación y orientación al cliente mediante la integración de la personalización de servicios y la optimización de las herramientas digitales de gestión del conocimiento.

6.3

ICEX sostenible

Incorporar criterios de sostenibilidad en todos los ámbitos internos, incluida la simplificación administrativa y gestión de riesgos, con especial incidencia en los ODS 5, 12, 13, 16 y 17.

6.4

ICEX Digital

Acelerar el proceso de incorporación generalizada de la digitalización y el uso masivo de la tecnología, incidiendo en la creación e impulso a las capacidades digitales internas.

6.5

Cultura

Fomentar la cohesión interna a través de grupos de trabajo transversales, multidisciplinares, la creación de sinergias y el desarrollo de proyectos conjuntos.

6.6

Seguimiento, Evaluación & Transparencia

Impulsar el sistema de seguimiento y evaluación y afianzar una cultura de trabajo orientada a resultados.

6.7

Alianzas

Dotar de un nuevo impulso a la estrategia de alianzas y la colaboración público – privada, con especial atención al marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

ICEX

España
Exportación
e Inversiones

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN