



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, COMERCIO  
Y TURISMO

**ICEX**

# PLAN ESTRATÉGICO DE ICEX 2019-2020

## Informe anual de seguimiento

**AÑO 2020**

(datos a 30/11/2021)

Dirección Adjunta de Evaluación y Análisis Estadístico de ICEX  
Consejería Delegada

## RESUMEN EJECUTIVO

---

El cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico de ICEX para el ejercicio 2020 se ha visto afectado de forma muy significativa por la irrupción de la pandemia COVID-19, cuyos efectos han supuesto la cancelación de gran parte de las actividades presenciales planificadas y la reconversión de numerosas acciones al formato virtual, modalidad bajo la cual se ha llevado a cabo el 79% de las actividades de apoyo a la internacionalización dirigidas a las empresas españolas.

La pandemia fue declarada por la OMS el día 11 de marzo y ha incidido de forma muy restrictiva en la movilidad geográfica y en la consiguiente actividad internacional a partir de ese momento, así como en el conjunto del comercio exterior español y en el desarrollo del Plan de Actividades global programado por ICEX para ese ejercicio, tal y como reflejan los resultados.

Los efectos de la crisis provocada por la pandemia han sido intensos, produciéndose en 2020 una caída del PIB español del 10,8%, un descenso del 9,97% de las exportaciones de bienes y del 14,7% de las importaciones<sup>1</sup>, elevándose así la tasa de cobertura anual hasta el 95,11%. El sector exterior ha sufrido un profundo impacto en el segundo trimestre, recuperándose parcialmente en el tercero y restableciendo el ritmo de la actividad exportadora en el cuarto trimestre, con una mejora de las expectativas de ventas a tres y, sobre todo, a doce meses.

Si bien el número total de empresas exportadoras españolas ha descendido un 6,3% en 2020 con respecto al ejercicio anterior, las empresas exportadoras regulares<sup>2</sup> se han incrementado un 4,1%, hasta las 55.133, alcanzando así la mayor cifra de la serie histórica, lo que refleja una tendencia en la exportación empresarial de bienes sólida y continuada.

En cuanto al destino geográfico de las exportaciones españolas de bienes, se mantiene la concentración en los países de la UE, que representa en 2020 un 60,5%, ligeramente superior al ejercicio anterior, mientras que el peso de los países extracomunitarios desciende ligeramente, hasta el 39,5%. Por último, la tasa de variación interanual de las exportaciones españolas de bienes a los mercados PASE desciende un 9%, por debajo de la media de descenso registrada (9,97%), lo que refleja la progresiva consolidación de estos destinos para los que se llevan a cabo acciones de forma prioritaria y estratégica.

A pesar de esta situación, ICEX decidió mantener las metas fijadas en su Plan Estratégico y centrar los esfuerzos en la adaptación y flexibilidad de los servicios e instrumentos de apoyo a las empresas, promoviendo la colaboración institucional para proporcionar una respuesta acorde con el nuevo escenario y los desafíos.

---

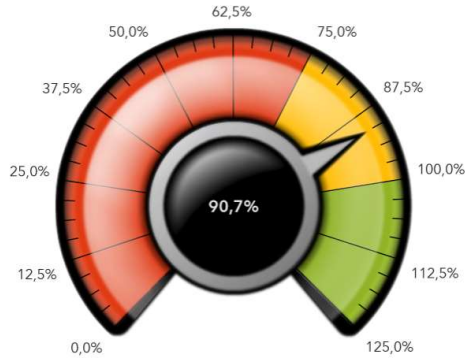
<sup>1</sup> En términos de valor nominal.

<sup>2</sup> Entidades que han exportado durante los últimos 4 años consecutivos.

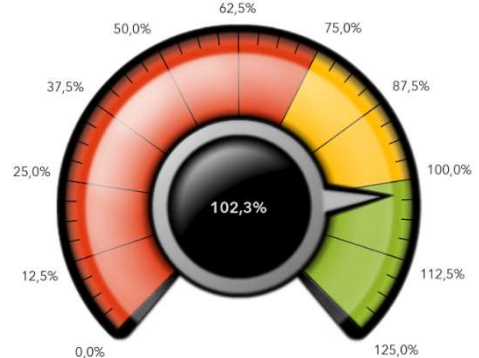
## Grado de cumplimiento del Plan Estratégico ICEX 2020

El nivel de cumplimiento global del Plan Estratégico en el ejercicio 2020 ha sido del **90,7%**, lo que representa una disminución superior a 10 puntos porcentuales respecto a la cifra alcanzada en el ejercicio previo (**102,3%**), tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATEGICO a 2020



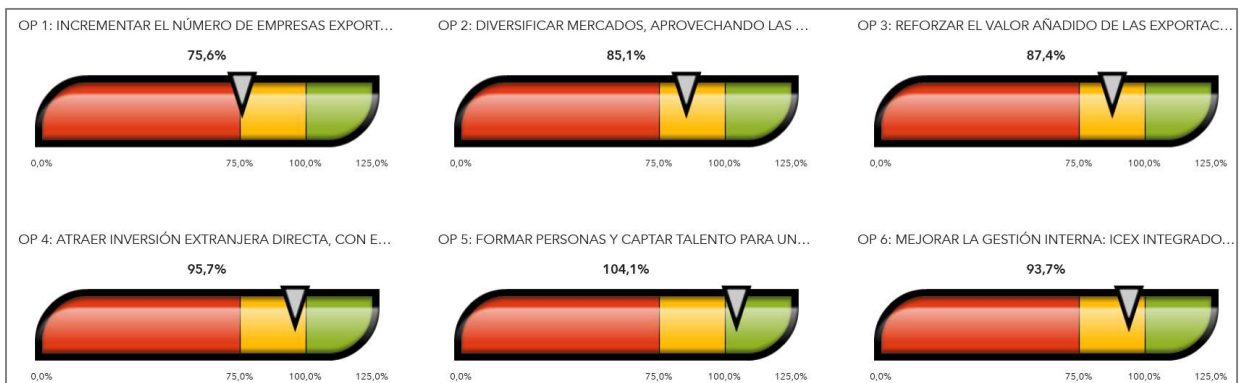
CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATEGICO a 2019



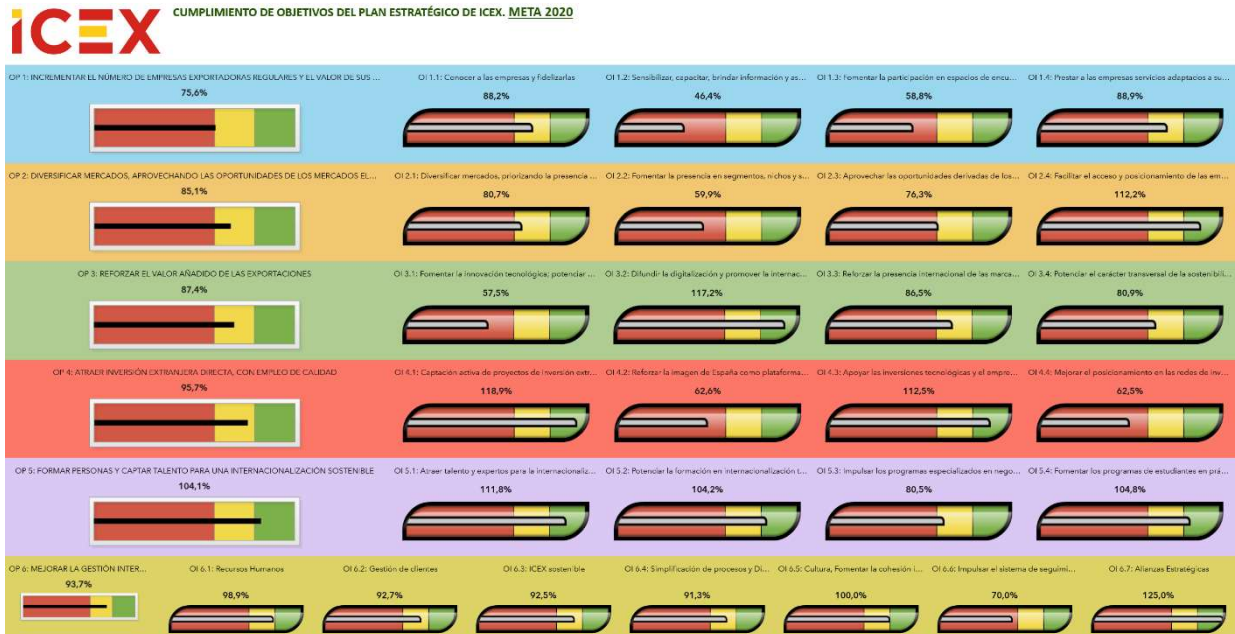
El cumplimiento de los Objetivos Principales ha sido dispar, registrándose datos muy positivos en el O.P.4 “Formar personas y captar talento para la internacionalización” (104,1%) y en el O.P.5 “Atraer inversión extranjera directa” (95,7%), mientras que los valores más bajos se asocian al O.P.1 “Incrementar el número de empresas exportadoras regulares y el valor de sus ingresos internacionales”, con un 75,6% y al O.P.2 “Diversificar mercados, aprovechando las oportunidades de los mercados electrónicos”, con un 85,1%.

Los O.P.3 “Reforzar el valor añadido de las exportaciones” (87,4%) y O.P.4 “Gestión interna” (93,7%) han alcanzado valores de cumplimiento intermedios con respecto al resto, aunque en cualquier caso elevados.

El grado de cumplimiento por Objetivos Principales se recoge en el siguiente gráfico:



En cuanto al cumplimiento de los Objetivos Intermedios vinculados con cada Objetivo Principal, se evidencia que también se han registrado resultados muy desiguales:



A continuación se ofrece un breve análisis de los valores más destacados:

**O.P.1: Reforzar la resiliencia del sector exterior, ampliando y diversificando la base exportadora y acelerando su consolidación en el mercado internacional.**

Los Objetivos Intermedios 1.1 “Conocer a las empresas y fidelizarlas” y 1.4 “Prestar a las empresas servicios adaptados a sus necesidades” han alcanzado valores cercanos al 90%, gracias a la reconversión de acciones a formatos virtuales y a la programación de una oferta adaptada a las necesidades de proximidad a mercados para apoyar a las empresas.

Por otra parte, los O.I.1.2 “Sensibilizar, capacitar, brindar información y asesorar” y 1.3 “Fomentar la participación en espacios de encuentro”, ambos vinculados en gran medida con actividades de entidades externas organizadoras (espacios feriales) o que, por su propia naturaleza, precisan formatos presenciales, no superan el 75% de cumplimiento.

**O.P.2: Potenciar la resiliencia del sector exterior mediante la diversificación y el anclaje en los mercados de destino y asegurar su inserción en las cadenas de valor.**

Tan solo el O.I.2.2 “Fomentar la presencia en segmentos, nichos y sectores clave con mayor valor añadido” ha registrado un valor por debajo del 75% de cumplimiento, como consecuencia de las cancelaciones de actividades presenciales previstas y de las restricciones a la movilidad que se han mantenido durante todo el ejercicio, que han

incidido directamente en la anulación y/o reprogramación de la práctica totalidad de eventos a partir del mes de marzo.

Destaca, por su parte, el O.I.2.4 “Facilitar el acceso y posicionamiento de las empresas españolas en los mercados electrónicos”, con un cumplimiento superior al 100%, fruto del esfuerzo realizado para desarrollar acciones en formatos virtuales que permitieran aproximar a las empresas a las plataformas tanto globales como sectoriales, conocer su operativa y obtener recomendaciones y acompañamiento. Asimismo, el programa de consultoría y asesoramiento estratégico individual en comercio electrónico ha proporcionado diagnósticos y el diseño de estrategias a medida para 60 empresas.

Es destacable que, pese a la situación acaecida, el grado de cumplimiento global del O.P.2 es incluso superior al registrado en 2019 (79,5%).

**O.P.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.**

También los O.I.3.2 “Difundir la digitalización y promover la internacionalización de los sectores digitales, 3.3 “Reforzar la presencia internacional de las marcas asociadas a la imagen de nuestros sectores” y 3.4 “Potenciar el carácter transversal de la sostenibilidad” superan el umbral de cumplimiento del 75%, destacando el 3.2, que se sitúa por encima del 100%. Estos resultados reflejan la adaptación y respuesta de ICEX en una coyuntura que demandaba priorizar el impulso de la digitalización y factores diferenciales de competitividad (marcas, intangibles y sostenibilidad) entre las empresas españolas y que han tenido una gran acogida.

Sin embargo, el O.I.3.1 “Fomentar la innovación tecnológica; fomentar el modelo colaborativo de innovación abierta y reforzar el posicionamiento en la cadena de valor” registra un valor inferior al 60%, muy condicionado por la interrupción de las acciones y programas con un fuerte componente presencial.

**O.P.4: Atraer y retener la inversión extranjera directa que favorezca el crecimiento sostenible, el empleo de calidad, la innovación y la atracción de talento.**

Los resultados alcanzados en los Objetivos Intermedios de este OP también registran cumplimientos desiguales, destacando los O.I.4.1 “Captación activa de proyectos de inversión extranjera en países y sectores prioritarios; promover la mejora del clima de negocios” (118,9%) y O.I.4.3. “Apoyar las inversiones tecnológicas y el emprendimiento; reforzar la atracción de talento I+D+i” (112,5%).

Por su parte, los O.I. 4.2 “Reforzar la imagen de España como plataforma global de negocios e inversiones internacionales” y O.I.4.4 “Mejorar el posicionamiento en las redes de inversores para crear nuevos canales de conexión con las empresas españolas con

necesidades de financiación, especialmente Pymes” no alcanzan el umbral del 75%. Gran parte de las acciones encaminadas a conseguir estos objetivos se desarrollan habitualmente en foros internacionales que, debido a la situación derivada de la pandemia, no se han podido celebrar con normalidad.

#### **O.P.5. Formar personas y captar talento para potenciar una internacionalización sostenible.**

Todos los Objetivos Intermedios vinculados a este OP han superado el 75% de cumplimiento, destacando los valores registrados en los O.I.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”, O.I.5.2. “Potenciar la formación en internacionalización tanto para empresas como para empleados públicos, utilizando las nuevas tecnologías”, y el O.I.5.4 “Fomentar los programas de estudiantes en prácticas en el ámbito de la internacionalización”, que han superado el 100%.

La conversión de buena parte de las actividades a formatos digitales, abiertos y masivos, alineada con los resultados de la evaluación de necesidades de actividades de capacitación y formación, ha permitido en este caso mantener e incluso reforzar la formación y programas orientados a formar talento para la internacionalización, proporcionando amplia cobertura a las necesidades tanto de profesionales de empresas como de estudiantes.

#### **O.P.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.**

Todos los Objetivos Intermedios asociados a este Objetivo Principal, excepto uno (6.6 “Impulsar el sistema de seguimiento y evaluación de resultados”), han registrado valores superiores al 75%, cercanos o superiores al 100%. El trabajo interno realizado para potenciar la formación e incrementar las competencias y capacitación del personal (O.I.6.1), mejorar la gestión y relación con clientes (O.I.6.2), avanzar en el enfoque sostenible de ICEX (O.I.6.3), fomentar la simplificación de procesos internos (O.I.6.4), reforzar la cultura organizativa y la cohesión interna (O.I.6.5), así como para impulsar las alianzas estratégicas con entidades y colaboradores externos (O.I.6.7) han estado en el foco de la acción de ICEX durante 2020, tal y como reflejan los resultados alcanzados. En una coyuntura que planteaba una dificultad extrema para el desarrollo de la actividad, estos elementos han funcionado como palancas de flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta a los nuevos retos que enfrentaban las empresas en su actividad internacional.

El O.I.6.6 “Impulsar el sistema de seguimiento del PE” ha sido el único que ha quedado por debajo de este umbral debido al descenso del grado de cumplimiento global

registrado, dado que lo que mide es precisamente el nivel alcanzado por el conjunto de los indicadores.

### Principales causas de los resultados registrados

Entre las razones que explican el nivel de cumplimiento alcanzado y los valores desiguales obtenidos en los distintos Objetivos Principales, podemos destacar:

- a. La caída abrupta de la actividad internacional y el cese de la movilidad durante una buena parte del año como consecuencia de la pandemia y de la crisis originada, que ha derivado en la cancelación generalizada de la mayor parte de las acciones programadas, que representan uno de los pilares básicos del servicio y apoyo de ICEX a las empresas por cuanto facilitan espacios de encuentro entre la oferta y la demanda generadores de múltiples oportunidades y negocio.
- b. El mantenimiento de las metas definidas para este ejercicio en el Plan Estratégico de ICEX, cuyos valores se habían definido en un escenario pre-pandemia para el período 19-20, con un enfoque de mejora continua y partiendo de los datos previos alcanzados. Las fuertes restricciones a la movilidad y la crisis que ha generado la pandemia han modificado el contexto y dificultado el desarrollo normal de la actividad programada en todos los ámbitos.
- c. La redefinición y reconfiguración de servicios para su adaptación, en la medida de lo posible, a formatos digitales y virtuales, dada la imposibilidad de llevar a cabo acciones de carácter presencial. Sin embargo, no siempre ha resultado factible esta reconversión, dado que cuando las actividades son organizadas por terceras entidades (organismos feriales) su redefinición escapa del ámbito de ICEX. Es preciso considerar también que, en muchos casos, uno de los principales valores añadidos de la actividad para la empresa es su participación presencial en esos espacios de intercambio, lo que le permite interactuar directamente con otras entidades, por lo que en caso de no ser posible su celebración in situ, la esencia de la actividad se desvirtúa y pierde gran parte de su valor. En este sentido, si bien los formatos virtuales han representado un gran apoyo para mantener la actividad, fomentar la información y promover el contacto, esta modalidad no alcanza a cubrir todos los aspectos que aportan las acciones presenciales e interactivas.
- d. La incorporación en los sistemas de información de ICEX de la modalidad virtual en las actividades organizadas ha requerido un conjunto de desarrollos y un tiempo que dificultó la recogida correcta de la información completa tanto de las actividades como de los participantes durante una parte del ejercicio. La prioridad fue ofrecer una respuesta rápida y poner en marcha actividades y servicios de forma ágil ante una situación de extrema complejidad para las empresas. Las fichas de las actividades, los datos de los participantes y los informes y cuadros de mando han precisado

ajustes y ha sido necesaria una revisión integral de los datos del ejercicio, si bien no ha resultado posible registrar y contabilizar la información completa.

- e. La eliminación del formato de videoconferencia en actividades compartidas por varias unidades de la Red Territorial. En los ejercicios previos, las acciones desarrolladas por una determinada Dirección Territorial/Provincial en modalidad presencial, permitían la incorporación de otras Direcciones a través de conexión por videoconferencia para facilitar su seguimiento por parte de las empresas de otras zonas geográficas. El cómputo de cada actividad recogía todas las áreas y empresas que participaban en la misma -ya fuera presencial o virtualmente-. Esta opción, sin embargo, no se ha podido mantener en 2020 y tiene reflejo en el descenso del número de actividades realizadas.

### Indicadores de carácter cualitativo

La monitorización de otros indicadores de carácter cualitativo ofrece información complementaria y muy valiosa sobre el grado de satisfacción y la adecuación del servicio prestado. La respuesta proporcionada por los clientes refleja niveles muy positivos en 2020, tanto en los valores absolutos recogidos como en la evolución interanual de las valoraciones medias.

En este sentido, destacan:

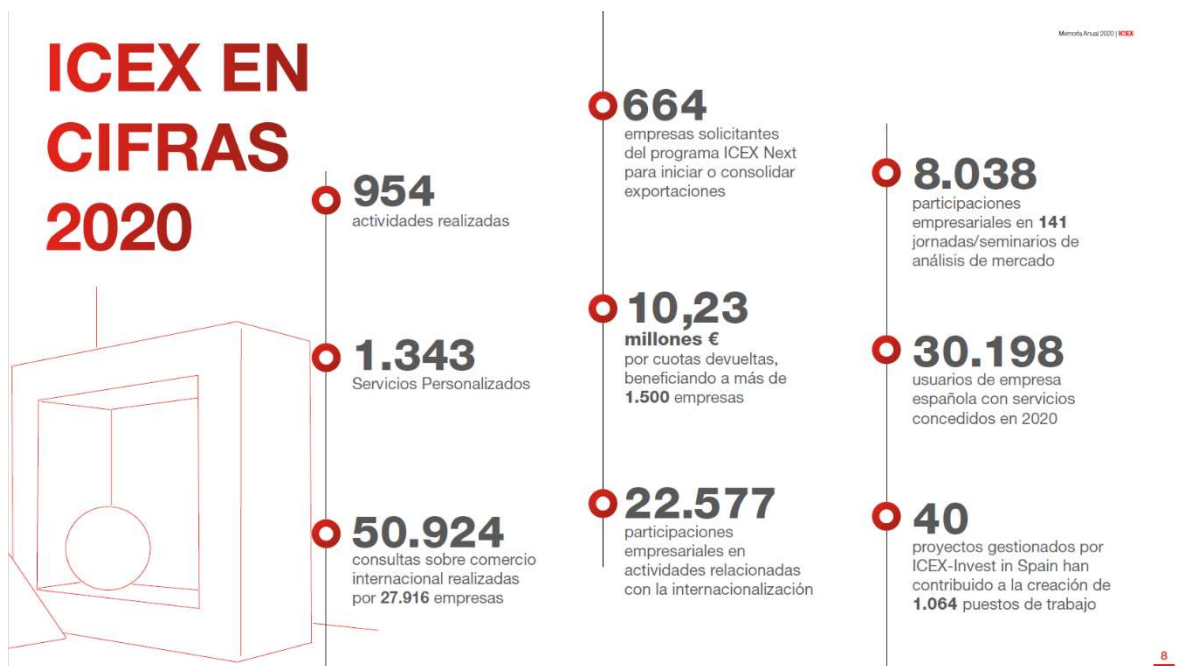
- Las valoraciones medias del conjunto de actividades de apoyo a la exportación e internacionalización superan el 4,3 sobre 5, manteniéndose la de las jornadas de capacitación empresarial en 4,39.
- La valoración media de las consultas del servicio de Ventana Global, que alcanzó un 4,64, superando también la media registrada en 2019 (4,62).
- La valoración media obtenida en los Servicios Personalizados (SSPP), un 4,33, ha sido superior a la registrada en 2019 (4,32).
- La valoración media de los cursos de Formación realizados por ICEX-CECO, que se sitúa en 9,14 sobre 10 (superior también a 2019, valorada en 8,81); así como la valoración media de la aplicación profesional de los cursos completados por los alumnos, que también aumenta hasta 8,67 sobre 10 (en 2019 fue de 8,19).
- La evolución del porcentaje de clientes que hace uso de servicios de apoyo tras realizar consultas a Ventana Global baja a la mitad (10%) en el ejercicio 2020 con respecto a 2019. No obstante, es preciso tener en cuenta que la oferta de actividades ha sido modificada y reducida considerablemente por efecto de la pandemia. También el porcentaje de uso de servicios de apoyo tras asistir a un seminario desciende.
- El porcentaje de clientes ICEX que son exportadores regulares desciende y también lo hace la proporción de clientes de Servicios Personalizados y de clientes del



programa ICEX Next que son exportadores regulares, dado el foco en incorporar nuevos clientes.

Los valores alcanzados en los indicadores de carácter cualitativo son muy elevados y satisfactorios, superando en gran medida las cifras alcanzadas previamente. No obstante, existe margen de mejora en el seguimiento y acompañamiento a las empresas tras las consultas gestionadas en el servicio de Ventana Global, para promover el apoyo posterior adaptado a sus necesidades y perfil a través a través del abanico de servicios que ICEX tiene disponibles.

De forma complementaria, se incluye a continuación una infografía recogida en la Memoria de Actividades de ICEX 2020 que visibiliza una parte importante de la actuación desarrollada por la organización para dar respuesta a los retos y dificultades planteados por el inicio de la pandemia COVID-19 y por sus efectos en la actividad empresarial internacional:



En este sentido, cabe destacar:

- La tramitación de las devoluciones de las cuotas de participación en actividades programadas y en proceso de organización que tuvieron que ser canceladas o pospuestas debido a las restricciones generales de movilidad. Ante la ralentización de la actividad y flujos internacionales, esta gestión persiguió contrarrestar el impacto económico de la crisis en las empresas clientes.
- La adaptación del Plan de Actividades a las condiciones impuestas y la flexibilización de los Servicios Personalizados para cubrir demandas de

necesidades sobrevenidas e introducir un programa de descuentos que ha estado activo gran parte del ejercicio para facilitar la aproximación de los mercados a las empresas a través de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.

- La estrategia “No pares, ICEX está a tu lado”, alineada con el Plan de Choque diseñado por la Secretaría de Estado de Comercio, bajo la cual se ha desarrollado un entorno digital en el Portal de ICEX para facilitar un punto de contacto y acceso a todo el conjunto de recursos y servicios, tanto ya existentes como de nueva creación. La otra cara de esta iniciativa fue la campaña de comunicación que, a través de la Red Territorial de ICEX, permitió contactar con más de 9.000 empresas y realizar 2.500 entrevistas personalizadas para identificar dificultades y ofrecer apoyo individualizado.
- El fortalecimiento de la **cooperación institucional**, un elemento clave para aunar fuerzas y ofrecer una respuesta global y conjunta a una situación sin precedentes, materializado en la propuesta **#Juntosmáslejos**, iniciativa desarrollada entre la Secretaría de Estado de Comercio a través de ICEX, la Cámara de Comercio de España y la CEOE para el desarrollo de un acceso digital único a todos los servicios de apoyo a la internacionalización empresarial de las tres entidades. Por otra parte, destaca también la campaña de comunicación desarrollada con el MAPA bajo el lema Spain Food Nation para fortalecer la imagen exterior de los alimentos y vinos españoles y las campañas en las mayores plataformas de comercio electrónico, orientadas a favorecer la presencia y visibilidad de las empresas españolas en esos entornos.
- La adopción de la modalidad de **Teletrabajo** en toda la organización, que ha supuesto un esfuerzo extra para dotar de dispositivos portátiles y asegurar las conexiones de toda la plantilla, con la dificultad añadida que plantea la compleja estructura de ICEX, con su red territorial y exterior.

## Conclusiones y aprendizajes

La situación provocada por la pandemia COVID-19 muestra la necesidad de aplicar flexibilidad y capacidad de adaptación ante situaciones disruptivas que puedan generarse para dar respuesta a escenarios imprevistos. Esta versatilidad puede considerarse un indicador de resiliencia tanto empresarial como de las organizaciones, un valioso intangible que debe ser reforzado.

La digitalización ha sido un elemento que se ha impuesto con fuerza en 2020 como consecuencia de las restricciones a la movilidad y la imposibilidad de realización de actividades presenciales, si bien esta tendencia se observa que no es pasajera, dado que se mantiene y refuerza progresivamente, configurando a la tecnología como un valioso aliado empresarial e institucional.

En este sentido, resulta imprescindible poner el foco en mejorar las competencias digitales de las empresas, ampliar y reforzar sus canales de negocios on-line y promover iniciativas dirigidas a incrementar y aprovechar las oportunidades que se generan en este ámbito.

Desde el punto de vista interno, el proceso de transformación digital debe ser potenciado y también los proyectos que afiancen un ecosistema integral de plataformas tecnológicas avanzadas y el uso de la analítica y la inteligencia artificial. Complementariamente, la formación y la mejora de las competencias digitales y analíticas del personal representan una palanca esencial para el impulso del modelo DigitalICEX. En este sentido, resulta imprescindible acometer el reto de cambio cultural que esto representa impulsando la formación y el acompañamiento que aseguren la adopción por parte de los usuarios internos.

Ante el marco de incertidumbre y de profundos cambios que se mantiene y que hemos comprobado que puede afectar de forma intensa a la actividad anual programada, se considera oportuno valorar la definición de metas bienales en el nuevo Plan Estratégico 21-22.

El impacto desigual de la crisis sobre los distintos sectores y empresas y la constatación de una mejor evolución durante esta etapa por parte de aquellas que están implantadas en mercados exteriores refuerza la necesidad de impulsar los servicios a medida y tender a una mayor personalización de los apoyos, diseñar e implementar un seguimiento y acompañamiento proactivo durante todas las fases del proceso de internacionalización que asegure un adecuado anclaje de las empresas en el exterior y el desarrollo de ventajas competitivas. El rol de la Red Exterior y Territorial de ICEX debe ser clave ya que aproximan la realidad de los mercados, facilitan la aplicación de la inteligencia comercial y competitiva y aseguran la capilaridad necesaria para mantener la cercanía con el cliente. El fin último es que este disponga de información y datos de valor que le permitan anticiparse y tomar decisiones estratégicas que mejoren su posicionamiento internacional.

El elevado número de empresas con patrones de exportación reactivos, volúmenes muy reducidos y con escaso tamaño evidencia la necesidad de desarrollar servicios de identificación y asesoramiento en las etapas iniciales, basados en diagnósticos precisos e individualizados a la empresa y proporcionar un seguimiento y acompañamiento personalizado.

Desde el punto de vista de la **atracción de inversión extranjera**, se identifican dos ámbitos en los que profundizar:

- Contacto y acompañamiento proactivo de inversores ya implantados para asegurar la viabilidad del negocio y anticipar eventuales barreras, proporcionando apoyo para solventarlas.

- Impulsar la identificación de proyectos y potenciales inversores alineados con las prioridades definidas en el PRTR y con la estrategia europea que refuerza los ejes de la sostenibilidad, digitalización e igualdad de género.

En relación con la **formación y generación de talento**, continuar potenciando los  cursos de carácter digital, masivo y abierto  para favorecer la flexibilidad de acceso a todas las personas interesadas. Asimismo, promover el programa de prácticas para estudiantes y otras opciones que favorezcan una mayor integración de talento en el mundo de la internacionalización.

Por otra parte, la colaboración interna debe implantarse como práctica habitual generadora de iniciativas y actividades compartidas de carácter más transversal que aporten un mayor valor añadido en el servicio a las empresas. La cooperación institucional y la colaboración público-privada se configuran, asimismo, como herramientas potentes para impulsar programas y acciones con mayor impacto en el ecosistema empresarial español.

Desde el punto de vista interno, el amplio alcance de los desarrollos tecnológicos que se han abordado internamente para incorporar los formatos virtuales y adaptar los procedimientos de gestión de las actividades a entornos íntegramente digitales ha contribuido a tener una infraestructura de gestión más sólida y flexible. La calidad y gobernanza del dato constituye un elemento corporativo esencial para asegurar la fiabilidad de la información y el análisis que contribuya a mejorar y personalizar servicios, así como para optimizar la gestión de los apoyos a los clientes. En este sentido, la combinación de este conocimiento con los resultados alcanzados en los procesos de evaluación de servicios y programas proporciona claves y palancas de mejora interna muy valiosas de cara a mejorar la eficiencia de la acción de ICEX.

Las adaptaciones de Cuadros de Mando, informes y sistemas de información para incorporar ajustes en los sistemas de información para las nuevas tipologías de actividades han supuesto que la información definitiva sobre el grado de cumplimiento del Plan Estratégico se haya demorado hasta disponer de datos cerrados y fiables. En consecuencia, los datos preliminares recogidos en la Memoria de Sostenibilidad de ICEX o la Memoria de Actividades de ICEX del ejercicio 2021, que tienen unos plazos estrictos para su publicación, contienen datos que difieren ligeramente de los recogidos en este Informe de cumplimiento del Plan Estratégico.

En este complejo contexto marcado por la crisis generada por la pandemia COVID-19, y en pleno proceso de adaptación al formato de teletrabajo en la organización, la estrategia global de respuesta y las prioridades de acción definidas, el esfuerzo individual y la colaboración interna y externa han resultado esenciales para alcanzar un grado de cumplimiento global de los objetivos definidos en el Plan Estratégico ICEX 2020 superior al 90%.