

¡CEX

APOYO A FILIALES

EVALUACIÓN DE NECESIDADES

APOYO A FILIALES

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN
Departamento de Evaluación
Consjería Delegada
ICEX España Exportación e Inversiones

FECHA DE PUBLICACIÓN
Junio 2026

TIPO DE EVALUACIÓN
Necesidades

TIEMPO DE LA EVALUACIÓN
Ex ante

CÓDIGO
FILI_2021

AÑO DE INICIO DE LA EVALUACIÓN
2021

AÑO DE FINALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN
2022

CONTENIDOS

Objetivo de la evaluación 

¿Qué es la actividad objeto de la evaluación? 

Preguntas de la evaluación 

Ficha técnica de la evaluación 

Segmentación de clientes 

Resultados 

Recomendaciones 

Información sobre contratación 

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN



El número de empresas españolas internacionalizadas con presencia estable en los mercados de destino ha ido en aumento y pasados ejercicios de evaluación de necesidades han dejado de manifiesto una clara demanda por parte de las empresas en prestar servicios en destino.

El objetivo de esta evaluación es identificar las necesidades de las empresas implantadas en el exterior y la posición de ICEX para cubrir dichas necesidades, para así dotar de nuevos instrumentos tanto a las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior (Ofecome) como a los Servicios Centrales para reforzar la oferta de servicios de acompañamiento a la empresa en toda su expansión internacional

QUÉ ES EL APOYO A FILIALES

Son servicios que presta ICEX directamente a las filiales de empresas españolas en el exterior para solventar alguna barrera objetiva a su proceso de internacionalización.

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

- ¿Cuáles son las necesidades de las empresas españolas implantadas en el exterior?
- ¿Qué conocimiento y valoración tienen de ICEX y su oferta de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas?
- ¿Qué servicios de apoyo deberíamos ofrecer a las filiales y cómo quieren contratarlos?
- ¿Cómo debemos relacionarnos con las empresas?
- ¿Qué nichos de mercado no estamos atendiendo?

FASES DE LA EVALUACIÓN

- **Fase previa.** Estudio cualitativo. En septiembre de 2021 se constituye un grupo de trabajo de 12 Ofecome para conocer mejor la oferta de servicios de países competidores homologables, así como la demanda manifestada de dichos servicios por parte de algunas empresas españolas implantadas en sus destinos. Finalización: diciembre de 2021.
- **Primera fase.** Cualitativa (grupos de discusión y entrevistas en profundidad). Encargada en julio de 2021, partiendo de los resultados de la fase previa, se ha profundizado en el conocimiento de las necesidades de apoyo en destino por parte de las filiales de empresas españolas. Finalización: julio de 2022.

FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

PRIMERA FASE



POBLACIÓN OBJETIVO

Filiales comerciales y productivas de empresas españolas en el exterior.

UNIVERSO

596 empresas únicas que han contestado la encuesta EPAI-ICEX 2021 y que cuentan con filiales en el exterior.

MARCO TEMPORAL

2012-2020.

MUESTRA

56 empresas únicas.

TIPO DE MUESTREO

Muestreo estratificado en función del tamaño, macrosector, comunidad autónoma y grado de internacionalización.

TRABAJO DE CAMPO

Entre febrero y junio de 2022.

METODOLOGÍA

Técnica cualitativa. Grupos de discusión y entrevistas en profundidad, siguiendo un diseño en cascada.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

TÉCNICA DE SEGMENTACIÓN: Clusterizado jerárquico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA D&B.

Se utilizan los mismos tipos de empresa surgidos del estudio EPAI-ICEX de 2021.

Hay **8 tipos de cliente** bien definidos:

TIPO 1

Pequeñas empresas con presencia internacional moderada. Predominan en este grupo las pequeñas empresas, ya consolidadas, con presencia, también consolidada, en mercados internacionales. Aunque hay excepciones, exportan por lo general a pocos mercados y la participación de las exportaciones en su facturación es media o baja. En términos generales se trata de empresas estables o en crecimiento, con productividad media-alta, un nivel intermedio de introducción de normas de calidad, que no destacan en desarrollo de marca ni en dedicación de recursos a I+D+i.

TIPO 2

Pequeñas empresas con presencia internacional fuerte. Predominan en este grupo las pequeñas empresas, ya consolidadas, con presencia, también consolidada, en mercados internacionales, con frecuencia en muchos mercados, y con un peso importante de las empresas para las que la participación de las exportaciones en la facturación es elevada. En términos generales se trata de empresas en crecimiento, con productividad alta, un mayor nivel de introducción de normas de calidad, así como de desarrollo de marca que otras pequeñas empresas, aunque no destacan en dedicación de recursos a I+D+i.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

TÉCNICA DE SEGMENTACIÓN: Clusterizado jerárquico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA D&B.

Se utilizan los mismos tipos de empresa surgidos del estudio EPAI-ICEX de 2021.

Hay **8 tipos de cliente** bien definidos:

TIPO 3

Pequeñas empresas con presencia internacional baja. Predominan en este grupo las pequeñas empresas, ya consolidadas. Casi todas tienen experiencia en mercados internacionales, aunque menos dilatada que otras pequeñas empresas. Por lo general se limitan a pocos mercados y la participación de las exportaciones en la facturación es baja. En términos generales se trata de empresas estables o en crecimiento, con productividad media-baja o baja, un nivel más reducido que otras pequeñas empresas de introducción de normas de calidad, así como de desarrollo de marcas. Tampoco destacan en dedicación de recursos a I+D+i.

TIPO 4

Medianas con presencia internacional moderada. Grupo con predominio de empresas medianas ya consolidadas. La experiencia en los mercados internacionales suele ser amplia. En comparación con otras empresas medianas o grandes hay mayor frecuencia de empresas que atienden pocos mercados y para las que el peso de la exportación en la facturación es reducido, aunque dentro del grupo se recoge una gran diversidad de situaciones. Se trata de empresas en crecimiento o estables, con un nivel de productividad medio. En aspectos organizativos, es frecuente la introducción de normas de calidad, el desarrollo de múltiples marcas y la integración de empresas participadas en el grupo. La dedicación de recursos humanos a actividades de I+D+i es en general moderada.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

TÉCNICA DE SEGMENTACIÓN: Clusterizado jerárquico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA D&B.

Se utilizan los mismos tipos de empresa surgidos del estudio EPAI-ICEX de 2020.

Hay **8 tipos de cliente** bien definidos:

TIPO 5

Medianas y grandes con presencia internacional fuerte. Grupo en el que conviven empresas medianas y algunas grandes, ya consolidadas. La presencia en los mercados internacionales es amplia y destacan, frente a otros grupos, la frecuencia con que las empresas atienden muchos mercados y la importancia de la exportación en su facturación. Dominan las empresas en crecimiento, con muy pocas empresas en decrecimiento. Su productividad tiende a ser alta. También es frecuente la introducción de normas de calidad, el porcentaje de empresas que apuestan por desarrollar numerosas marcas es el más elevado de todos los grupos y hay un porcentaje algo superior de empresas que dedican más recursos humanos a I+D+i.

TIPO 6

Microempresas con experiencia internacional. El grupo incluye microempresas, tanto de constitución relativamente reciente como ya consolidadas. La gran mayoría exporta a un reducido número de países y, aunque dominan las empresas para las que el peso de las exportaciones en la facturación es reducido, existen porcentajes significativos de empresas para las que el peso es medio o elevado. Se trata de empresas en crecimiento o con estabilidad, con un porcentaje también de empresas en recesión. Su productividad es heterogénea, con un cierto equilibrio entre las de productividad alta o media-alta y baja o media-baja. No suelen adoptar normas de calidad ni se observa que apuesten por el desarrollo de marcas. Aunque la mayor parte de las empresas dedican pocos recursos humanos a la I+D+i aparecen en el grupo con cierta frecuencia empresas en las que la dedicación de la plantilla a estas actividades es intensa.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

TÉCNICA DE SEGMENTACIÓN: Clusterizado jerárquico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA D&B.

Se utilizan los mismos tipos de empresa surgidos del estudio EPAI-ICEX de 2020.

Hay **8 tipos de cliente** bien definidos:

TIPO 7

Microempresas sin experiencia internacional. Grupo constituido por microempresas dedicadas esencialmente al mercado doméstico. Hay una menor frecuencia de empresas jóvenes en relación con el grupo con experiencia. Dominan las empresas estables y de productividad media-baja o baja. No suelen adoptar políticas de calidad y no desarrollan marcas. La dedicación a I+D+i es reducida.

TIPO 8

Microempresas enigma (otras microempresas). Grupo, esencialmente de microempresas, muy heterogéneo. Son empresas más jóvenes que en otros grupos. Conviven empresas con nula o reducida experiencia y proyección exterior con otras de experiencia amplia, algunas orientadas a múltiples mercados y para las que las exportaciones pueden llegar a ser una parte muy significativa de la facturación. Son empresas estables o en crecimiento y no se conoce su nivel de productividad. No suelen adoptar normas de calidad ni se observa una política clara de desarrollo de marcas. Aunque muchas empresas no desarrollan actividades de I+D+i o dedican pocos recursos humanos a esta actividad, hay un grupo reducido que dedica un porcentaje elevado de recursos. Aunque, como en los demás grupos, dominan las empresas que no realizan ventas *online* o para las que éstas tienen una importancia reducida, es el colectivo donde hay un mayor porcentaje de empresas para las que ésta es la vía principal de venta.

PERCEPCIÓN DE ICEX COMO PROVEEDOR DE SERVICIOS

- Aunque las empresas valoran muy positivamente el apoyo de ICEX en las primeras fases de implantación, en ocasiones se sienten “desamparadas” una vez finalizan estas, cuando el negocio funciona y las demandas son más esporádicas y específicas.
- Cuando existe, la relación de las empresas filiales en destino con las Ofecome en la mayoría de los casos es positiva. **El elemento verdaderamente diferenciador es la cercanía y la fiabilidad.**
- Aun así, si la empresa actúa plenamente como empresa local, su relación con la Ofecome puede ser mínima e incluso inexistente.
- Hay evidencia de que **tanto las filiales como las empresas matrices no conocen adecuadamente la oferta de servicios actual de ICEX.**

CONCLUSIONES

- Se demanda información más precisa sobre los servicios que pueden ser de utilidad y quién los presta, así como **información sobre proveedores de servicios en destino de confianza**, sobre todo en las primeras fases de implantación en un país. Las empresas demandan información precisa, específica y actualizada sobre normativa y sobre aspectos comerciales acerca de su sector de actividad en el país de destino.
- Las empresas requieren financiación para apoyar la implantación en destino, poder utilizar el espacio de la propia Ofecome en el país en su labor comercial, y apoyo en la búsqueda de trabajadores adecuados y estables.
- Se demanda la figura de un **asesor en destino** así como de **acompañamiento personalizado**, para que se puedan atender sus necesidades no solo en las primeras fases de la implantación sino también una vez establecida la empresa en los mercados internacionales. Los servicios deben ser personalizados a sus necesidades reales.
- En países con menor estabilidad institucional las empresas encuentran especialmente útil un apoyo institucional y un acompañamiento específico para paliar la incertidumbre a la que se enfrentan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda **comunicar de forma anticipada y proactiva aquellos servicios útiles** para una matriz o una filial mediante el canal más adecuado.
- Se recomienda **disponer de relaciones de proveedores de servicios locales de confianza.**
- Se recomienda **revisar la cartera de servicios personalizados** para incorporar servicios que puedan dar respuesta a alguna de las necesidades extraídas en esta evaluación. Ejemplos serían flexibilizar los servicios de alquiler de espacios, la identificación de empresas de almacenaje, servicios personalizados de facilitación de acceso a servicios financieros o alternativas de financiación apropiadas al cliente, servicios personalizados de apoyo a la implantación o consolidación en el mercado, o a la apertura de nuevas líneas de negocio.

CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de esta evaluación han sido aceptadas como necesarias y viables tanto por la organización como por los responsables de la prestación de los diferentes servicios de ICEX. La implementación de estas recomendaciones permitirá introducir mejoras en la prestación de los servicios, si bien esta labor de mejora es continua gracias a otras evaluaciones que bien se encuentran en marcha bien serán puestas en marcha en caso necesario.

INFORMACIÓN SOBRE CONTRATACIÓN

Para la realización de la primera fase de este trabajo, se convocó la siguiente licitación pública:

Expediente: 150/2021

Empresa adjudicataria: **ABAY ANALISTAS ECONÓMICOS, S.L.**



iCEX