

iCEX

**PLAN
ESTRATÉGICO
2025-2027**

CONTENIDOS

1

**LA EVOLUCIÓN
DE ICEX Y DEL
SECTOR EXTERIOR
ESPAÑOL**

2

**MISIÓN, VISIÓN Y
VALORES DE ICEX
EN 2025-2027**

3

**UN ICEX:
UNIDAD, AGILIDAD
Y ANTICIPACIÓN**

4

**ALTO IMPACTO:
ATENDER MÁS
Y MEJOR A LAS
EMPRESAS**

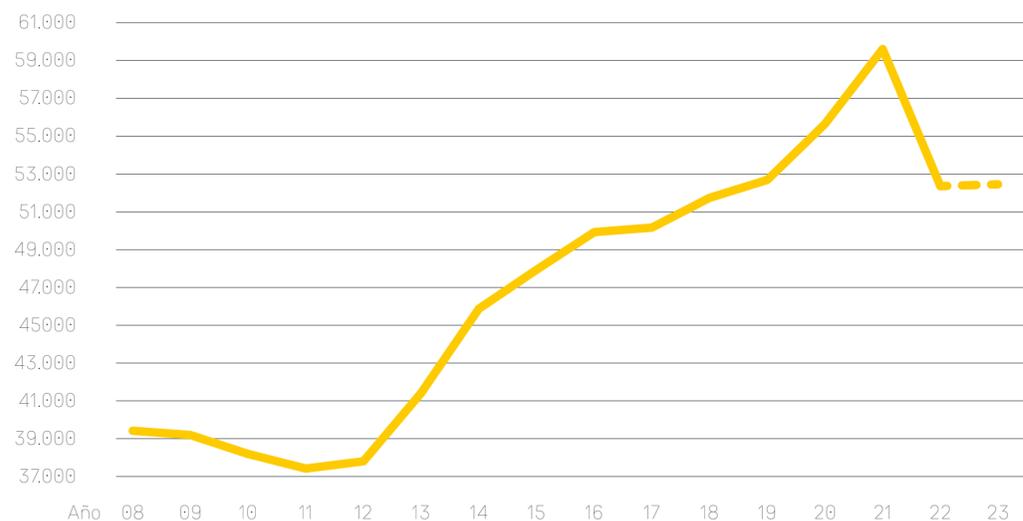


LA EVOLUCIÓN DE ICEX Y DEL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL

En los 42 años de vida de ICEX, el sector exterior español ha evolucionado de manera muy positiva. A precios corrientes, las exportaciones de bienes y servicios superan desde 2022 el 41% del PIB, cuando apenas se encontraban en el 25% antes de la crisis financiera de 2008. Este elevado peso es inusual en un país del tamaño de España, y es muy superior al de Italia, Reino Unido y Francia. España es, de hecho, la segunda economía más abierta de la Unión Europea, por detrás de Alemania, y el comercio exterior español de bienes y servicios es superavitario desde 2011. A ello ha contribuido en gran medida el cambio cultural en las empresas, que conciben la internacionalización como una apuesta estratégica y no como un salvavidas coyuntural durante las crisis.

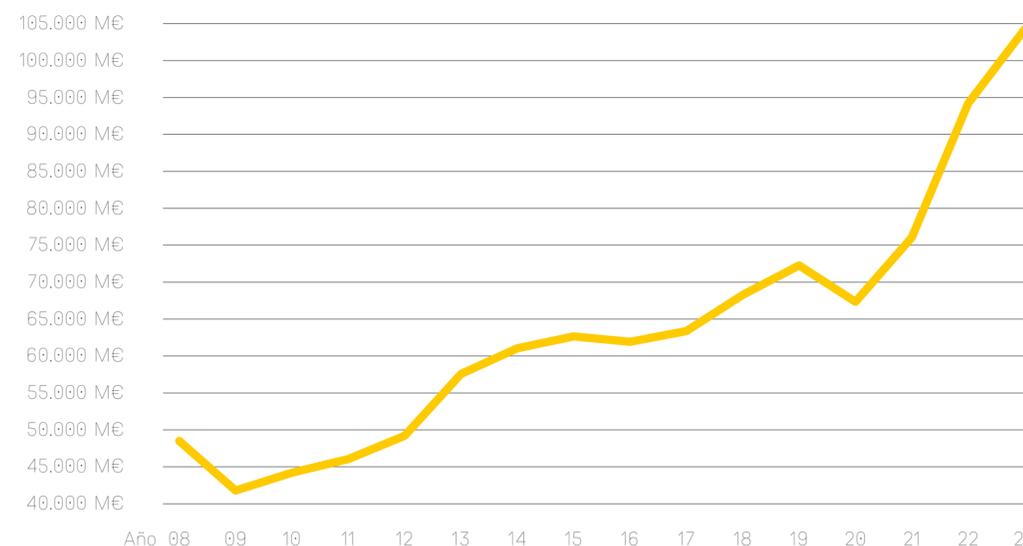
Así, tomando como referencia los exportadores de mercancías por más de 5.000 euros anuales (que, con una alta probabilidad, son empresas), desde 2018 ha crecido tanto el número total de ellos (cerca de 70.000), como el número de los que exportan durante más de cuatro años seguidos (los llamados “regulares”, que ya son más de 37.000) y el valor de las mercancías exportadas (383.000 millones de euros). Se trata únicamente de exportaciones de mercancías, por lo que si se sumaran las cifras de exportación de servicios, los datos serían sin duda aún más impresionantes.

EVOLUCIÓN EMPRESAS EXPORTADORAS REGULARES DE MERCANCIAS



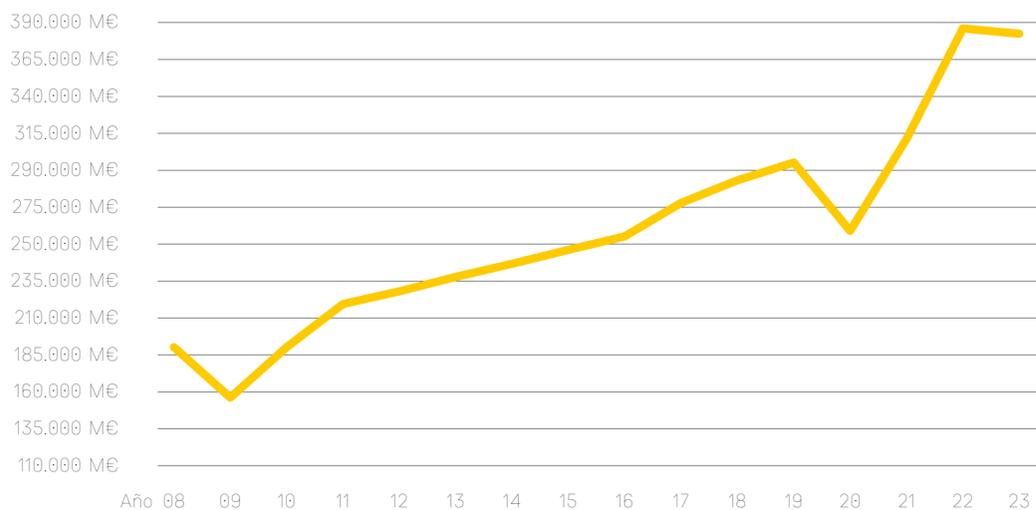
FUENTE: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales

EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE SERVICIOS



FUENTE: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales

EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE MERCANCIAS



FUENTE: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales

La evolución es tan positiva que, a diferencia de nuestros competidores europeos, España mantiene su cuota en los mercados mundiales de bienes y la ha aumentado en la Unión Europea, a pesar de la emergencia de nuevos actores, fundamentalmente asiáticos.

Por su parte, la entrada de inversión extranjera directa (IED) sigue teniendo especial importancia para España. De acuerdo con la información de la UNCTAD, desde 2007 la IED ha supuesto una media del 2,25% del PIB anual de España. Estos flujos de inversión directa vienen a representar, en promedio anual, el 12% de la formación bruta de capital en España, un porcentaje significativo.

Además, estas empresas extranjeras son grandes protagonistas de nuestra exportación: más del 40% del total.

Gracias a que, en conjunto, nuestro sector exterior es competitivo, hemos podido beneficiarnos como país en los últimos años de una aportación positiva al crecimiento económico y de un superávit que se traduce en una capacidad de financiación al exterior que nos permite ir reduciendo progresivamente el peso de nuestro endeudamiento externo.

Los retos actuales del sector exterior

El sector exterior español se enfrenta a retos muy distintos de los de hace 40 años, cuando nació ICEX. En un contexto internacional de extrema complejidad, existen factores que nos limitan, como el reducido tamaño de las empresas españolas exportadoras, las dificultades de acceso a financiación o el moderado contenido tecnológico de las exportaciones. A ello se suma la necesidad de garantizar una **coherencia interna de las políticas de apoyo a la internacionalización** con el fin de asegurar el máximo impacto.

Además, y por lo visto anteriormente, resulta crucial potenciar la captación, consolidación y fidelización de **inversión extranjera de alto valor añadido** para garantizar la transición

energética, la transformación digital y la autonomía estratégica abierta de nuestro país.

Tamaño de las empresas

Del total de empresas exportadoras españolas, en torno al 98% son pymes y el 75%, micropymes. El reducido tamaño de las empresas exportadoras, combinado con una insuficiente propensión a exportar de las pymes, lastra la productividad, la competitividad y el potencial exportador de todas ellas y de la economía en su conjunto.

Acceso a financiación

Entre el 15% y el 20% del comercio internacional está apoyado por financiación a medio y largo plazo. Casi la totalidad de esta financiación se realiza a través de instrumentos bilaterales de apoyo financiero oficial. En el caso de España, el volumen de financiación con apoyo oficial a medio y largo plazo representa alrededor del 1,6% de las exportaciones de mercancías españolas. Existe, por tanto, margen para intensificar el apoyo financiero oficial a la internacionalización y, por ello, en 2025-2027 debemos colocarnos en la senda que nos permita en el futuro alcanzar un **volumen de financiación oficial del 3%** sobre el total de las exportaciones de bienes y servicios, en línea con el resto de los países de la OCDE.

El apoyo financiero oficial es considerado por las empresas como un elemento esencial de su oferta competitiva. Apostar por la financiación oficial es apostar por la competitividad de las empresas.

Nuevos sectores, canales y mercados

Nuestras exportaciones adolecen de un moderado contenido tecnológico, y es un objetivo factible, ganar peso en sectores como tecnofinanzas, biotecnología, salud digital, videojuegos, animación, ciudades inteligentes, espacio, educación digital o semiconductores así como en tecnologías transversales como la ciberseguridad.

Por otro lado, se han desarrollado nuevos canales de exportación como el electrónico, por el que se exportan más de 51.000 millones de euros (INE, año 2022), generando nuevas vías de internacionalización para las empresas españolas. Finalmente, hay que continuar la exitosa diversificación geográfica de las exportaciones de bienes y servicios.

Capital humano

Una de las grandes debilidades es la falta de personal con formación específica en comercio exterior. Muchas pymes carecen de experiencia previa en exportación, lo que pue-

de traducirse en un desconocimiento de los procedimientos aduaneros y las normativas locales de los mercados destino. Una capacitación de calidad que genere y retenga talento deviene clave para aumentar la competitividad de las empresas españolas y su desarrollo internacional. En los próximos años, la capacitación y la generación de talento para la internacionalización se enfrentarán a dos grandes retos: la digitalización de los contenidos y el desarrollo de nuevas herramientas de capacitación.

Necesidades de inversión

En un contexto de fuertes tensiones comerciales y geopolíticas que podrían recrudecerse, debemos apostar por un suministro más estable de insumos fundamentales para la economía española. Muchos de ellos dependerán de inversiones extranjeras. Acelerar la implantación de proyectos con mayor efecto arrastre y conseguir una mejor percepción del clima de negocios y seguridad jurídica en España son retos clave para la inversión extranjera directa.

Coherencia e impacto de las políticas de apoyo a la internacionalización

Dado el peso creciente de la internacionalización en las políticas públicas de los distintos entes de la Administración

General del Estado, cada vez es más importante la función de coordinación y liderazgo de ICEX para lograr coherencia interna y un mayor impacto. En este sentido, ICEX ha reforzado su colaboración con multitud de instituciones y asociaciones.

De ahí este Plan Estratégico 2025-2027. Desde hace más de una década, el sector exterior es un nota positiva en la economía española, pero afronta grandes retos. Para seguir siendo un referente, acompañar a las empresas y servir a nuestro país, ICEX debe cambiar, adaptarse e innovar. Buscamos crear un ICEX de alto impacto.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE ICEX EN 2025-2027

La **misión** de ICEX no es otra que **impulsar la prosperidad de nuestro país a través de la internacionalización**, lo cual implica fomentar la actividad exterior de las empresas y ecosistemas españoles y atraer inversión exterior directa productiva a España. La manera fundamental de hacerlo es prestando servicios que reduzcan los costes de la internacionalización, muchos de ellos vinculados a los inherentes riesgos, algunos crecientes, que tiene salir al exterior. Para ello, ICEX tiene que **adaptarse, lo cual exige un cambio cultural, de estructura y de nuestra oferta de servicios**, reforzando nuestro papel como facilitador.

Es así como nace la **visión de ICEX para el período 2025-2027: *Un ICEX de Alto Impacto***, una nueva manera de trabajar que permitirá incrementar la capacidad de atender a las empresas, innovando y anticipando las nuevas necesidades, con los datos en el centro. Esta nueva filosofía nos permitirá mantenernos entre las tres primeras agencias de promoción europeas y seguir siendo una referencia en ámbitos como el trabajo con los bancos multilaterales de desarrollo o el emprendimiento.



-  **MISIÓN**
Impulsar la prosperidad de nuestro país a través de la internacionalización
-  **VISIÓN**
UN ICEX de ALTO IMPACTO
-  **VALORES**
Cercanía, profesionalidad y confianza

UN ICEX

- Nueva estructura
- Nueva cultura
- El dato en el centro

DE

alto impacto

- Anticipación. Inteligencia
- Nuevos canales, sectores y mercados
- Atracción de inversión extranjera directa productiva
- Financiación para la internacionalización
- Talento para la internacionalización
- Crecimiento empresarial

3

UN ICEX: UNIDAD, AGILIDAD Y ANTICIPACIÓN

Para poder prestar mejores servicios a más empresas y reforzar nuestro papel como facilitador, ICEX debe reorganizarse y evolucionar.

En primer lugar, es necesaria una **transformación estructural y cultural** que permita romper silos y funcionar como **un solo equipo y con unos objetivos compartidos (unidad)**:

- Una **nueva estructura organizativa** que refleje la importancia que se confiere a los principales retos de las empresas (como la transformación digital, el acceso a financiación o el crecimiento) y del propio ICEX, rompiendo silos y avanzando hacia una visión global de las empresas y sus necesidades.
- Un **nuevo convenio colectivo** de ICEX, que integre los diferentes colectivos que forman parte de la institución (ICEX, Invest in Spain, Expansión Exterior).
- Una **formación de calidad** del personal de ICEX, para lograr la excelencia en su misión de impulsar la prosperidad a través de la internacionalización. Para ello se llevará a cabo un mapeo de las competencias necesarias en cada área que contribuyan a una estrategia integral de comercialización de los servicios ICEX.

Este único equipo debe poner a las empresas, y no a las actividades, en el centro de su acción.

En segundo lugar, para poder tener un verdadero impacto en un sector tan dinámico, ICEX debe ser más **ágil** y sólido en la toma de decisiones y su implementación. Esto sólo es posible mediante una mayor transformación digital que, además, **ponga el dato en el centro de las decisiones:**

- ICEX asegurará la **coherencia de los datos** que utilizan las distintas unidades de la organización.
- ICEX reforzará su **acceso a fuentes externas de datos**, con un nuevo convenio con la Agencia Tributaria y la Secretaría de Estado de Comercio, que le permitirá disponer de los datos individualizados de comercio de mercancías y servicios de las empresas que así lo autoricen.
- ICEX continuará su actual esfuerzo de **digitalización y automatización de procesos**. Así, además, generaremos más datos para guiar la toma de decisiones.
- ICEX introducirá un sistema de evaluación continua de sus instrumentos para medir la satisfacción y el impacto.

Finalmente, debemos ser capaces de **anticiparnos** de manera coordinada a las necesidades de la empresas y los ecosistemas.

Para ello, además del **refuerzo de contenidos e inteligencia de mercado** que ICEX puede poner a disposición de las empresas, se pondrá en marcha una **estrategia integral de comercialización de los servicios** que fomente el trabajo en equipo de todas las áreas, lo que ayudará a conocer mejor los intereses de los clientes, retroalimentando la planificación de generación de contenidos y actividades, y priorizando aquellas que mayor impacto tengan.

4

ALTO IMPACTO: ATENDER MÁS Y MEJOR A LAS EMPRESAS

En 2023 confiaron en nosotros más de 18.700 empresas españolas y ayudamos a atraer 125 proyectos de inversión extranjera directa por valor de más de 565 millones de euros. Queremos hacer más y mejor. Un ICEX de Alto Impacto es un ICEX que pone el foco en los servicios y programas de más impacto (cuantitativo y cualitativo) y que es capaz de innovar en sus productos, su estructura y su normativa interna para generar una mayor repercusión.

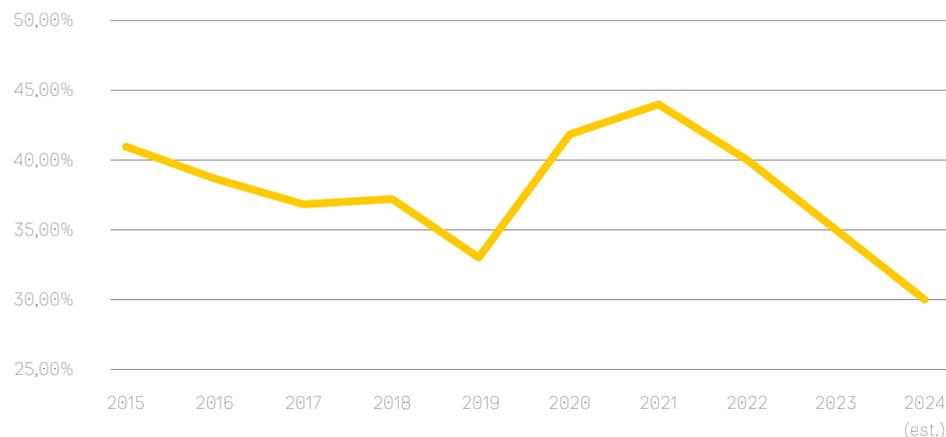
Por ello, la nueva estructura organizativa y el nuevo catálogo de productos de ICEX reflejan una apuesta decidida por los servicios frente a las ayudas como vía para **reducir los costes de la internacionalización**.

Reforzamos la inteligencia económica al servicio de las empresas para anticiparnos a sus necesidades

➤ REVISAREMOS NUESTROS PRODUCTOS

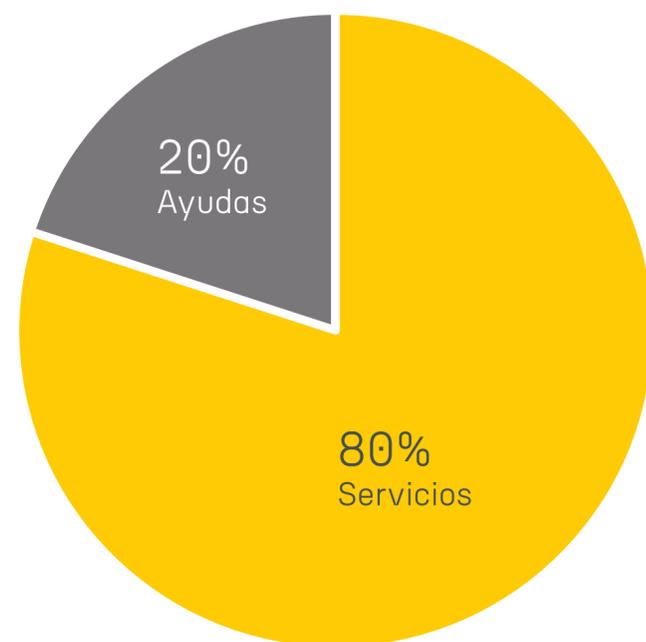
La inteligencia económica y comercial es una herramienta crítica para conocer las oportunidades, riesgos y amenazas que enfrenta nuestra economía en el mercado internacional. En el nuevo contexto mundial, el foco debe

EVOLUCIÓN
RATIO AYUDAS
/ACTIVIDAD
TOTAL (%)



FUENTE: Elaboración propia a partir del presupuesto ICEX

PROYECCIÓN
GASTO MEDIO
A 2027



Ayudas

- Ayudas a través de asociaciones
- Consultoría de apoyo a la internacionalización de la pyme (ICEX Next)
- Programas de becas (Programa Becas de Internacionalización y Programa Jóvenes Vives)
- Atracción de tecnología puntera (Innova 2.0)

Prestación de servicios

- Inteligencia económica
- Actividades de promoción
- Talento al servicio de la internacionalización

FUENTE: Elaboración propia a partir del presupuesto ICEX

pasar de las ayudas a la prestación de servicios, buena parte de ellos relacionados con la inteligencia económica y competitiva.

ICEX seguirá las tendencias y flujos más relevantes para la internacionalización, poniendo esta valiosa información al servicio de las empresas. Aumentaremos la cantidad y calidad de nuestra producción documental y multimedia, de nuestras jornadas y de nuestras charlas y conferencias. Además, reforzaremos los servicios a medida de cada cliente, revisando los tipos, procedimientos, tarifas e incluso denominación de nuestros servicios personalizados.

Innovamos para llegar a nuevos sectores, mercados y canales

➤ EL MUNDO CAMBIA Y NOSOTROS, CON ÉL

En España, el conjunto de cuotas de exportación de mercancías por sectores ha variado más de un 20% en los últimos 20 años. En general, se ha producido una mayor polarización por contenido tecnológico, reduciéndose el peso de las tecnologías medio-altas, imputable fundamentalmente a la reducción de la importancia relativa del sector del automóvil, y aumentándose el de todas las demás

(alta, media-baja y baja), con variaciones muy sustanciales dentro de cada categoría. En el caso de los servicios, por el contrario, los datos de los últimos años arrojan pocos cambios significativos en nuestro patrón exportador. Estas tendencias sobre la diversificación de nuestro sector exportador se producen en un contexto de continua innovación en los mercados y la aparición de nuevos canales, sectores y mercados.

→ **Nuevos sectores:** La economía española tiene una presencia muy relevante entre los líderes internacionales en sectores estratégicos como la construcción de infraestructuras, el ciclo de agua, el agroalimentario, el sanitario, la economía circular y las energías renovables. Por el contrario, adolece de un insuficiente contenido tecnológico y una baja participación de los sectores de intensidad tecnológica elevada. Resulta necesario reforzar el posicionamiento en actividades con mayor valor añadido o en aquellos sectores críticos en los que se observa una excesiva dependencia exterior. La defensa y las tecnologías punta (*deep-tech*, digital o no) son sólo algunos ejemplos de los sectores a los que ICEX dedicará especial atención en los próximos años. En paralelo al trabajo en estos nuevos sectores, ICEX reforzará el abanico de marcas sectoriales o colectivas, a través de mapeos de sectores de alto valor añadido, estudios de percepción de marca y posicionamiento y

análisis e identificación de tendencias. ICEX reforzará de forma especialmente significativa algunos ámbitos sectoriales donde se reconoce una fuerte asociación entre la marca y la innovación, la tecnología y el talento, como es el caso de *Foods&WinesfromSpain*, *Audiovisual from Spain*, *Healthcare from Spain*, *Spain Space* o *Study in Spain*.

→ **Nuevos canales:** Según Eurostat, en España el 33% de las pymes ya venden *online*. Sin embargo, el porcentaje de pymes españolas que venden *online* transfronterizo es de sólo el 9%, tal y como se recoge en el Libro Blanco del Comercio Electrónico Transfronterizo publicado por ICEX en mayo de 2024. Los programas de capacitación y asesoramiento de ICEX pueden ayudar a las empresas a comprender y adaptarse mejor a los mercados internacionales y esta nueva omnicalidad.

Redoblamos los esfuerzos de atracción inversión extranjera directa para llevar a cabo la transformación digital, la transición ecológica y fortalecer la autonomía estratégica abierta de nuestro país

↗ ESPAÑA ASPIRA A QUE EL STOCK DE IED ALCANCE 1 BILLION USD EN 2027

ICEX-Invest in Spain diseñará un nuevo plan estratégico que contribuya a captar, consolidar y fidelizar inversión extranjera sostenible y de alto valor añadido.

España ya es una referencia mundial: según la UNCTAD, la inversión directa extranjera en España representa actualmente el 56% del PIB, situando a nuestro país en tercera posición dentro del G20, tan solo por detrás de Reino Unido y Canadá.

El Plan de Invest in Spain se asentará sobre la base de un mapeo de las capacidades españolas en esos ámbitos para identificar dónde es necesario reforzarlas a través de inversiones extranjeras, una red de alianzas internacionales públicas y privadas, y la organización de actividades de promoción a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Secretaría de Estado de Comercio. Dicha estrategia desarrollará los sectores, los países emisores y las acciones concretas prioritarias para:

- Captar activamente proyectos de inversión extranjera en los sectores de mayor impacto aprovechando las oportunidades que surgen en la reorganización de las cadenas globales de valor.
- Promocionar España como plataforma global de negocios e inversiones.
- Apoyar la consolidación y fidelización de la inversión ya establecida.

- Reforzar la labor de *policy advocacy* para seguir avanzando en la mejora del clima de negocios.
- Profundizar en el desarrollo de inteligencia de inversiones que guíe la estrategia de captación.

Ayudamos a superar las barreras de acceso a la financiación para la internacionalización

↗ CONTRIBUIREMOS A QUE ESPAÑA SE SITUE EN LA SENDA HACIA EL 3% DE LAS EXPORTACIONES DEL APOYO FINANCIERO OFICIAL

España, a través del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, cuenta con un sistema completo de instrumentos de apoyo oficial bilateral a la internacionalización, gestionados por el ICO, COFIDES, CESCE y FIEM. Gracias a una nueva **Dirección Ejecutiva de Financiación**, ICEX puede contribuir al mejor funcionamiento de dicho sistema a través de la difusión, promoción y asesoría financiera para las empresas; asimismo, a partir de la información generada por los potenciales clientes, puede apoyar la modificación y mejora de los mecanismos. De este modo, mediante una optimización y flexibilización del uso de los instrumentos de apoyo financiero oficial, España podría situarse en la senda del 3% sobre el total

de exportaciones de bienes y servicios, en línea con el conjunto de países de la OCDE.

Creemos que nadie mejor que ICEX para servir de nexo entre el Ministerio al que pertenece y las empresas a las que sirve, y todo ello en coordinación con el resto del ecosistema (como las entidades financieras).

Desarrollamos programas de crecimiento empresarial para contribuir a la competitividad

➤ A TRAVÉS DEL APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN, ICEX SERÁ EL ALIADO DE PYMES, *STARTUPS* Y *SCALEUPS* EN SU ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El reducido tamaño de las empresas españolas tiene implicaciones en su capacidad para invertir en I+D+i, para acceder a financiación y también para salir a mercados exteriores e incluso convertirse en exportadores regulares y consolidar ese perfil relevante de empresas. Y, más allá de estos impactos individuales, el tamaño medio de las empresas también tiene consecuencias para la economía en su conjunto. La internacionalización es, en sí misma, un vector de crecimiento.

Por eso, en esta nueva etapa ICEX ha decidido poner el foco en este importante asunto para contribuir al resto de medidas que se están poniendo en marcha en pro de la ganancia de tamaño de las empresas españolas.

Para ello, se ha creado una nueva Dirección Ejecutiva de Crecimiento y Competitividad, que diseñará un plan estratégico para impulsar el crecimiento de las empresas a través de la consolidación de su condición exportadora.

Así, continuaremos profundizando en aquellos programas que dan una respuesta ágil y de calidad a los retos de crecimiento, competitividad y generación de talento centrándose en las necesidades de cada empresa.

Como ICEX Next, que acompañará a 1.000 pymes en su consolidación como exportadoras; Cre100do, que promueve la excelencia a través de la agrupación de medianas empresas; o la comunidad DESAFÍA, que aspira a alcanzar 450 startups y 20 scaleups en 2027 y a acompañarles en su búsqueda de financiación e incremento de facturación.

Además, en el contexto de una necesaria escalabilidad del ecosistema español de emprendimiento tecnológico e innovador, se fomentará un nuevo programa ICEX de crecimiento internacional para scaleups españolas.

Y se reforzarán los programas de digitalización, innovación, de refuerzo de marca y de transformación empresarial que preparan a las empresas para enfrentar los retos del futuro.

Priorizamos el talento al servicio de la internacionalización favoreciendo la empleabilidad

➤ LAS BECAS ICEX CUMPLEN 50 AÑOS... PERO HAY MUCHO MÁS QUE BECAS

El capital humano es crítico a la hora de internacionalizarse. Proporcionamos soluciones de dos tipos: actualización constante de conocimiento y becas para jóvenes. En el ámbito de la capacitación, se generarán nuevos contenidos y recursos. Especialmente significativo es el nuevo marco de competencias en el ámbito de la internacionalización, un autoaprendizaje guiado en función de la experiencia y necesidades del usuario.

En cuanto a los **programas de movilidad de talento**, ICEX seguirá siendo un referente de excelencia en la capacitación de jóvenes profesionales para la internacionalización a través del programa Becas ICEX, que cumple 50 años en 2025.

Se reforzará el programa en ámbitos como la facilitación del acceso a estudiantes de menores recursos de fuera de Madrid y a personas con capacidades distintas, y se analizará la convivencia del programa con otras iniciativas más recientes (ICEX VIVES), poniendo en contacto a jóvenes que buscan formación práctica internacional con empresas dispuestas a formarlos.

De las relaciones institucionales a las alianzas estratégicas

➤ SEGUIR SIENDO LA REFERENCIA EN EL ECOSISTEMA PÚBLICO-PRIVADO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

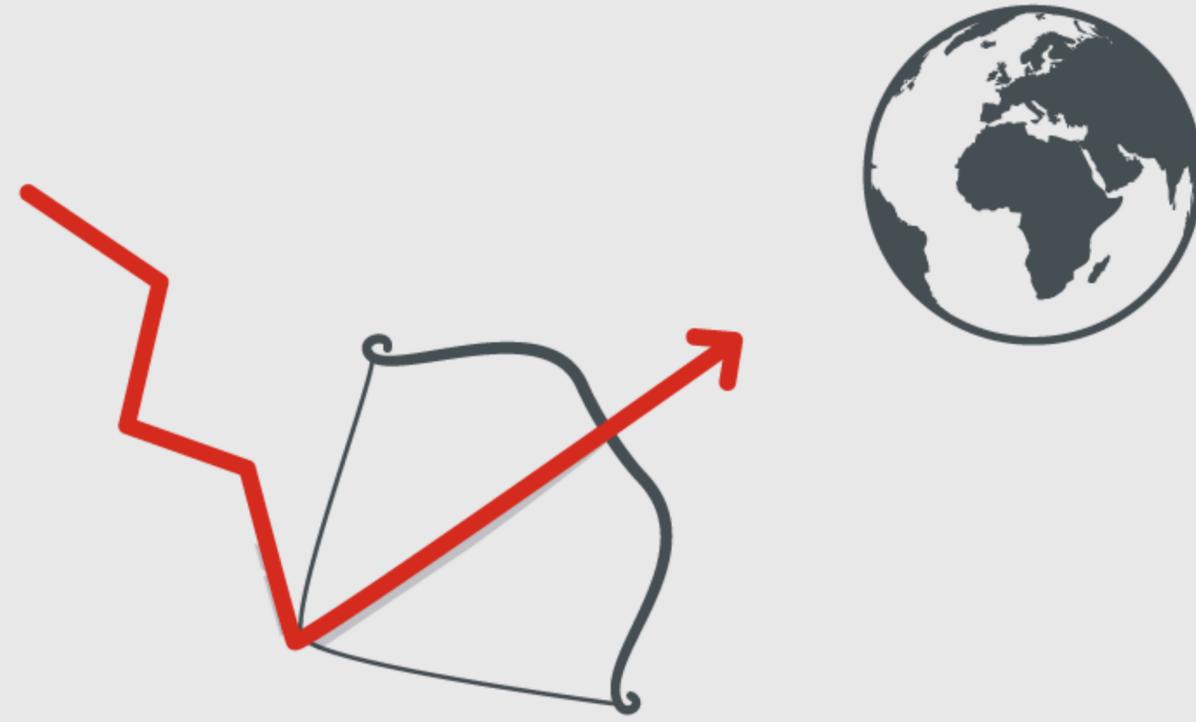
Un ICEX de Alto Impacto facilitador de la internacionalización debe tener una red de alianzas de alto impacto. Las alianzas deben ser, por tanto, un elemento más de negocio. Debemos pasar de las relaciones institucionales a las alianzas estratégicas. En ICEX estamos redefiniendo nuestro mapa de alianzas con varios objetivos: pasar de la bilateralidad a una verdadera red de alianzas, eliminar aquellos acuerdos que aportan menos valor y diseñar acuerdos tipo estratégicos que sí puedan tenerlo.

Esta herramienta ayudará en un proceso de revisión de convenios y selección de socios estratégicos, colocando a ICEX en una posición privilegiada dentro del ecosistema público-privado para poder fomentar el crecimiento y la competitividad a través de la internacionalización.

Ésta es nuestra visión para 2025-2027: un ICEX de Alto Impacto.

Un ICEX que, construyendo sobre sus fortalezas tradicionales (la promoción, la información, las becas), aporte nuevas soluciones (de inteligencia, financiación o talento) a las empresas y ecosistemas españoles para impulsar su crecimiento. Un ICEX centrado en prestar servicios, no en dar ayudas. Lograrlo exige una nueva estructura, una nueva cultura y un mayor foco en ciertos sectores, canales, mercados y alianzas, pues avanzamos hacia un mundo más incierto y cambiante.

La misión merece la pena: impulsar la prosperidad de nuestro país a través de la internacionalización.



Impulsamos la
prosperidad a través
de la **internacionalización**



ICEX España
Exportación
e Inversiones