

**iCEX**

**EVALUACIÓN DE  
NECESIDADES  
GENÉRICA**

EVALUACIÓN DE NECESIDADES

# EVALUACIÓN DE NECESIDADES GENÉRICA

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  
**GENE\_2020**

AÑO DE INICIO DE LA EVALUACIÓN  
**2020**

AÑO DE FINALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN  
**2021**

# 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



En línea con la recomendación realizada por el International Trade Center (ITC) en 2015 y con el objetivo de facilitar la orientación de la estrategia y el catálogo de prestación de servicios de ICEX a sus clientes, el Dpto. Evaluación planteó en 2018 la realización de una evaluación general de necesidades de la empresa española en relación con la internacionalización.

El fuerte incremento en el número de empresas exportadoras de los últimos años y los cambios en los mercados internacionales que se están experimentando en la actualidad, fruto de tendencias estructurales, a las que se ha unido recientemente la crisis coyuntural de la Covid 19, hacen necesario mejorar el conocimiento de las necesidades actuales de las empresas españolas en materia de internacionalización con el objetivo de adaptar, si fuera necesario, los instrumentos de apoyo a la internacionalización ofertados por ICEX.

El objetivo de la evaluación consiste en revelar las necesidades que tienen las empresas españolas en materia de internacionalización para poder diseñar nuevas intervenciones y adaptar los instrumentos existentes de ICEX.

# QUÉ ES EL APOYO DE ICEX

Son servicios que presta ICEX a una empresa para solventar alguna barrera objetiva a su proceso de internacionalización.

# PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

- ¿Cuáles son las necesidades de las empresas en materia de apoyo a la internacionalización?
- ¿Han cambiado de alguna manera estas necesidades con el contexto actual?
- ¿Qué conocimiento y valoración tienen las empresas de ICEX y su oferta de servicios de apoyo?
- ¿Qué servicios de apoyo deberíamos ofrecer y cómo quieren contratarlos?
- ¿Qué nichos de mercado no estamos atendiendo?

# FASES DE LA EVALUACIÓN

- **Fase previa.** Cuantitativa (análisis de datos de encuesta). En enero de 2020 se realiza la primera edición del estudio EPAI-ICEX, encargado por la Secretaría de Estado de Comercio (SEC) e incluido en el Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2017-2018, con el fin de indagar tanto en el conocimiento, uso y eficacia de los servicios prestados por ICEX como en las percepciones empresariales sobre las barreras a la internacionalización y las estrategias de internacionalización. Finalización: julio de 2020.
- **Primera fase.** Cualitativa (grupos de discusión y entrevistas en profundidad). Encargada en septiembre de 2020, partiendo de los resultados del estudio EPAI-ICEX, se ha profundizado en el conocimiento de las necesidades actuales de las empresas españolas en materia de internacionalización con el objetivo de adaptar los instrumentos de apoyo ofertados por ICEX. Finalización: mayo de 2021.

# FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

## FASE PREVIA



### POBLACIÓN OBJETIVO

Empresas españolas con oferta exportable.

### POBLACIÓN BASE

52.223 empresas únicas que han utilizado algún servicio de apoyo o de información de ICEX.

### UNIVERSO

26.110 empresas, seleccionadas aleatoriamente de la población base.

### MARCO TEMPORAL

2012-2018.

### MUESTRA

1.305 empresas únicas.

### TIPO DE MUESTREO

Muestreo aleatorio simple.

### TASA DE RESPUESTA

4,99%

### PONDERACIÓN DE LA MUESTRA

Para garantizar que la distribución de empresas de la muestra es estadísticamente comparable con la del universo se ha procedido a aplicar una ponderación de la muestra por las siguientes variables (combinadas): grupo de tratamiento, número de empleados, antigüedad de la empresa y productividad.

### TRABAJO DE CAMPO

Entre enero y febrero de 2020.

### METODOLOGÍA

Estadística descriptiva a partir de datos recabados mediante encuesta *online*.

# FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

## PRIMERA FASE



### POBLACIÓN OBJETIVO

Empresas españolas con oferta exportable.

### UNIVERSO

58.419 empresas únicas que han utilizado algún servicio de apoyo o de información de ICEX.

### MARCO TEMPORAL

2012-2019.

### MUESTRA

84 empresas únicas.

### TIPO DE MUESTREO

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

### TRABAJO DE CAMPO

Entre octubre de 2020 y febrero de 2021.

### 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 2020.

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 2020.

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 tiene 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 on line 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.

# CONTEXTO ACTUAL

## IMPLICACIONES DE LA CRISIS DE COVID-19

Las empresas han decidido **impulsar la digitalización**.

Las empresas están experimentando altos niveles de incertidumbre y volatilidad y se están preparando para una **desaceleración del ritmo de la globalización**.

Se observa un impacto asimétrico en función de las características de las compañías:

- Las empresas con un **alto grado de internacionalización** están aprovechando el parón de actividad para replantearse su estrategia y avanzar en la digitalización y la política de sostenibilidad.
- Las empresas con un **bajo grado de internacionalización** ven que la situación pone en peligro lo que habían logrado hasta ahora.

# PERCEPCIÓN DE ICEX COMO PROVEEDOR DE SERVICIOS

- ICEX tiene un **rol central** en el sistema de apoyo a la internacionalización, y su labor es ampliamente reconocida.
- Sin embargo, existen factores de distanciamiento de los servicios de ICEX.
- Algunas empresas de medio y gran tamaño con altos niveles de internacionalización sitúan su relación con la institución casi siempre en el pasado. En algunas ocasiones, se considera el uso de sus servicios en la actualidad como una opción muy limitada o nula.
- Muchas empresas que nos han utilizado en el pasado no consideran a ICEX en la actualidad como un actor relevante en la respuesta a sus necesidades, bien porque esta respuesta requiere previamente establecer ciertas capacidades técnicas que no identifican con la institución, bien porque han tenido experiencias previas negativas.
- Se señala que la **excesiva burocracia** de ICEX supone un obstáculo. Muchas comentan que han desistido de solicitar servicios y apoyos a ICEX simplemente por el exceso de burocracia y el elevado tiempo de gestión. También mencionan la **falta de información sobre la oferta completa del ICEX**.
- **Los servicios de ICEX se utilizan en mayor medida en estadios iniciales del proceso de internacionalización**, cuando la empresa todavía no dispone de experiencia previa en el mercado elegido.
- **Aquellas empresas más internacionalizadas y con mayores recursos se muestran distantes con los servicios de apoyo públicos**. En la actualidad, hacen un uso muy limitado de ellos, aunque sí parece que lo hicieron en el pasado.

# DEMANDAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

- **Las necesidades de las empresas no han cambiado prácticamente, salvo por una demanda de apoyo en digitalización,** consistente en la capacitación y asesoramiento en materia de *marketing* digital o la implementación de herramientas digitales.
- Las empresas de mayor dimensión y experiencia internacional centran sus necesidades, de manera casi exclusiva, en servicios de asesoramiento de alto valor añadido y en un *networking* específico de alto nivel, mientras que las de menor dimensión se centran en demandar ayudas enfocadas a las pymes y un asesoramiento más inicial.
- Hemos generado una **taxonomía** que vincula modelos de negocio, necesidades y utilización de servicios de apoyo.
  - **Empresas muy altamente internacionalizadas y con recurso limitado a ICEX.** Demandan a ICEX servicios de intermediación y *matching*, búsqueda de proveedores y colaboradores, un gestor de cuentas, más información sobre los servicios que ofrece la institución y apoyo institucional.
  - **Empresas altamente internacionalizadas y con recurso frecuente a ICEX.** Demandan información sobre mercados, búsqueda de socios y clientes, asesoramiento especializado y subvenciones. Demandan listados más detallados y accesibles, mayor comunicación de los servicios de ICEX, mayores apoyos en destino, más información y formación.

# DEMANDAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

- **Empresas con niveles de internacionalización y utilización de los servicios de ICEX moderados.** Demandan formación, mayor comunicación por parte de ICEX, apoyo en *marketing* y digitalización, imagen país y asesoramiento personalizado.
- **Empresas con modelos de nicho e internacionalización baja o moderada que no creen que los servicios de ICEX puedan serles de utilidad.** Los servicios de ICEX no se ajustan a la especificidad de su nicho, exigen una mayor personalización y son escépticas sobre el apoyo que ICEX puede prestar.
- **Empresas con un proceso de internacionalización bajo y reciente y recurso frecuente a ICEX.** Demandan más ayudas enfocadas a su tamaño, asesoramiento, apoyo a la digitalización y un contacto más estrecho con ICEX.

# CONCLUSIONES

- Las empresas demandan un **apoyo a la internacionalización más práctico, especializado y personalizado, adaptado a su sector y a los mercados de destino**. Se reclama un enfoque integral de la internacionalización, que contemple no solo la exportación, sino el conjunto de factores que inciden en la competitividad internacional, incluida la relación con proveedores extranjeros.
- La **digitalización de los servicios de apoyo** es una prioridad y una fuente potencial de ventaja competitiva. Conceptos como plataformas digitales, servicios de emparejamiento basados en inteligencia artificial, directorios especializados, ferias virtuales o soluciones B2B avanzadas pueden contribuir de forma significativa a cubrir necesidades emergentes.
- Las empresas más internacionalizadas y de mayor tamaño requieren **asesoramiento avanzado y prospectivo, orientado a la anticipación de oportunidades y riesgos**, con información estratégica sobre mercados, políticas comerciales y tendencias internacionales. En este sentido, se considera clave disponer de canales estables de transmisión de información para apoyar la toma de decisiones.
- Por su parte, las empresas de menor dimensión demandan un **apoyo intensivo en las fases iniciales de acceso a nuevos mercados**. Es oportuna la atención de nicho muy especializada y próxima a las características específicas de las empresas, que en alguna ocasión se ha verbalizado como servicios de incubadora y servicios de *mentoring*.

# CONCLUSIONES

- Hay una alta valoración del **networking de calidad, específico y orientado a compartir experiencias** tanto con empresas españolas como locales en los mercados de destino. Asimismo, las subvenciones y el acceso a financiación resultan especialmente pertinentes en las primeras etapas del proceso de internacionalización.
- Una amplia mayoría de empresas considera que **la Marca España no supone actualmente una ventaja competitiva relevante** en los mercados internacionales.
- Se identifican áreas claras de mejora en la orientación al cliente de los servicios del ICEX, incluyendo un **diseño de portal más adaptado a las necesidades empresariales**, una segmentación más efectiva, mayor seguimiento y evaluación de los servicios prestados y un mayor grado de personalización.
- Se señalan varias **líneas de avance** de cara a una mejor adaptación de los servicios de ICEX a las actuales necesidades de apoyo de las empresas:
  - **Reforzar la especialización sectorial y técnica**, tanto interna como mediante alianzas con entidades expertas.
  - **Incrementar el valor añadido de los servicios de apoyo.**

# CONCLUSIONES

- **Mejorar la comunicación**, estructurando los servicios por fases de internacionalización o tipos de necesidad y ampliando el alcance a empresas no usuarias.
- **Potenciar la sostenibilidad como eje estratégico**, teniendo en cuenta el distinto grado de madurez empresarial en relación con la importancia de este concepto.
- **Desarrollar actuaciones específicas para sectores de actividad actualmente ajenos a la internacionalización** que cuentan con ventajas competitivas muy importantes apoyadas en la exclusividad de las técnicas y los productos.

# RECOMENDACIONES

- **Se recomienda cambiar el modelo de relación de ICEX hacia un enfoque orientado al cliente.**
- **Se recomienda una mayor personalización de los servicios**, que parta de una escucha activa a las empresas para poder ofrecerles proactivamente servicios frente a una postura de “aquí está la carta, busque su servicio”.
- Se recomienda un diseño *web* más enfocado y adaptado a las necesidades de los clientes.
- Se recomienda considerar la creación de **gestores de clientes** que puedan realizar el acompañamiento a las empresas (*mentoring*).
- Se recomienda especializar los equipos internos y dotarlos de un conocimiento técnico mínimo, establecer acuerdos de colaboración con las instituciones que tienen un conocimiento experto y promover espacios que faciliten el encuentro entre actores especializados.
- Se recomienda realizar **acciones de refuerzo de la Marca España** para que esta se asocie a productos de alto valor añadido.
- Se recomienda el **uso de sistemas de inteligencia artificial que provea inteligencia competitiva** (comercial) a las empresas de una manera ética y garantizando la explicabilidad.
- Se recomienda la **medición sistemática del retorno de la inversión** de cada tipo de apoyo en cada empresa individual.

# 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

El trabajo de campo y el análisis descriptivo de la fase previa se contrató mediante contrato menor a la empresa **WEBTOOLS, S.L.**

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

Expediente: 132/2020

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



**ICEX**