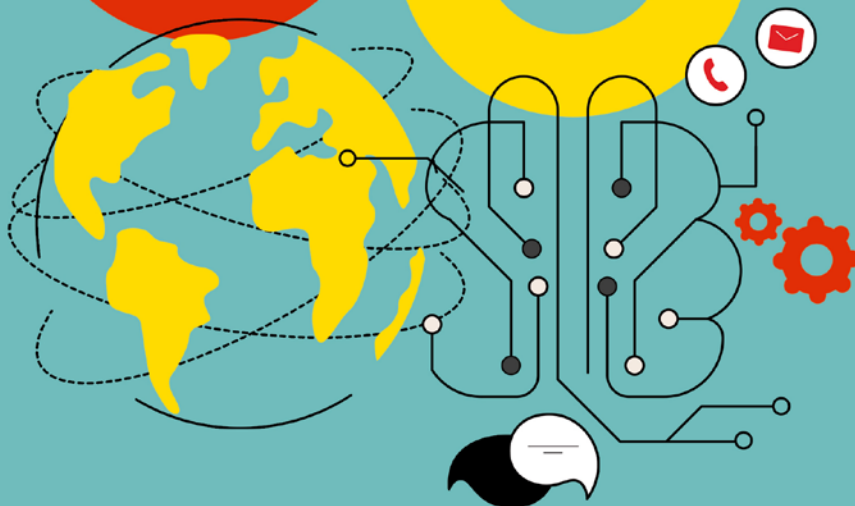


Ministerio de Economía,
Comercio y Empresa
ESPECIAL 2025



50 años BECAS SON ICEX

Talento español
para empresas
globales



50 años de excelencia en formación
para la internacionalización

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Secretaría de Estado de Comercio

**MINISTERIO DE ECONOMÍA,
COMERCIO Y EMPRESA**

Consejo editorial

Eduardo Aguilar García, Isabel Álvarez González, Víctor Ausín Rodríguez, Fernando Becker, Mikel Buesa Blanco, Elisa Carbonell Martín, Julián Conthe Yoldi, Juan Ramón Cuadrado Roura, Carla M.^a Díaz Álvarez de Toledo, Rafael Doménech Vilariño, Juan José Durán Herrera, José Luis Feito Higuieruela, Cani Fernández Vicién, Ángel Gavilán González, Vicente J. Montes Gan, Rafael Myro Sánchez, Jaime Requeijo, Pedro Schwartz, Ramón Tamames, Gabriel Tortella, Félix Varela, Alicia Rocío Varela Donoso, Lucía Zabía Mata.

Director

José Luis Kaiser Moreiras

Secretario de Redacción

Juan Enrique Gradolph Cadierno

Jefa de Redacción

Pilar Buzarra Villalobos

Portada

Fernando Fuentes

Diseño gráfico

César Bobis y Manuel A. Junco

Redacción

Paseo de la Castellana, 162, 12.^a planta. 28046 Madrid
Teléfono: +34 91 603 8531

Suscripciones y venta de ejemplares sueltos

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa
Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones
Paseo de la Castellana 162, planta 3, 28071 Madrid
Tel: +34 91 603 7993 / 8111

distribucionpublicaciones@economia.gob.es

La *Revista ICE* se encuentra en las siguientes bases bibliográficas: *CARHUS PLUS+*, *Dialnet*, *DICE*, *DULCINEA*, *EBSCO*, *InDICES-CSIC*, *LATINDEX*, *MIAR*, *OCLC* y *REBIUN*.

Los análisis, opiniones y conclusiones expuestos en los artículos de esta publicación son los de los autores y no representan opiniones oficiales de la Secretaría de Estado de Comercio, con las que no tienen por qué coincidir.

Editor: S. G. de Estrategia Comercial.

Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa

Composición y maquetación: D. G. Gallego y Asociados, S. L.

Impresión y encuadernación: Centro de Impresión Digital y Diseño de la Secretaría de Estado de Comercio

Papel: Exterior: estucado semimate FSC de 300 g

Interior: estucado semimate FSC de 120 g

ECPMINECO: 1.^a ed./200/1025

PVP: 15,00 € + IVA

DL: M 3740-1958

NIPO: 221-24-014-9

e-NIPO: 221-24-015-4

ISSN: 0019-977X

e-ISSN: 2340-8790

Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es/>

Copyright: Información Comercial Española, 2025



MINISTERIO DE ECONOMÍA, COMERCIO Y EMPRESA **INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA** *Secretaría de Estado de Comercio*

ESPECIAL 2025
50 AÑOS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Presentación Elisa Carbonell	3	Formando líderes globales: El rol de los becarios de ICEX en organismos internacionales y en la proyección internacional de España Alfredo Perdiguero	57
Las Becas ICEX para la internacionalización: una historia de éxito José Manuel Reyero	7	ICEX Alumni: el <i>networking</i> en la era de la posglobalización Juan Luis Gascó Aznar	69
Formación de posgrado para la internacionalización: análisis del <i>Master in International Management</i> (MIM) en el proceso de formación de los Becarios ICEX Javier Landa, Miguel Ángel Feito y Julio Cerviño	13	Competencias para el talento internacional Juan Luis Manfredi Sánchez	73
La aportación de valor de los becarios ICEX a las Oficinas Económicas y Comerciales Clara Guzmán	39	Talento e innovación: claves para la proyección global en tiempos de incertidumbre María Luisa Poncela García	85
Talento sin fronteras: el legado de los becarios ICEX en la actividad internacional de CEOE Marta Blanco Quesada	49	El impacto profesional y empresarial del programa de Becas ICEX Joaquín María Núñez Varo y María del Mar Gómez González	95
		Coordinadora: Cristina Morales Puerta	

PRESENTACIÓN

Elisa Carbonell

Consejera Delegada de ICEX

Este año 2025, el Programa de Becas ICEX para la Internacionalización cumple 50 años y es un aniversario realmente especial, pues se trata de una de las políticas públicas más longevas y con mayor impacto en la internacionalización de la economía española. A lo largo de estas cinco décadas, más de 9.000 profesionales se han formado a través de este programa, que se ha convertido en un pilar clave del comercio y las inversiones exteriores españolas.

Desde 1975, las Becas ICEX para la Internacionalización han acompañado a España en su proceso de transformación internacional, impulsando la prosperidad de las empresas españolas a través del talento. Cuando se fundaron las Becas ICEX, el sector exterior español era muy diferente al actual: se caracterizaba por su baja propensión a exportar y limitada competitividad internacional, Latinoamérica era el principal destino de las escasas exportaciones españolas y la economía estaba prácticamente cerrada.

En aquel momento, ICEX apostó por contribuir a la apertura de la economía española aportando expertos formados que pudieran acompañar a las empresas en su aterrizaje en nuevos mercados. Entonces se concedían 14 becas para 14 destinos; hoy son más de 300 los jóvenes que cada año aprenden de una experiencia internacional en 90 destinos de todo el mundo.

Gracias en parte a este esfuerzo, España tiene hoy un grado de apertura económica superior al de otras economías europeas como Francia o Italia, ha dejado de depender exclusivamente del turismo y ha incrementado la balanza de servicios asociados a las empresas (con un mayor valor añadido y que son un reflejo de la transformación estructural y modernización que ha atravesado la economía española a lo largo de estas cinco décadas). En la actualidad, España tiene un modelo económico equilibrado basado en los siguientes puntos:

- Fuerte crecimiento y capacidad de financiación frente al exterior.
- Generación de puestos de trabajo y moderación de precios.
- Descarbonización del *mix* energético y ganancias en competitividad, lo que genera una atracción récord de inversión en sectores estratégicos.
- Reducción de la desigualdad social al tiempo que se garantiza la responsabilidad fiscal.

Si España y su modelo económico se han transformado a lo largo de estas décadas ha sido, en gran medida, por el talento que, desde el Programa de Becas ICEX para la Internacionalización, se ha puesto a disposición de empresas y organismos nacionales e internacionales en el ámbito de la exportación. El impacto de este programa ha sido triple:

PRESENTACIÓN

- Impacto para España al contar con un conjunto de profesionales especializados en internacionalización que contribuyen a la transformación de la economía española y que, en algunos casos, están posicionados en puestos de relevancia en organismos internacionales.
- Impacto para las empresas y organismos participantes en el programa, pues encuentran perfiles que les permiten diversificar su negocio accediendo a nuevos mercados y apoyar su proceso de internacionalización.
- Impacto para los propios becarios, que han podido obtener una formación excelente, de calidad y rigurosa en el ámbito de la internacionalización, lo que les ha permitido iniciar una carrera profesional exitosa.

Además, la apuesta creciente de la economía española por la internacionalización también ha tenido efectos macroeconómicos de gran calado: según las estadísticas, las empresas internacionalizadas son más resilientes ante las crisis, y el sector exterior representa una importante aportación al PIB nacional. Es decir, que la apertura internacional nos ha hecho más fuertes como país.

Por otra parte, la excelencia y calidad del Programa de Becas ICEX para la Internacionalización se refleja tanto en el grado de empleabilidad de los becarios y becarias, como en la calidad del empleo. A lo largo de estos 50 años, las empresas españolas han solicitado más de 13.000 becarios y becarias ICEX y el 100 % de ellas recomienda el programa como una vía para acceder a talento cualificado altamente especializado. En el caso de los organismos internacionales, en la última década, el 76 % de los becarios y becarias han sido contratados tras la beca, alcanzando el 100 % en organismos como Naciones Unidas o la CAF.

Las Becas ICEX han contribuido a la evolución de la economía española en los últimos 50 años y son una apuesta estratégica por el futuro de España en los mercados internacionales. Desde ICEX reafirmamos nuestro compromiso con este programa como motor de competitividad y en el que talento y prosperidad van de la mano, y trabajamos para conseguir que siga siendo un elemento clave para hacer frente a los retos de la economía en las próximas décadas.

Para ello, contribuimos activamente a una mejora continua del programa, incorporando nuevos conocimientos y capacidades necesarios en el contexto geopolítico actual. Además, seguimos reforzando las mentorías a los becarios y becarias desde las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, y trabajamos por incorporar talento en cada vez más pymes de nuestro país. Asimismo, fortalecemos el programa promoviendo las sinergias entre la Secretaría de Estado de Comercio y la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa para que el talento de nuestros becarios y becarias beneficie a los diferentes ámbitos de la política económica del país, buscando también la complementariedad con otros programas formativos para la internacionalización con que cuenta ICEX. Y promovemos el contacto continuo y el intercambio de experiencias incluso una vez finalizado el programa, a través de una red ICEX Alumni que se

constituye como una comunidad de expertos en internacionalización de referencia para las futuras generaciones.

Mi agradecimiento a todos los profesionales que han hecho posible el éxito de este Programa de Becas ICEX y a aquellos autores que con sus artículos en este número especial han contribuido a mantener la memoria viva de este exitoso programa.



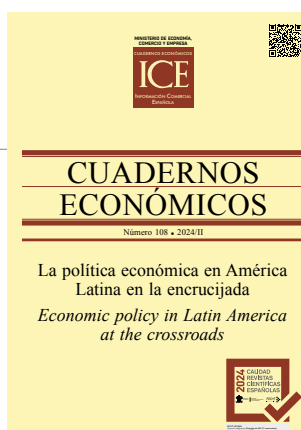
Información Comercial Española Revista de Economía

4 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales

Serie histórica del Boletín Económico de ICE

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior



Serie histórica de Cuadernos Económicos de ICE

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica



Librería virtual y venta www.mineco.gob.es

P.º de la Castellana 162, 28046 Madrid

Tels. 91 603 79 93 / 81 11

distribucionpublicaciones@economia.gob.es

José Manuel Reyero*

LAS BECAS ICEX PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: UNA HISTORIA DE ÉXITO

El artículo relata el origen y evolución de las Becas ICEX, un programa creado en España en los años setenta con el objetivo de impulsar la internacionalización y la exportación de productos nacionales. A lo largo del tiempo, estas becas se han adaptado a las necesidades cambiantes del mercado y de las empresas, demostrando que la inversión en capital humano es un camino siempre acertado para generar riqueza y, en este caso, protagonizar la apertura de la economía española. En un contexto inicial marcado por una economía con un grado de apertura del orden del 30 % en la década de los setenta, heredera de un país que jugó a la autarquía pero que supo abrirse, en un proceso de liberalización e integración que la ha llevado a convertirse en una de las economías más abiertas de la Unión Europea, alcanzando un 80,6 % en 2022. Este cambio ha sido posible, en parte, gracias al papel de las nuevas generaciones, que encontraron en las becas una oportunidad para formarse en mercados internacionales y contribuir activamente a la transformación económica del país.

ICEX Scholarships for Internationalization: A Success Story

The article describes the origin and evolution of the ICEX Scholarships, a program created in Spain in the 1970s with the aim of promoting the internationalization and export of national products. Over time, these scholarships have adapted to the changing needs of the market and companies, demonstrating that investment in human capital is always the right way to generate wealth and, in this case, to play a leading role in the opening of the Spanish economy. In an initial context marked by an economy with a degree of openness in the order of 30 % in the seventies, heir to a country that played at autarky but knew how to open up, in a process of liberalization and integration that has led it to become one of the most open economies in the European Union, reaching 80.6 % in 2022. This change has been possible, in part, thanks to the role of the new generations, who found in the scholarships an opportunity to train in international markets and actively contribute to the economic transformation of the country.

Palabras clave: mercados internacionales, formación, becas, capital humano.

Keywords: international markets, training, scholarships, human capital.

JEL: F10, F52, J24.

* Técnico Comercial y Economista del Estado.
Director General del INFE (1982-1983).
Vicepresidente Ejecutivo del ICEX (1998-2004).
Versión de mayo de 2025.
<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7930>

1. Historia y origen de las Becas ICEX

En los años setenta del pasado siglo, en el mundo de los que entonces nos dedicábamos al fomento de la exportación, la admiración por los programas de cooperantes franceses, trabajando en las oficinas comerciales de las embajadas de Francia en el mundo, era un sentimiento recurrente y ampliamente compartido.

Ni el marco legal de la Administración española de entonces ni mucho menos el presupuestario, en particular, nos habrían permitido acometer un programa de semejantes características. Superar aquellas limitaciones exigían presupuestos más flexibles si queríamos desarrollar programas de promoción innovadores. Fue así como se fue creando, en el seno de la Administración comercial española, un estado de opinión favorable a la necesidad de contar con organismos nuevos, mejor dotados y más flexibles en su gestión.

La economía española de los años setenta era una economía embarcada, desde hacía una década, en un amplio proceso de liberalización con un grado de apertura, aún con muchos residuos de un pasado autárquico que, no obstante, los avances que habían supuesto el Plan de Estabilización, la entrada de capital extranjero y la apertura del país al turismo, etc., se movía en torno a poco más del 30 %.

La forma clara de avanzar con pasos seguros en ese proceso pasaba inexcusablemente por realizar fuertes inversiones en capital humano. Así estaba ya sucediendo en el ámbito de la educación superior, en gran medida por la voluntad de las familias que veían en esa vía un camino de mejora para sus hijos. Pero esos esfuerzos no tenían, salvo contadas excepciones, la proyección internacional necesaria para crecer en el exterior. Conviene recordar que en 1958 todavía era necesario un visado de entrada para viajar a Francia y un visado de salida para viajar al extranjero. Y aquellas limitaciones se hacían notar en la baja sensibilidad y capacitación al mundo internacional de nuestros universitarios.

Aquellos jóvenes, futuros profesionales y empresarios, apenas hablaban idiomas, y si habían visitado otros

países, no lo habían hecho ejerciendo sus futuras profesiones sino en los oficios más peregrinos. Se trataba, pues, de potenciar la salida a un número cada vez mayor de titulados al extranjero para que ejercieran, cada uno a su nivel, funciones semejantes a las que su titulación les facultaba en España.

2. Desarrollo y expansión del programa

En 1970 la Cámara de Comercio de Madrid había empezado a desarrollar un modesto programa de becarios de corte muy clientelar. Pero la Cámara no contaba con una red internacional que pudiera acoger y dar soporte institucional, documental y continuado a sus becarios; además, no veía con buenos ojos el acceso cotidiano de sus pupilos a las entonces oficinas comerciales, cuya red era, entonces, la única capaz de acoger un proyecto más ambicioso. La Cámara de Madrid, legítimamente, prefería mantener su autonomía. Pasados los años, las ya oficinas económicas y comerciales de las embajadas de España, al igual que las cámaras de comercio de España en terceros países, se han convertido en la base de operaciones de multitud de becarios de orígenes diversos, tales como organismos de promoción autonómicos y otras cámaras de la geografía española.

En tal estado de cosas, el entonces subdirector general de Fomento de la Exportación, Rafael Manzanares, propuso incluir en el presupuesto de 1975 del entonces Ministerio de Comercio un nuevo instrumento de promoción: un programa de *becarios de comercio exterior* para catorce candidatos —en principio— a desarrollar durante un periodo de un año en la sede de una serie de oficinas comerciales piloto. Tras anunciar en el BOE del mes de marzo la correspondiente convocatoria, se hizo la selección en la primavera, tomando posesión los candidatos seleccionados en sus destinos en septiembre del mismo año. En el jurado participaban, además del subdirector general de Fomento de la Exportación, el vicesecretario general técnico del ministerio, Luis de Velasco, y el que suscribe estas líneas, que actuó

como secretario, presididos por el director general de Exportación, Luis Medina.

El programa continuó su andadura, sin grandes cambios, adscrito al Servicio de Promoción Comercial de la Dirección General de Exportación hasta 1982, fecha de creación del Instituto Nacional de Fomento de la Exportación (INFE), al que le fueron traspasadas todas las actividades promocionales desarrolladas por el Ministerio de Comercio, incluida esta.

3. Impacto en el mercado laboral y empresarial

El abanico de oportunidades profesionales que este programa ofrecía se popularizó rápidamente entre los titulados superiores de nuestras universidades, lo que llevó, ya gestionado por el INFE, luego ICEX (Instituto de Comercio Exterior) en 1997, que ya tenían la flexibilidad de gestión que años antes se buscaba, a un aumento progresivo en el número de becas, diversificando su especialización, los destinos, aumentando su duración, así como homogeneizando la formación de los solicitantes. El perfil que se buscaba era el de candidatos que no vieran en las becas un camino para hacerse funcionarios; ya que lo que se quería era formar profesionales que encontraran su futuro en la empresa, estuvieran dispuestos a residir en el extranjero, y que ya hablaran idiomas, no que buscaran aprenderlos.

En esta línea de crecimiento y diversificación, se creó en 1991 la primera especialización, independiente del programa general, con el lanzamiento de las becas financieras. La venta en mercados exteriores no es solo consecuencia de la competitividad comercial o técnica de un producto; si este no va acompañado del correspondiente paquete financiero y del correcto medio de cobro, su posible venta y posterior cobro están destinadas al fracaso. De ahí que el ICEX, en su quehacer promocional, no pueda vivir de espaldas al componente financiero, inherente a toda transacción comercial y, más aún, si es fuera de la Unión Europea. Este enfoque fue agudamente percibido por los gestores del entonces Instituto, con Luis Martí Espluga al frente, lanzando, en

colaboración con los bancos españoles interesados, un programa conjunto de especialización financiera para profesionales recién titulados.

El programa ofrecía un atractivo especial porque permitía a los candidatos seleccionados, además de trabajar un año en las sucursales, o filiales, de los bancos españoles en el extranjero, quedarse un segundo año financiados por el propio banco, lo que les abría la puerta a ser contratados de forma indefinida. Allí aprendimos que, después de más de un año trabajando, los bancos no prescindían fácilmente de sus servicios. Este matiz cualitativo del tiempo de permanencia ayudaría, más tarde, a valorar positivamente la estancia de un año completo extra, para generalizarlo al conjunto de las becas. El programa, que duró tres ediciones, fue un éxito en el que participaron Banesto, Banco Hispano Americano y Banco Santander.

Desgraciadamente, el programa, del que salieron profesionales que luego hicieron carrera en el mundo de la banca internacional, fue clausurado por entenderse que las entidades financieras tenían fondos suficientes para hacer frente en solitario a los desembolsos del proyecto. Sin embargo, el factor diferencial no era la ayuda económica sino la administración convocante y el prestigio del ICEX, que ya era el catalizador, y el interlocutor ampliamente reconocido, al que dirigirse en esta área. Por otra parte, la banca española, centrada básicamente entonces en los antiguos departamentos de extranjero en la mecánica de cobros y pagos, no tenía diferenciada la financiación del comercio internacional como un área con productos propios de cierta complejidad y no dedicaba recursos a la formación especializada de los futuros profesionales. En consecuencia, desaparecido el patrocinio del Instituto, las instituciones financieras suspendieron los programas, ya que para ellas el comercio exterior era sencillamente un producto más, entre otros, del llamado *corporate*. No se valoró adecuadamente el elemento promotor, incentivador, que la presencia y arrastre del Instituto tenía para atraer talento y especialización en la formación en productos financieros más complejos, y

desde luego necesarios, para la comercialización competitiva de nuestra oferta exportable.

El programa de becarios era una inversión de las de más alta eficacia del Instituto —invertir en capital humano es siempre la mejor decisión—, y ese espíritu estuvo siempre presente desde el inicio del programa.

Aquel jurado del año 1975 sabía que aquella era una forma inequívoca de ofrecer a las empresas exportadoras, presentes o futuras, una herramienta que les permitiría ir a otros mercados apoyándose en profesionales cualificados. Hoy día, más de nueve mil becarios han pasado por el programa, y son más de tres mil las empresas —grandes o pymes— beneficiadas.

En 1998 las becas generales —todavía no había especializaciones— eran sesenta y ocho, con una duración de año y medio: un año en una oficina económica y comercial, y seis meses en una empresa. Seis meses, como habíamos aprendido, no era mucho tiempo para que surgiera el flechazo entre empleador y becario. Por estas razones, se aumentó el número de becas de sesenta y ocho a doscientas cincuenta, luego trescientas, y se incrementó la estancia en las empresas, bien en el extranjero, bien en España, ya en la segunda fase, a un año completo, para que el becario pudiera formarse adecuadamente y los empleadores conocieran y se familiarizaran aún más con los becarios.

4. Innovaciones y nuevas iniciativas

En los albores del siglo XXI las necesidades de personal con experiencia internacional se habían multiplicado. Las empresas españolas no buscaban vender solamente, sino invertir en terceros países creando filiales, comprando redes comerciales o, cuando no, directamente empresas productoras ya en funcionamiento. Éramos, ya, los segundos inversores en Iberoamérica, tras los EE. UU. Estas necesidades nuevas de nuestras empresas llevaron al ICEX a lanzar un programa de becarios inversos. Las empresas españolas con presencia estable en exterior necesitaron personal local, no expatriado, para trabajar en sus filiales en el extranjero,

a los que había que formar en las culturas corporativas respectivas y mostrarles el país donde radicaba la casa matriz, cuestiones que les eran completamente ajenas. Así, se lanzó un programa que, en su primera edición, permitió a veinte jóvenes rusos, de formación técnica y comercial, trabajar durante un tiempo en las casas matrices de una serie de empresas para que posteriormente se incorporaran a las empresas filiales en las áreas rusoparlantes.

Y es que en la economía española se habían producido cambios muy sustanciales y aquel primer programa de *becarios de comercio exterior* había cambiado notablemente, tanto en el perfil de los candidatos como en las necesidades de las empresas. Sin percatarse de ello, la fuerza de los hechos había transformado el proyecto pionero de los años setenta —un programa de *talento*—, en un programa de *becarios para la internacionalización* de la economía española en el siglo XXI. Aquella apuesta por la internacionalización la estábamos ganando.

En el devenir diario del ICEX iban surgiendo necesidades que había que cubrir. Los viajes internacionales de las autoridades del país, bien se tratara de viajes de Estado, bien de viajes oficiales, se acompañaban siempre de eventos organizados por diversas áreas de la Casa, como encuentros empresariales o Expotecnias, Expoconsumos, Expohabitats, ferias de especial importancia, que se hacían acompañar con grupos de periodistas económicos que siguieran y difundieran los resultados de tales eventos. Ello nos obligaba a sesiones, a veces largas, siempre complejas, detallando el significado y trascendencia de lo alcanzado. Nos encontrábamos con un caso, en cierto modo similar, al que justificó, en su momento, la creación de las becas financieras con los bancos, solo que en este caso con la prensa. Surgió entonces la idea de ofrecer a un número de periodistas jóvenes la posibilidad de seguir el día a día de estas gestiones desde dentro de una oficina económica y comercial, brindándoles así a los futuros periodistas económicos la oportunidad de mejor comprender los entresijos del comercio internacional.

Dicho y hecho: seleccionamos un pequeño número de oficinas donde esta posibilidad iba a ser más aleccionadora —Rabat, Nueva York, México, São Paulo— y se lanzó un programa por el que pasaron varias decenas de profesionales.

De igual manera, se pensó que el hecho de estar en el marco del Ministerio de Economía y siendo las oficinas también económicas, bien podíamos incluir algunos becarios, luego llamados coloquialmente en la Casa «becarios macro», que pudieran servir a los intereses de la Secretaría de Estado de Economía, suministrando a los responsables del ministerio información originada *in situ* para las reuniones ministeriales, básicamente dentro de la UE. Así, se seleccionó un número de profesionales de formación económica para preparar estos informes personalizados.

La formación de los candidatos ya incluía profesionales de todas las áreas: las propiamente comerciales, pero también las técnicas, con candidatos ingenieros que, en un momento en que nuestra exportación se había sofisticado, pareció apropiado agruparlos bajo el epígrafe de «becarios tecnológicos»; su función era dedicarse en las oficinas, a las órdenes de los analistas de mercado o, en su caso, de los agregados o de los consejeros, a la promoción y seguimiento de nuevas oportunidades en proyectos de alto componente técnico, o de los ya en curso.

Una formación complementaria que se introdujo en los programas de formación, en este caso en su faceta lingüística, fue que, de forma paralela a la práctica de otros servicios diplomáticos, a los candidatos destinados en culturas con idiomas especialmente difíciles se les organizaron programas previos de inmersión cultural y, fundamentalmente, idiomática, de forma que su eficacia fuera mayor desde el primer día de su incorporación. Fueron los casos de China —cinco oficinas— y Japón.

Al subir a trescientos el número de los becarios de carácter general y prolongar la totalidad del periodo a dos años, el número de becarios disfrutando simultáneamente la beca ascendió a la respetable cifra de seiscientos. Este crecimiento generaba otros problemas, como

el de proporcionarles una formación previa, uniforme y de calidad, a tan gran número de candidatos con diversas formaciones de origen, lo que no era tarea fácil.

La problemática diversa que los becarios se iban a encontrar en las oficinas, y la obligada elaboración de informes con un contenido homogéneo que luego los servicios centrales debían ofrecer al público, hizo inaplazable un tratamiento sistemático de los retos de la formación previa a la toma de posesión de la beca. No teníamos un centro de formación, o más bien, no acabábamos de tenerlo completamente, ya que el que utilizábamos, Centro de Estudios Comerciales (CECO), era una institución languideciente, compartida con la Cámara de Comercio de Madrid al cincuenta por cien. Pero la Cámara ya tenía otro centro de formación propio donde atendía a todos sus intereses educativos. Afortunadamente, la presidía entonces un empresario que iba a comprender fácilmente lo absurdo de tener dos instituciones para un mismo objetivo. Le hicimos una oferta para comprarle su participación, oferta que aceptó, y cerramos la compra, convirtiendo al CECO en Centro de Estudios Económicos y Comerciales y dotándolo con un presupuesto suficiente, una nueva sede, y el reto de buscar en el mercado a los especialistas que pudieran organizar un máster de primer nivel.

Se contrató a dos profesionales con mucha experiencia en el sector, no sólo por sus carreras profesionales en actividades de internacionalización, sino también por su experiencia en el sector educativo, Miguel Ángel Feito y Javier Landa, fueron los que dirigieron desde entonces el nuevo proyecto de *talento para la internacionalización*. Creamos un programa de formación de un año de duración, ofreciendo un máster propio que daba también a los futuros candidatos un título con valor de mercado. Carlos Gómez, director general y María Naranjo, responsable de la división de becas y formación empresarial, supieron ver la oportunidad y el máster es, hoy día, el grado de referencia en esta materia.

La Administración pública es, y debe ser, una escalera en la que los distintos equipos de funcionarios, en el tiempo, van colocando peldaños sucesivos que no

podrían existir si no se apoyaran sobre los peldaños precedentes.

Así ha sucedido a lo largo de la historia del ICEX y así ha sucedido, en particular, en el programa de becarios. Esta sana práctica hizo que aquellos ilusionados programas de formación iniciales se transformaran progresivamente en planes de estudios sólidamente estructurados, que permiten obtener un título que, en esa filosofía de construir un sólido edificio con el aporte de todos los responsables a lo largo de los años, se ha convertido hoy en un título oficial de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP).

Hay que decir que este programa de formación no habría alcanzado el prestigio del que hoy día goza si no hubiera sido patrocinado desde el sector público, porque ninguna otra organización tenía los recursos para

hacerlo, la red internacional para implementarlo y la visibilidad para que otros siguieran sus pasos.

El gran éxito de este proyecto ha sido el de permitir a varias generaciones de jóvenes españoles en su inquietud por conocer un mundo diferente, la salida de nuestras fronteras, físicas y culturales, y ver una realidad exterior de primera mano y, no menos importante, ver a España desde fuera, en una perspectiva que les ayude a comprender lo que somos y hemos sido, lo que no siempre es fácil desde el interior. (Reyero, 2018)

Referencias bibliográficas

Reyero, J. M. (2018). *Primera persona del singular*. Letras de Autor.

Javier Landa*
Miguel Ángel Feito**
Julio Cerviño***

FORMACIÓN DE POSGRADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: ANÁLISIS DEL MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT (MIM) EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS BECARIOS ICEX

El artículo explica la razón del lanzamiento del máster como un elemento fundamental en el proceso de formación del Programa de Becarios ICEX, sus valores, enfoque y metodología, resaltando su especificidad en relación con otros másteres con contenido similar. Pondrá énfasis en el proceso de selección de los alumnos y su consecuencia: un perfil de alumno con vocación internacional, motivado y abierto al aprendizaje de nuevas áreas de conocimiento. También se mostrará el perfil específico del profesorado, coherente con el objetivo docente, y los contenidos que constituyen el máster, así como su evolución en el tiempo, en paralelo con la evolución de la economía y las empresas españolas en los últimos años. Finalmente, se mostrarán los principales resultados con la información recogida y la evaluación y medición realizada a lo largo de los años.

Postgraduate Training for Internationalisation: Analysis of the Master in International Management (MIM) in the Training Process for ICEX Scholarship Holders

The article explains the reason for launching the master's degree as a fundamental element in the training process of the ICEX Fellows programme, its values, approach and methodology, highlighting its specificity in relation to other master's degrees with similar content. Emphasis will be placed on the selection process of students and its consequence: a student profile with an international vocation, motivated and open to learning new areas of knowledge. It will also show the specific profile of the teaching staff, coherent with the teaching objective, and the contents that make up the Master's degree, as well as its evolution over time, in parallel with the evolution of the Spanish economy and business in recent years. Finally, the main results will be shown with the information collected and the evaluation and measurement carried out over the years.

Palabras clave: internacionalización empresarial, formación de posgrado, selección de candidatos, docencia aplicada, adaptación curricular, programa de becarios ICEX.

Keywords: business internationalisation, postgraduate training, candidate selection, applied teaching, curricular adaptation, ICEX scholarship programme.

JEL: A20, A23, F00, F23, F30.

* Técnico Comercial y Economista del Estado y Codirector del Máster MIM (periodos 2004-2008 y 2015-2021).

** Técnico Comercial y Economista del Estado, Codirector del Máster MIM (periodos 2004-2015 y 2021 - actualidad).

*** Profesor Titular del área de Marketing Internacional de la Universidad Carlos III de Madrid, Profesor y Codirector del Máster MIM (periodo 2008 - actualidad).
Versión de junio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7931>

1. Origen, objetivo y enfoque formativo en el marco del Programa de Becarios ICEX

El Ministerio de Comercio, responsable de la promoción del comercio y la inversión exteriores de España, puso en marcha, en 1975, un programa de formación de jóvenes profesionales para proporcionar a las empresas españolas el capital humano imprescindible para su internacionalización: el *Programa de Becarios de Comercio Exterior*.

España había sido un país relativamente cerrado al comercio exterior, con un alto nivel de protección, y con poco interés, y menos aún necesidad, de los jóvenes profesionales universitarios de trabajar en el extranjero, a lo que contribuía también el limitado dominio de idiomas y una limitada formación en la operativa empresarial en el exterior. No obstante, España estaba ya en un proceso de apertura al exterior, que se valoraba por las autoridades comerciales, no solamente como necesario, sino también como inevitable. El ingreso en la Unión Europea, y la apertura definitiva de la economía española, era cuestión de tiempo, de poco tiempo.

En este contexto la Administración española puso en marcha el *Programa de Becarios de Comercio Exterior*, que trataba de formar a jóvenes de una manera eminentemente práctica: haciéndoles aprender durante un año, en las oficinas económicas y comerciales (Ofecome en adelante) de las embajadas de España en diversos países, lo que era el comercio exterior, las claves para un proceso exitoso de internacionalización de las empresas españolas, y como ayudar o contribuir a ese proceso.

El éxito del programa de becarios entre las empresas, y las mayores exigencias de conocimientos especializados de los profesionales que operaban en los mercados internacionales, llevó a la Secretaría de Estado de Comercio, a través de ICEX, a reforzar la formación de los becarios, adquirida hasta entonces a través de la práctica en las Ofecomes, mediante un ambicioso programa de formación académica.

Aunque en España ya existían cursos ofrecidos por entidades públicas y privadas, éstos trataban

principalmente sobre técnicas de comercio exterior, pero muy pocos ofrecían una visión integral de la gestión internacional de la empresa. La oferta de profesionales en este campo era insuficiente, y no siempre cubría todos los ámbitos relevantes para la empresa.

Coincidió que, en 2003, uno de los funcionarios que en 1975 contribuyó al lanzamiento del programa de becarios, José Manuel Reyero, vicepresidente ejecutivo del ICEX, fue también impulsor del nuevo enfoque en el programa, añadiendo la fase de formación docente de los becarios a la práctica en una Ofecome, creando un programa mixto.

El nuevo programa, docente y práctico, comenzó como un *Curso superior de internacionalización de la empresa* con 350 horas lectivas, que incluía las áreas de conocimiento más relevantes para que una persona joven pudiera desarrollar eficazmente su actividad profesional en los departamentos internacionales de las empresas: marketing internacional, finanzas internacionales, transporte y logística internacionales, entorno jurídico internacional, fiscalidad internacional, reforzado con el análisis de la realidad del sector exterior español y el estudio de los instrumentos de apoyo a la internacionalización del ICEX. El curso incluía otras asignaturas complementarias, y dada la diversidad académica de los candidatos, comenzaba con un conjunto de asignaturas de homogeneización de conocimientos empresariales, típico de cualquier MBA (máster en administración de empresas, por sus siglas en inglés), pero concentrado en un trimestre muy intensivo.

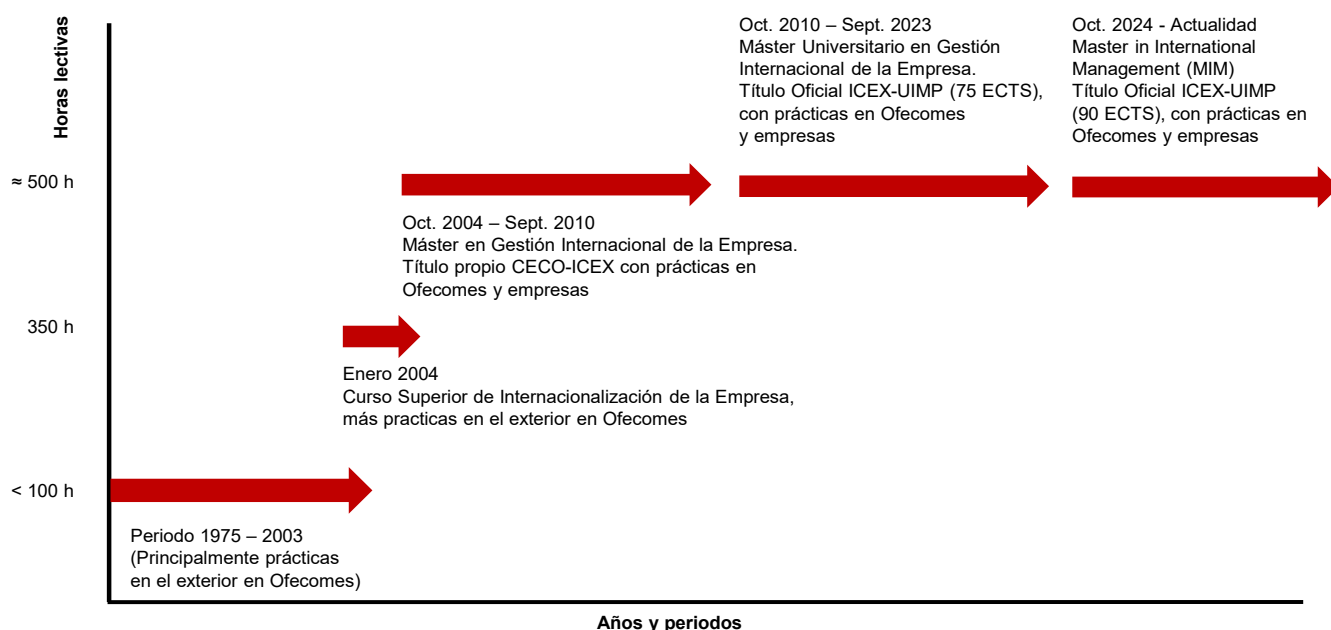
Tras una primera edición del *Curso superior*, la siguiente, iniciada en octubre de 2004, ya adquirió el nivel de *máster* como título propio de CECO¹-ICEX, incrementando el número de horas lectivas a casi 500, e incorporando nuevas asignaturas.

En 2010, en alianza con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), el máster adquirió, tras su

¹ CECO: Centro de Estudios Económicos y Comerciales, extinguido en la actualidad y fusionado en ICEX desde 2015.

FIGURA 1

DESARROLLO TEMPORAL DEL PROGRAMA *MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT* (MIM), ICEX-UIIMP



NOTA: ECTS corresponde al Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos, por sus siglas en inglés *European Credit Transfer and Accumulation System*.

FUENTE: Elaboración propia.

aprobación por la ANECA², el estatus de título oficial de posgrado, adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), con 75 créditos. Tras dos actualizaciones previas de contenidos a través del programa «Modifica» de la ANECA, en el curso 2024-2025 la ANECA aprobó su renovación y actualización pasando a ser un máster oficial de 90 créditos, que incluía prácticas curriculares como parte del máster y nuevas asignaturas troncales. En la Figura 1 se recoge el cronograma histórico del desarrollo del programa docente.

Actualmente, el máster está integrado en el *Programa de Becas de Internacionalización Empresarial* de ICEX

como parte de un proceso de formación de tres años, constituyendo la Fase 0 de dicho programa, que posteriormente se completa con las prácticas (inicialmente extracurriculares, pero ahora curriculares) en las oficinas comerciales durante un año (Fase I) y las prácticas en departamentos internacionales de empresas durante un año más (o Fase II).

Desde su inicio, el máster tuvo un enfoque eminentemente práctico, tanto por el contenido de sus programas como por el método docente aplicado y el perfil del profesorado, aunque sin olvidar el fundamento teórico de las enseñanzas que se imparten.

A lo largo de todo el proceso de crecimiento del programa de becarios, ICEX ha mantenido el objetivo prioritario de proporcionar a los becarios una formación

² Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, adscrito al Ministerio de Educación.

rigurosa para su futuro desempeño profesional en las empresas españolas internacionalizadas, en proceso de internacionalización, o con intención de operar en el exterior. La formación también se ha revelado muy útil para aquellos participantes en el máster que optaron posteriormente por trabajar en bancos de desarrollo u otras entidades de carácter internacional o multilateral.

2. Valores, organización y método docente del máster

El máster de UIMP-ICEX tiene unos valores y una organización que, por la variedad de objetivos que persigue, no suelen darse en otros másteres con contenidos similares.

No solamente su objetivo es la adquisición de conocimientos, teóricos y prácticos, sobre las materias relevantes para operar en el exterior, que es el objetivo prioritario. También pretende que la formación de los estudiantes genere hábitos de trabajo y de comportamiento imprescindibles en la vida profesional, y aún más importantes cuando se opera en diferentes países en el seno de diferentes organizaciones, sean empresas, entidades multilaterales u organismos internacionales.

Desde el primer día se indica a los participantes que, no solamente deben aprender los conceptos básicos y específicos de las materias que componen el programa, sino que deben adquirir o afianzar hábitos de trabajo y de relación personal y profesional imprescindibles en el mundo empresarial internacional.

Los estudiantes deben habituarse a cumplir estrictamente las normas básicas que se espera de un buen profesional, como son la puntualidad, el cumplimiento estricto de plazos, el conocimiento e interpretación correcta de las normas escritas, así como su cumplimiento, el cuidado de las formas, etc. Por ejemplo, el primer día de clase se les suele recordar la conocida frase del estadounidense Eric Dickey: «Early is on time, on time is late and late is unacceptable!».

El otro hábito que deben adquirir es el del trabajo en equipo. Desde el inicio del curso, la dirección del máster

crea grupos de cinco o seis alumnos, que deben permanecer y trabajar juntos durante todo el año académico. Los grupos se forman procurando que reflejen la diversidad del colectivo de partida: diferente formación por estudios previos, como factor fundamental, diferente procedencia geográfica y género. Los estudiantes no tienen la opción de elegir grupo o compañeros y compañeras, dado que el objetivo es que aprendan a trabajar con personas diversas y sin vínculo de amistad previo.

Los estudiantes, además, deben aprender a compatibilizar la competencia entre ellos para obtener una mejor posición, según sus calificaciones, con la necesaria colaboración, responsabilidad y compromiso con el grupo, para el éxito colectivo.

La administración del máster elabora un *ranking* que ordena a los alumnos según las calificaciones obtenidas en cada asignatura, y que se actualiza periódicamente a medida que se dispone de nuevas calificaciones. Este *ranking* no tiene una finalidad docente, pero resulta necesario puesto que el resultado académico es uno de los criterios que utiliza el ICEX para la asignación de estudiantes a las diferentes Ofecomes en la fase de prácticas del programa. Dada la diversidad de oficinas comerciales, la aún mayor diversidad de países, y el insuficiente número de plazas para el 100 % de los alumnos, el *ranking* se convierte en un elemento fundamental de la competencia entre participantes. Sin embargo, la leal cooperación entre los miembros de cada grupo también es clave para el éxito de cada persona.

El método docente combina la formación teórica con la aplicación práctica de los conceptos aprendidos en casos tomados de la realidad empresarial española o internacional. La mayor parte de las asignaturas incluye ejercicios, *workshops* o casos prácticos, normalmente realizados por cada grupo, y expuestos posteriormente al resto de compañeros.

Además, los estudiantes deben aplicar, de manera sistemática y ordenada, todo lo aprendido en cada asignatura, en un proyecto de internacionalización de una empresa real española que aspire a expandirse en un mercado real nuevo. El trabajo debe realizarlo cada

grupo, tutorizado por un profesional con amplia experiencia internacional, y en contacto con la empresa asignada a cada grupo para su proyecto. De hecho, equivale a un trabajo de consultoría en el que cada grupo prepara, sobre la base de los datos reales de su empresa, de los productos o servicios que efectivamente comercializa y del mercado de destino, un plan de internacionalización o expansión exterior muy realista y, con frecuencia, plenamente utilizable por la empresa.

Desde la creación del máster, los grupos han preparado más de 1.100 planes de internacionalización correspondientes a más de 400 empresas españolas, provenientes de casi todos los sectores de la economía, tanto tradicionales como nuevos. Cabe destacar el aumento progresivo del número de proyectos del sector servicios y del sector tecnológico, reflejando el cambio que se ha producido en el sector empresarial español en los últimos 20 años.

Los proyectos grupales, que se presentan y defienden en el mes de junio, constituyen la base sobre la que se desarrollan los *Trabajos Fin de Máster* (TFM). A partir de ellos, cada estudiante debe realizar, de forma individual, un trabajo de consultoría de características similares, sobre la misma empresa que ha sido objeto de estudio por su grupo, pero orientado a mercados o países distintos, o bien a productos diferentes de los analizados en el proyecto grupal previamente elaborado. Hasta 2025, los alumnos en su conjunto han realizado, para su TFM, más de 6.100 planes de expansión internacional de empresas españolas en todos los países del mundo comercialmente relevantes.

El enfoque muy práctico de las asignaturas, el proyecto grupal y el TFM basados en empresas y mercados reales, las prácticas posteriores en las Ofecomes y el segundo año de prácticas en departamentos internacionales de empresas, contribuyen a que la formación de los becarios ICEX sea incomparable con otros programas de formación en gestión internacional de la empresa, en España o Europa. A esto se suma el alto nivel de exigencia académica: los alumnos deben mostrar el conocimiento adquirido tras haber realizado más

de 100 pruebas (casos y ejercicios prácticos) y haber respondido a más de 1.000 preguntas en diferentes exámenes a lo largo del curso, además de la realización del proyecto grupal y el TFM, defendidos ambos ante tribunales diferentes.

3. Alumnado: proceso de selección y perfil personal y académico del mismo

En el diseño y consolidación de un máster de prestigio, uno de los elementos más determinantes es el proceso de selección del alumnado. Este proceso no solo incide directamente en el rendimiento académico general del programa, sino también en su reputación, la calidad de la experiencia formativa y la empleabilidad de los egresados. Una selección rigurosa y estratégica permite configurar grupos heterogéneos en experiencia y perfiles, pero homogéneos en términos de motivación, capacidad analítica y competencias previas. Este hecho enriquece el aprendizaje colaborativo y facilita una enseñanza más avanzada y dinámica. Según Maringe y Gibbs (2009), la percepción de calidad en los programas de posgrado está fuertemente vinculada a la calidad del alumnado, ya que ésta actúa como un «indicador *proxy*» del nivel del programa. Los estudiantes de alto nivel estimulan una cultura de exigencia y excelencia académica, además de contribuir al prestigio futuro del máster a través de su empleabilidad y éxito profesional.

De acuerdo con la premisa anterior, año tras año, se han implementado procesos de admisión caracterizados por el rigor y la objetividad, basados exclusivamente en el criterio del mérito y sustentados en procedimientos de selección transparentes y verificables. Los procesos de selección han sido, desde el inicio, complejos, combinando pruebas psicotécnicas, o pruebas equivalentes, pruebas de lógica y conocimiento, entrevistas en profundidad por un panel de entrevistadores, y análisis de expedientes académicos, además de la exigencia de acreditación del nivel de conocimiento de los idiomas por entidades reconocidas internacionalmente.

Kotler y Fox (1995) destacan que los programas académicos exitosos aplican criterios de admisión alineados con los objetivos estratégicos del programa y/o institución, considerando no solo méritos académicos, sino también experiencia profesional, potencial de liderazgo, y compromiso con los valores del programa.

En este sentido, se han buscado jóvenes, con edad inferior a los 28 años, que reunieran una serie de características:

- Vocación, interés, curiosidad por lo internacional, mostrado por su experiencia y estudios previos.
- Motivación para aprender sobre un área nueva, disposición a realizar el esfuerzo que supone el programa, flexibilidad para adaptarse a lo nuevo y proactividad.
- Buen expediente académico en una carrera universitaria, concluida con titulación oficial u oficialmente homologada.
- Alto nivel del idioma inglés, y preferiblemente con dominio de otros idiomas.

La carrera universitaria de procedencia no ha sido un criterio de selección, pues la experiencia de muchos años ha puesto de manifiesto que estudiantes procedentes de diferentes áreas universitarias han cursado con éxito el máster, aportando una interesante diversidad de visiones, buscada también por las empresas.

La solidez y el prestigio del programa máster han favorecido, de forma sostenida, una alta demanda por parte de candidatos con expedientes académicos y

perfiles altamente competitivos. Esta circunstancia ha permitido aplicar criterios de admisión exigentes y seleccionar, entre un amplio número de aspirantes, aquellos más idóneos para cursar el máster y desarrollar posteriormente sus prácticas, primero en una Ofecome y, más adelante, en una empresa.

La Tabla 1 muestra el número de candidatos que, desde 2010, se presentaron al proceso de selección del Programa de Becarios ICEX, así como el número seleccionado finalmente para realizar el máster.

Como puede observarse, ha habido de forma permanente más de tres candidatos por plaza ofrecida, lo que ha permitido siempre seleccionar a los más adecuados entre varios candidatos.

La variación en el número de candidatos por año está relacionada con la situación del mercado de trabajo, como muestra el Gráfico 1.

Efectivamente, la tendencia a la mejora en el empleo ha reducido el número de candidatos, seguramente permaneciendo los de mayor vocación internacional y mayor valoración de la formación de calidad para el desempeño profesional en mercados abiertos.

En cuanto a la distribución de los alumnos por estudios universitarios, género y procedencia geográfica, los siguientes datos aportan una idea de los valores medios de los últimos años, que se han mantenido bastante estables a lo largo del tiempo.

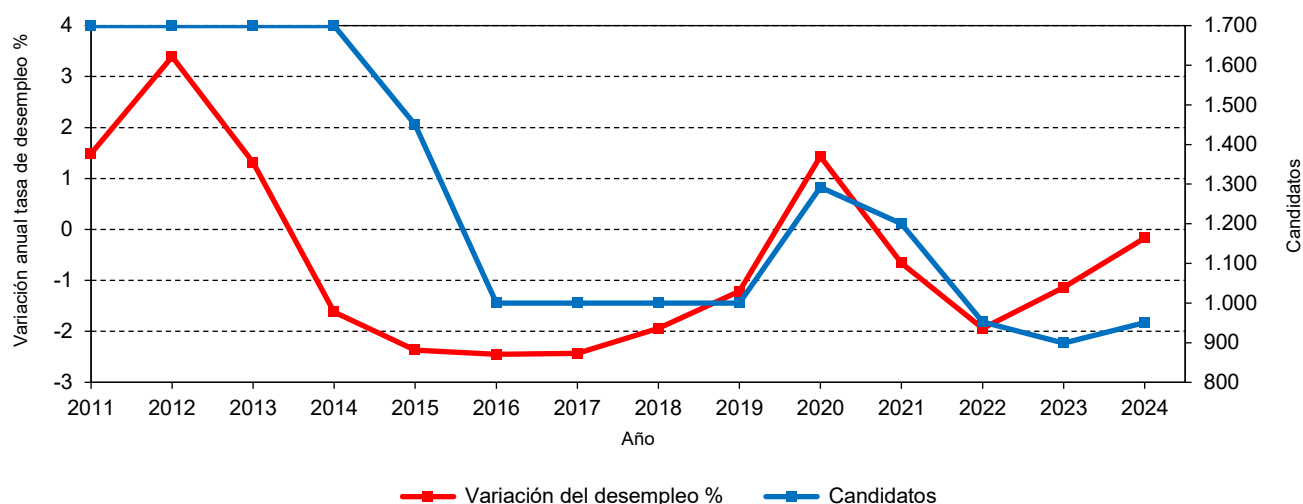
TABLA 1
CANDIDATOS AL PROGRAMA DE BECARIOS Y ESTUDIANTES SELECCIONADOS

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Candidatos	>2.100	>1.700	>1.700	>1.700	≈1.700	1.450	1.000	1.000	1.000	1.000	1.292	1.200	952	899	951	1.270
Seleccionados	250	230	250	258	260	288	315	315	315	315	288	288	288	300	300	300
Relación candidatos / plazas disponibles	8,4	7,4	6,8	6,6	6,5	5,0	3,2	3,2	3,2	3,2	4,5	4,2	3,3	3,0	3,2	4,2

FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 1

VALORACIÓN ANUAL DE LA TASA DE DESEMPLEO Y NÚMERO DE CANDIDATOS
(2011-2024)



FUENTE: Elaboración propia.

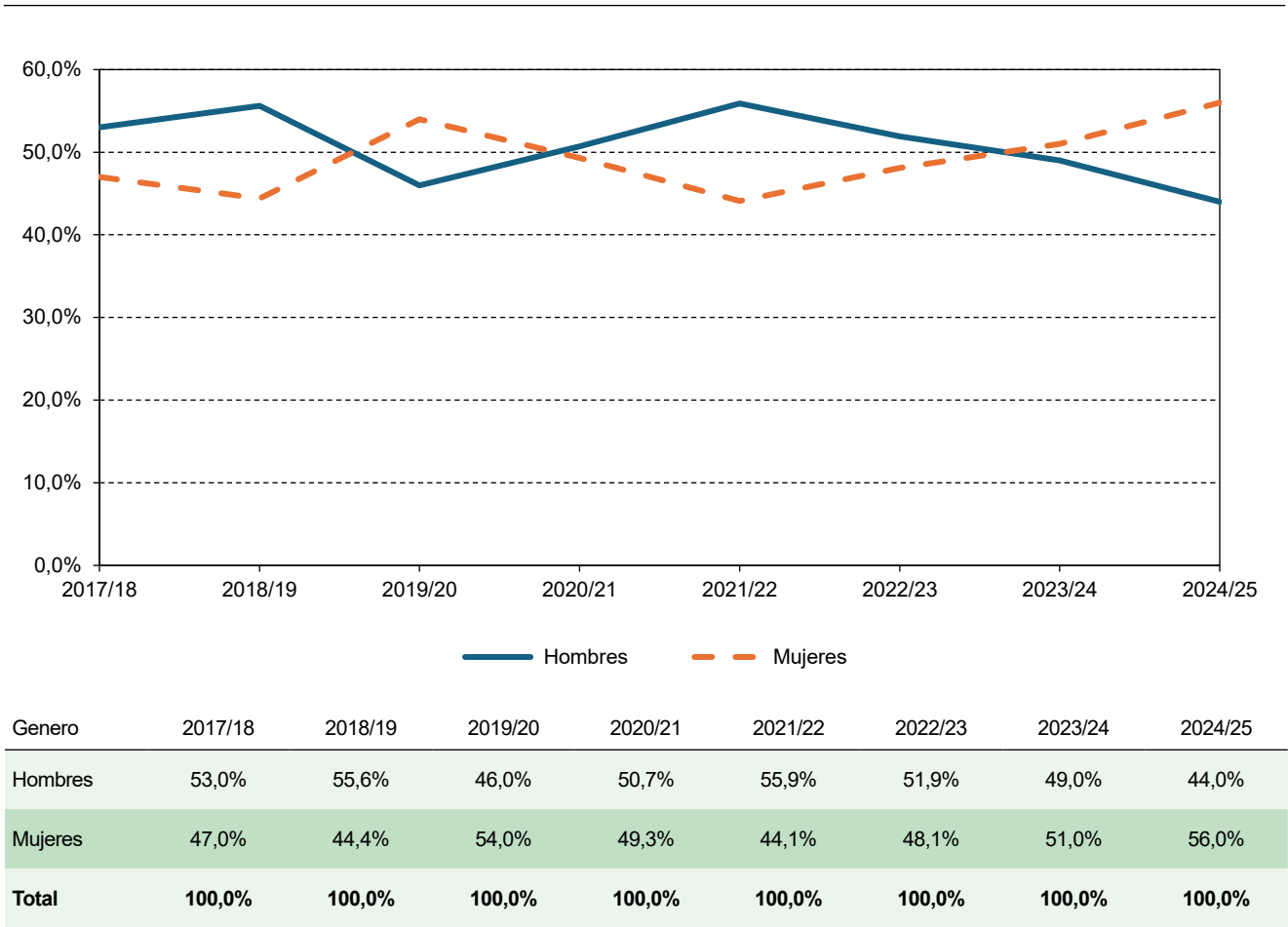
TABLA 2

PROCEDENCIA ACADÉMICA DE LOS ALUMNOS DEL MÁSTER MIM
(*MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT*)
(En porcentaje)

Titulaciones académicas	Curso académico				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
ADE, Economía y similares	51,3%	44,0%	53,0%	41,0%	46,7%
Derecho, Políticas, Sociología y Relaciones Internacionales	27,1%	35,0%	29,0%	40,0%	34,7%
Ingenierías y CC. Experimentales	6,3%	11,0%	6,0%	6,0%	3,0%
Filologías y Traducción	7,6%	4,0%	5,0%	8,0%	6,3%
Periodismo y Comunicación	2,8%	3,0%	1,0%	3,0%	2,7%
Otras titulaciones	4,9%	3,0%	6,0%	2,0%	6,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Datos internos del Máster MIM ICEX-UIMP.

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DEL % DE HOMBRES Y MUJERES EN EL PROGRAMA MÁSTER MIM
(2017 a 2025)



FUENTE: Datos internos del Máster MIN ICEX-UIPM.

La formación académica previa de los estudiantes que acceden al programa es diversa, aunque priman los titulados de Economía y ADE, seguidos por los de Derecho, Ciencias Políticas y Sociología y Relaciones Internacionales. No obstante, también acceden al máster alumnos de procedencias muy diversas, y aparentemente lejanas a la gestión internacional de la empresa, quienes, a pesar de una posible desventaja inicial en términos de conocimientos específicos, superan con éxito el programa gracias a un alto grado de motivación y

compromiso, y a un primer trimestre intensivo de homogeneización de conocimientos.

En la Tabla 2 se recoge la evolución, en porcentaje, de los últimos cinco años en términos de procedencia académica de los alumnos del máster.

En lo que respecta al género, los datos, tal como se recogen en el Gráfico 2, muestran que existe un razonable equilibrio, que se ha mantenido a lo largo del tiempo, si bien, con un ligero incremento de las mujeres en estos últimos años.

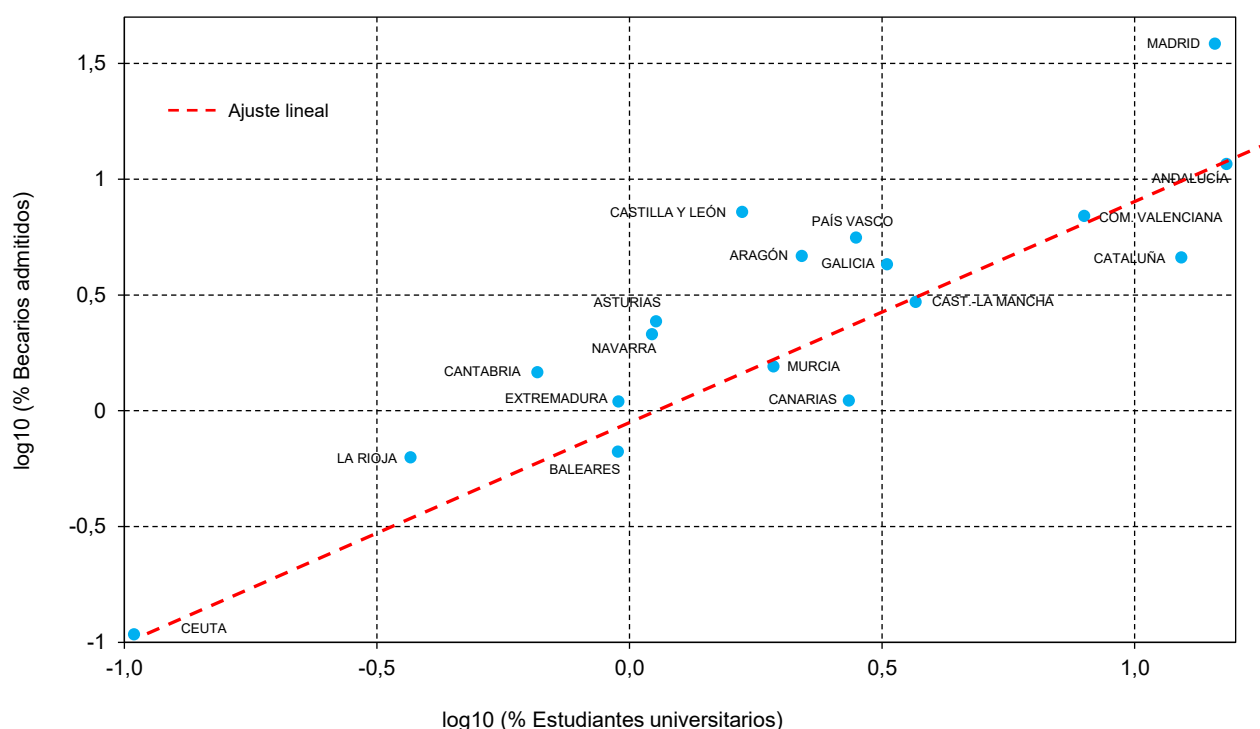
TABLA 3
ORIGEN DEL ALUMNADO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA
(En porcentaje)

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	MEDIA 2020-2025
ANDALUCÍA	10,60%	13,10%	14,60%	11,70%	9,00%	11,80%
ARAGÓN	5,50%	3,90%	5,20%	5,40%	3,67%	4,73%
ASTURIAS	2,80%	3,90%	0,70%	2,30%	2,67%	2,47%
BALEARES	0,70%	1,10%	1,00%	0,30%	0,33%	0,69%
C. VALENCIANA	8,10%	7,10%	8,70%	5,40%	6,00%	7,06%
CANARIAS	1,10%	1,40%	0,80%	1,70%	0,67%	1,13%
CANTABRIA	0,70%	2,10%	1,00%	1,30%	2,33%	1,49%
CASTILLA-LA MANCHA	2,80%	3,20%	2,80%	4,70%	1,67%	3,03%
CASTILLA Y LEÓN	6,70%	5,70%	8,70%	8,00%	7,67%	7,35%
CATALUÑA	5,30%	3,20%	4,50%	5,40%	5,33%	4,75%
CEUTA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%	0,07%
EXTREMADURA	1,80%	1,10%	1,40%	1,00%	0,33%	1,13%
GALICIA	3,90%	2,80%	4,50%	5,00%	5,67%	4,37%
LA RIOJA	0,40%	0,40%	1,00%	0,70%	0,67%	0,63%
MADRID	36,30%	39,70%	36,50%	39,10%	42,33%	38,79%
MURCIA	1,40%	1,80%	1,40%	2,00%	1,33%	1,59%
NAVARRA	3,50%	2,10%	1,70%	1,70%	2,00%	2,20%
PAÍS VASCO	7,70%	7,40%	4,50%	3,30%	5,67%	5,71%
OTROS PAÍSES	0,70%	0,00%	1,00%	1,00%	2,33%	1,01%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: Datos internos del Máster MIN ICEX-UIPM.

GRÁFICO 3

CORRELACIÓN LOGARÍTMICA ENTRE PORCENTAJE DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA Y PORCENTAJE DE PROCEDENCIA DE LOS BECARIOS ICEX*



*El gráfico relaciona el porcentaje relativo de estudiantes universitarios matriculados por comunidad autónoma (medias de los cursos académicos desde 2020 a 2024) con el porcentaje relativo de becarios admitidos (media de los cursos desde 2020 a 2025).

FUENTE: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se recoge el origen geográfico de procedencia de los alumnos.

Pesa el hecho de que el máster se imparta en Madrid, y la alta concentración de universidades (20% del total) y de estudiantes universitarios en dicha comunidad, aunque a lo largo de los años se ha conseguido una representación de todas las comunidades autónomas en el máster.

Para contribuir a una mayor dispersión geográfica, desde 2020, el ICEX otorga ayudas extraordinarias para gastos de transporte y manutención de 2.000 euros para estudiantes residentes inicialmente fuera de la C.A. de Madrid. El impacto de esta medida

para conseguir una mayor dispersión geográfica está siendo positivo.

Por otro lado, como muestra el Gráfico 3, se observa una cierta correlación entre el peso relativo de la población universitaria de cada comunidad autónoma y el número de becarios, con la excepción de Madrid que está sobrerrepresentada, y las ciudades autónomas, que están infrarrepresentadas.

La distribución de becarios por comunidades autónomas también se ve afectada por el hecho de que algunos Gobiernos autonómicos han desarrollado y ofrecen programas de becarios similares al del ICEX. Se estima que, en toda España, las comunidades autónomas

TABLA 4

PROGRAMAS DE BECARIOS EN COMERCIO EXTERIOR DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Comunidad autónoma	Programa / Organismo	N.º de Plazas (aprox.)	Curso de formación previo	Duración del curso
Madrid	Técnicos de Comercio Exterior (Cámara de Madrid)	40	Sí	3 meses
País Vasco	Becas BEINT (Gobierno Vasco)	80-100	Sí	3-4 meses
Cataluña	Becas ACCIÓ (Generalitat de Catalunya)	80	Sí	2 meses
Andalucía	Becas EXTENDA (EXTENDA)	35-40	Sí	2 meses
Com. Valenciana	Becas IVACE Exterior (IVACE)	70	Sí	2 meses
Galicia	Becas de Internacionalización (IGAPE)	35-40	Sí	2 meses
Canarias	Becas PROEXCA (PROEXCA)	30	Sí	2 meses
Cantabria	Becas SODERCAN (SODERCAN)	10-15	Sí	1-2 meses
Otras (Navarra, etc.)	Diversos programas puntuales	5-15	Si	1-2 meses

FUENTE: Elaboración propia.

ofrecen más de 400 plazas anuales, aunque los cursos de formación previos a las prácticas no suelen superar los dos o tres meses y no tienen el estatus de máster oficial. Algunos estudiantes optan, no obstante, por la proximidad geográfica y por la mayor facilidad para optar a dichas becas (Tabla 4).

En años más recientes y una vez facilitado por parte de la UIMP la homologación de titulaciones extranjeras, se ha incrementado el número de estudiantes españoles procedentes de universidades europeas y norteamericanas. Igualmente, y dado que la convocatoria de becas está abierta a todos los estudiantes y profesionales de países de la Unión Europea que cumplan con los requisitos de la convocatoria, entre otros, el de dominio del español, casi siempre hay un grupo reducido de estudiantes procedentes de algunos países europeos, principalmente y como los más repetidos, Italia, Francia, Irlanda, Polonia y Rumania.

La dispersión de los candidatos es mucho mayor cuando se contempla la universidad de procedencia, en la que el candidato ha obtenido su titulación. A título de ejemplo, los candidatos que se presentaron al proceso de selección para optar al máster en el curso 2024-2025 provenían de 72 universidades e instituciones de estudios universitarios de España y del extranjero (un 6,20%, en este último caso), tal como se recoge en la Tabla 5.

4. Tipo de profesorado

El máster se dotó, desde sus inicios, de un cuerpo docente cuidadosamente seleccionado, compuesto por profesionales en activo del ámbito empresarial con una sólida vocación y capacidad docente, así como por profesores universitarios y miembros de la Administración pública con un profundo interés por la empresa y por su proyección internacional. Este doble perfil ha garantizado

TABLA 5
PROCEDENCIA DE LOS CANDIDATOS POR UNIVERSIDAD
(En porcentaje)

Promoción 2024-2025		
Universidad de procedencia de los candidatos	Candidatos	% Candidatos
Universidad Carlos III de Madrid	78	8,20 %
Universidad Rey Juan Carlos	73	7,68 %
Universidad Complutense de Madrid	65	6,83 %
Universidad extranjera	59	6,20 %
Universidad Autónoma de Madrid	47	4,94 %
Universidad Pontificia Comillas	43	4,52 %
Universidad de Deusto	31	3,26 %
Universidad Pompeu Fabra	30	3,15 %
Universitat de València	25	2,63 %
Universidad de Navarra	24	2,52 %
Universidad de Oviedo	23	2,42 %
Universidad de Málaga	22	2,31 %
Universidad de Sevilla	21	2,21 %
Universidad de Murcia	21	2,21 %
Universidad Pablo de Olavide	19	2,00 %
Universidad Loyola Andalucía	19	2,00 %
Universidad de Salamanca	19	2,00 %
Universidad San Pablo-CEU	18	1,89 %
ESIC University	17	1,79 %
Universidad Francisco de Vitoria	17	1,79 %
Universidad de Zaragoza	17	1,79 %
Universidad de Alicante	17	1,79 %
Universidad de León	16	1,68 %
IE Universidad	15	1,58 %
Universidad de Alcalá	15	1,58 %
Otras españolas	200	21,03 %
Total general	951	100,00 %

FUENTE: Datos internos del Máster MIN ICEX-UIPM.

TABLA 6
PROPORCIÓN DE GÉNERO ENTRE EL PROFESORADO

Curso*	% Profesores	% Profesoras
2021-2022	66%	34%
2022-2023	62%	38%
2023-2024	57%	43%
2024-2025	55%	45%

* No hay datos disponibles para los cursos anteriores.

FUENTE: Datos internos del Máster MIM ICEX-UIMP.

una docencia alineada tanto con la realidad operativa del entorno empresarial como con los principios académicos de calidad.

Además de su experiencia profesional y su compromiso pedagógico, el profesorado del máster posee una excelente formación académica, lo que le permite articular de manera eficaz los fundamentos teóricos con la aplicación práctica. Esta combinación enriquece significativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, al dotar al alumnado de una comprensión profunda y contextualizada de los retos de la gestión empresarial internacional.

Con este perfil, se ha buscado que la docencia mantenga un enfoque eminentemente práctico, cercano a las necesidades reales de la empresa en su actividad exterior, pero sin renunciar al rigor conceptual y analítico que caracteriza una formación de posgrado de excelencia.

El máster cuenta con un claustro de alrededor de 115 colaboradores docentes, de los cuales el 27 % son doctores. En relación con la composición del profesorado, el máster ha mostrado en los últimos años un compromiso creciente con el equilibrio de género, reflejado en un incremento sostenido de la participación femenina, principalmente profesoras doctoras, tanto en labores

docentes como de tutoría. En concreto, la proporción de mujeres profesoras y tutoras ha experimentado un aumento medio anual del 4 % en los últimos cursos, hasta alcanzar en la actualidad un 45 % del total. Esta evolución pone de manifiesto una voluntad clara por parte del programa de avanzar hacia una representación más equilibrada, reconociendo el valor y la contribución del talento femenino en el ámbito académico y profesional de la gestión internacional de la empresa. En la Tabla 6 se recoge la proporción de profesorado y su tendencia en estos últimos años en cuanto a género.

El máster dispone también de un grupo de más de 20 profesionales que tutorizan a los estudiantes en los más de 50 proyectos de internacionalización que elaboran en grupos de 5 o 6 alumnos a lo largo de los dos últimos trimestres del curso. Además, dicho grupo de profesionales tutoriza los cerca de 300 proyectos de internacionalización de diferentes empresas en diferentes mercados exteriores, que constituyen los *Trabajos Fin de Máster* (TFM) individuales de los alumnos del máster.

Al conjunto de profesores y tutores, se suma la participación regular de profesionales de reconocido prestigio, en particular los CEO y altos directivos de empresas nacionales, cuyas intervenciones se enmarcan en

conferencias especializadas. Estas sesiones están directamente vinculadas con los casos de estudio que se trabajan en el máster, muy focalizadas en las estrategias de internacionalización aplicadas por sus empresas, lo que permite a los estudiantes contrastar la teoría con experiencias reales y actuales del mundo empresarial. Asimismo, el programa incorpora conferencias impartidas por algunos consejeros comerciales de embajadas de España en el exterior, centradas en el análisis de países estratégicos para la internacionalización empresarial. Estas intervenciones, igualmente conectadas con los estudios de caso del máster, enriquecen la perspectiva geoeconómica de los estudiantes y contribuyen a una formación más contextualizada, práctica y orientada a la toma de decisiones en entornos internacionales complejos.

Como se analizará posteriormente en el apartado siete de medición de resultados, los profesores y tutores son altamente valorados por los alumnos.

5. Contenidos docentes iniciales y su vínculo con las necesidades empresariales en mercados internacionales

Un máster en *International Business* o *International Management* debe responder a las competencias que demandan las empresas que operan y/o quieren operar en mercados exteriores. Éstas incluyen el conocimiento del entorno internacional, y las herramientas para analizarlo, la gestión intercultural, la operativa del comercio exterior, el *marketing*, las finanzas y la estrategia internacional, así como las cadenas de valor y de suministro global. La literatura académica subraya que estas capacidades deben estar integradas en programas que favorezcan la agilidad, el enfoque estratégico, la innovación y las capacidades organizativas dinámicas, adaptadas a entornos internacionales cambiantes (Knight y Cavusgil, 2004).

Asimismo, debe responder a los objetivos fundacionales del programa y de la institución que lo implementa. Los objetivos principales eran y son:

- Formar profesionales capaces de liderar el proceso de internacionalización de sus empresas y organizaciones, diseñando, implantando y dirigiendo el proceso de apertura de nuevos mercados.
- Formar profesionales con un conocimiento amplio de los entornos en los que opera la empresa, las estrategias y procesos de apertura a nuevos mercados, la situación económica internacional, el marco institucional y normas y acuerdos internacionales, así como una clara comprensión de los procesos de interdependencia económica que rigen en los mercados y sectores y que afectan a la definición y efectividad de la política empresarial.
- Ofrecer a los mejores estudiantes el complemento de una formación práctica en países extranjeros, a través del Programa de Becas ICEX, obteniendo una experiencia *in situ* de las oportunidades y problemas que presentan los diversos mercados internacionales y las necesidades reales de las empresas que desean introducirse en los mismos. Cabe señalar que la experiencia práctica en el ámbito internacional es un componente central en los programas de formación líderes a nivel global, al permitir a los estudiantes aplicar sus conocimientos en entornos reales y adquirir una perspectiva global y multicultural.

Ahora bien, al diseñar y estructurar el currículo de un máster en gestión internacional de empresas dirigido a un alumnado multidisciplinar —donde más del 50 % proviene de áreas ajenas a la Administración y dirección de empresas— es fundamental adoptar un enfoque integrador, flexible y orientado al desarrollo de competencias transversales y específicas.

Partiendo de estos antecedentes y de un análisis de *benchmark* de los más prestigiosos másteres en gestión internacional de EE. UU. y Europa, la estructura curricular de Máster en Gestión Internacional de Empresas, en sus inicios como título propio (año 2004), se estructuró con estos principios, vigentes en la actualidad en el máster oficial, con un primer trimestre (octubre-diciembre) de asignaturas de fundamentos de gestión empresarial

en áreas como Contabilidad y Finanzas, Fundamentos de Economía, Investigación de Mercados, *Marketing* y Estrategia para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su formación previa, alcancen una base común de conocimientos.

Por otra parte, las competencias transversales (competencias blandas o *soft skills*) se han consolidado como igual de determinantes —o incluso más— que las competencias técnicas (*hard skills*), especialmente en entornos internacionales y multiculturales (Andrews y Higson, 2008). Robles (2012) señala que las habilidades más valoradas por empleadores son la comunicación oral y escrita, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el pensamiento crítico. Ciertamente es que, en las dos últimas décadas, las limitaciones en la escritura académica y profesional se han vuelto cada vez más visibles en estudiantes de posgrado, incluso entre los de alto rendimiento (Swales y Feak, 2012).

Por lo tanto, también se incluyeron en el currículum docente una asignatura de *Communication and Negotiation Skills* (impartida en inglés) y otra de Taller de Escritura, asignaturas que dada su importancia se mantienen también, con ciertas variantes, en el segundo trimestre (enero-marzo). Además, y como factor distintivo del máster, se incluyó en un principio la enseñanza reglada de idiomas de grandes zonas económicas, en concreto a seleccionar entre chino, árabe, japonés o ruso que serían impartidos a lo largo de los tres trimestres, tratando de que los alumnos adquirieran un conocimiento básico de estos idiomas, que pudieran ampliar en las Ofecomes de destino. El idioma inglés se considera requisito obligatorio en la admisión.

El segundo trimestre se orientó al aprendizaje de los conocimientos específicos necesarios para la gestión internacional de la empresa, a través de asignaturas que reflejan cómo se adaptan las funciones básicas de la empresa cuando se opera en los mercados internacionales.

En este segundo trimestre también da comienzo el proyecto real de internacionalización de una empresa española, desarrollado en equipos multidisciplinares

(5-6 alumnos) y tutorizado por un experto. Este proyecto, columna vertebral del máster, permite integrar los conocimientos adquiridos y ofrece una experiencia práctica alineada con los desafíos reales de las empresas. Esta metodología se fundamenta en el aprendizaje basado en retos (*problem-based learning*, PBL), que es clave para aprovechar la diversidad del alumnado y fomentar la colaboración entre perfiles distintos. Como señalan Brusila-Meltovaara *et al.* (2025), esto permite que los estudiantes apliquen sus competencias previas en contextos empresariales internacionales y desarrollen habilidades de trabajo en equipo. Además, el desarrollo de proyectos de consultoría facilita una formación más conectada con las necesidades de las empresas.

Por último, el tercer trimestre se destina a la especialización avanzada y la finalización del proyecto de internacionalización realizado en grupo, que será presentado y defendido ante un tribunal académico y profesional al término del máster, en el mes de junio, y a cuya presentación se invita a los directivos de las empresas. Además de las asignaturas más especializadas, también se ofrece un amplio abanico de asignaturas electivas que permite a los estudiantes orientar su perfil hacia áreas específicas según sus intereses o el sector donde deseen insertarse profesionalmente.

Como se ha señalado, en el año 2010, el máster como título propio pasa a ser un máster universitario de 75 ECTS³ acreditado por la ANECA, en alianza académica del ICEX con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, institución que emite el título oficial. El carácter oficial permite a los alumnos solicitar becas y financiación de instituciones públicas (como las becas de ayuda al estudio y movilidad que otorga el Ministerio de Educación) que no estarían disponibles si el programa fuese «título propio», o participar, en el caso de los egresados, en los procesos de selección que realizan organismos internacionales (como los bancos de desarrollo o las agencias de Naciones Unidas).

³ Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos, por sus siglas en inglés *European Credit Transfer and Accumulation System*.

6. Adaptación progresiva de los programas docentes a las necesidades cambiantes de la empresa

Desde su oficialización en 2010, el máster ha experimentado un proceso continuo de actualización y adaptación de su plan de estudios, con el objetivo de responder a las transformaciones del entorno económico internacional y a la naturaleza y necesidades cambiantes de las empresas españolas en procesos de internacionalización y expansión. La literatura académica coincide en señalar que la pertinencia y actualización curricular son condiciones esenciales para asegurar que los programas de educación superior formen profesionales alineados con la realidad del mercado. La empleabilidad de los egresados depende no solo del dominio de contenidos técnicos y transversales, sino también de su capacidad para adaptarse a contextos en evolución y de aquí también la importancia de adaptar los currículums docentes (Harvey, 2001).

Por lo que se refiere a los cambios fundamentales experimentados desde el nacimiento del máster en el sector exterior español y en el propio proceso de internacionalización de nuestras empresas, sin ánimo de ser exhaustivos, podríamos destacar los siguientes:

- Un fuerte incremento de la exportación de servicios, tanto turísticos como no turísticos, que crecen a mayor ritmo que la exportación de bienes.
- Una pérdida de peso relativo de la exportación de productos tradicionales como vino, aceite, calzado, muebles, acero, etc., frente a productos agrarios transformados, productos cárnicos, medicamentos, cosméticos, fragancias, componentes de automóvil, maquinaria de distintos tipos, etc., en general, productos de mayor valor añadido y contenido tecnológico más elevado.
- Un fuerte incremento de la exportación de plantas llave en mano y de servicios de consultoría, ingeniería y construcción, que requieren una financiación y unos procesos de comercialización y contratación muy diferenciados.

- La aparición, con una fuerza considerable, de numerosas empresas de base tecnológica (*startups*) concebidas desde su inicio para competir y desarrollarse en los mercados internacionales.
- Una mayor concienciación de las empresas españolas, acompañada de una mayor disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos, sobre la necesidad de avanzar en el control de sus cadenas de valor, tratando de llegar lo más cerca posible de su cliente final (filiales productivas y de distribución en el exterior, venta a través de franquicias, acuerdos de cooperación con sus distribuidores más sofisticados y de mayor alcance, etc.)
- Una mayor atención a nuevos países con gran potencial de venta para nuestros productos y servicios en Asia, Oriente Medio y África.
- Un uso creciente de nuevas herramientas tecnológicas en la gestión del proceso de internacionalización.

En este contexto, siguiendo los procedimientos establecidos por la ANECA, se han realizado dos modificaciones importantes, que tuvieron lugar en los cursos 2017-2018 y 2024-2025, para renovar el contenido del máster, adaptándolo a las nuevas necesidades de las empresas españolas derivadas de los cambios que se han descrito.

Modificaciones realizadas en el curso 2017-2018

A partir del curso académico 2017-2018 se introdujeron una serie de ajustes significativos al plan de estudios, en respuesta a fenómenos como la digitalización empresarial, el auge de nuevos mercados, la necesidad de financiación alternativa y la transformación de los procesos de negociación comercial en un contexto globalizado, con el objetivo de ofrecer una formación actualizada que preparase a los estudiantes para actuar con solvencia en los desafíos del nuevo entorno económico internacional.

Entre los cambios más destacados se encuentran:

- La incorporación como troncales de tres asignaturas que anteriormente eran optativas, en coherencia con

su creciente relevancia en el entorno empresarial y las propias demandas de las empresas, tales como:

- Técnicas de Ventas y Comunicación Comercial,
 - Desarrollo y Gestión Internacional del *e-business*,
 - Financiación de Inversiones y Proyectos de Infraestructuras - *Project Finance*.
- Incorporación de cuatro nuevas asignaturas electivas al plan de estudios. Todas ellas con 1 crédito al igual que las demás electivas:
 - Gestión Internacional de Recursos Humanos,
 - Emprendimiento e Innovación,
 - Turismo e Internacionalización,
 - Comercialización Internacional de Bienes y Servicios de Ingeniería, Construcción y Servicios Profesionales.
 - Supresión de la asignatura obligatoria de idiomas emergentes, dado que estos idiomas se impartirán a los becarios una vez tengan asignado destino en alguno de esos países. Es decir, se suprime su formación en España en favor de una formación intensiva y contextualizada en destino, más alineada con la práctica profesional real.
 - Incremento progresivo del inglés en la impartición de algunas asignaturas.
 - Ampliación de la denominación del título incorporando la nomenclatura en inglés: Gestión Internacional de la Empresa / *MBA in International Management* (MIM).

Asimismo, y como se señaló anteriormente, se ha experimentado un cambio significativo en el tipo de proyectos realizados sobre internacionalización de empresas, con un mayor número de proyectos empresariales en el área de productos y servicios tecnológicos, digitales e industriales, mostrando la creciente diversificación de la empresa españolas.

Modificaciones realizadas en el curso 2024-2025. **Nuevo Real Decreto 822/2021**

En 2021, se publicó el Real Decreto-ley 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización

de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad. El cambio sustancial del nuevo Real Decreto en relación con los másteres oficiales se relaciona con el número de créditos ECTS. La nueva normativa establece que estos másteres universitarios deberán contar con 60, 90 o 120 ECTS. Dado que el MIM estaba estructurado en 75 ECTS, obligó a una reestructuración del programa con objeto de adaptarse al nuevo esquema normativo. En consecuencia, y para adecuarse a la nueva normativa, fue necesario la reestructuración del programa y la solicitud de acreditación a la ANECA a principios del 2024 con objeto que estuviese acreditado y vigente en el curso 2024-2025.

Analizados los antecedentes y las características del máster, se consideró que la mejor opción que se adaptaba a la realidad y experiencia acumulada en el máster durante los últimos años como parte del proceso de selección primero y posteriormente como programa académico integrado en el Programa de Becas de ICEX, sería reestructurar el programa a 90 ECTS, incluyendo las prácticas extracurriculares tutorizadas que se realizaban en las Ofecomes como prácticas curriculares. En caso de no ofertar plazas suficientes en las Ofecomes o bien que el becario/a ICEX no cumpliera con las condiciones del propio Programa de Becas ICEX, estas prácticas se realizarán en otras entidades públicas o privadas. En este sentido, el programa de 90 ECTS aprobado incorpora en su plan de estudios las prácticas curriculares con un total de 24 ECTS. En consecuencia, establecer el máster en 90 ECTS e integrar las prácticas como prácticas curriculares no afecta en gran medida a la estructura, aunque sí a la gestión actual del programa, al tener que desarrollar una normativa específica de gestión de prácticas curriculares, si bien, fortalece significativamente el valor oficial del currículo del programa. Finalmente, cabe señalar que la reestructuración del programa a la nueva normativa de 90 ECTS fue también una oportunidad para realizar cambios en la carga docente del proyecto grupal, el TFM y en algunas asignaturas, y potenciar nuevas áreas de conocimiento, tales como la inteligencia y analítica de datos y el emprendimiento y creación de

empresas globales. En el Anexo se recoge la estructura del máster actual de 90 ECTS.

De manera horizontal, sin que ello suponga modificaciones sustanciales en los programas de las distintas asignaturas, en el nuevo máster se aborda la sostenibilidad como estrategia clave para reforzar la competitividad de las empresas españolas en el exterior, a través de sesiones magistrales específicas. Los desafíos transfronterizos, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la transformación energética y la pandemia de la COVID-19, ejercen una enorme presión sobre la generación de soluciones. También exigen una enseñanza actualizada que proporcione las capacidades necesarias para los estudiantes de negocios internacionales y emprendimiento (Elo, Torkkeli y Velt, 2022). Por otro lado, los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) están adquiriendo mayor importancia en el ámbito financiero, y es, por tanto, relevante que los estudiantes sepan analizar cómo influyen en la valoración de las empresas en sus proyectos grupales y en los TFM.

Finalmente, hay que señalar que, en un contexto de globalización digital, las empresas internacionalizadas dependen intensamente de sistemas interconectados: plataformas de *e-commerce*, cadenas de suministro digitales, operaciones financieras *online* y gestión de datos en la nube. Esta infraestructura, si no está adecuadamente protegida, es vulnerable a ataques que pueden comprometer la continuidad del negocio, la reputación y la seguridad jurídica. La ciberseguridad, más que un área técnica aislada, se ha convertido en un pilar de la gobernanza empresarial internacional. En este sentido, el máster ha incorporado este aspecto en los proyectos de internacionalización en grupo y en los TFM, estableciendo sesiones *ad hoc* sobre la materia, buscando, principalmente, la sensibilización del alumnado y del profesorado ante este creciente reto en la gestión empresarial.

En resumen, el rediseño de los contenidos ha buscado anticipar tendencias, integrar herramientas digitales, fomentar el pensamiento estratégico y fortalecer

habilidades clave como la negociación, la comunicación intercultural y la gestión de operaciones globales. Las adaptaciones y cambios realizados con anterioridad (2017-2018) han sido valoradas positivamente tanto por los alumnos como por las empresas colaboradoras, tal como analizaremos en el siguiente y último apartado, reforzando el prestigio del programa como referente en formación de profesionales en gestión internacional. En este sentido, se espera que los cambios realizados en el nuevo programa 2024-2025 alcancen los mismos niveles de satisfacción en los diferentes *stakeholders*.

7. Medición de resultados. Estadísticas de evaluación por participantes, por empresas y por otros *stakeholders*

La medición de resultados y la evaluación sistemática del grado de satisfacción de los participantes constituyen elementos fundamentales dentro de un enfoque de mejora continua y excelencia académica. En el marco del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) del máster, estos procesos permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la planificación, desarrollo y resultados del programa.

En línea con las recomendaciones del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) y de la ANECA, las instituciones están llamadas a implementar sistemas estructurados y participativos de seguimiento y evaluación de sus titulaciones. Estos deben incluir mecanismos para recoger, analizar y utilizar información relevante de todos los grupos de interés (*stakeholders*), incluidos alumnos, empresas, docentes y personal de gestión académica (ANECA, 2025).

Desde esta perspectiva y desde sus inicios como título propio hasta la actualidad, en cada curso académico se realizan encuestas de satisfacción y de evaluación del impacto del programa, permitiendo, entre otros aspectos:

- Medir el grado de alineación entre los contenidos del programa y las necesidades del mercado.

TABLA 7
VALORACIÓN GENERAL DE LAS ASIGNATURAS Y DOCUMENTACIÓN
(Últimos 5 años académicos)

Año académico	Satisfacción global (Proxy General)	Equilibrio teoría y práctica	Documentación y bibliografía	Casos prácticos	Horas semanales dedicadas por el alumno
2019/20	7,12	6,87	7,03	7,19	5,71
2020/21	7,32	7,01	7,14	7,40	5,83
2021/22	7,71	7,36	7,50	7,77	5,78
2022/23	7,69	7,34	7,46	7,73	5,41
2023/24	7,28	6,98	7,01	7,32	5,37

FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

- Valorar la satisfacción de los estudiantes con la docencia, los recursos y los servicios de apoyo administrativo.
- Recoger la opinión de las empresas e instituciones colaboradoras, fundamentales para la formación práctica.
- Obtener retroalimentación del personal docente y de administración para mejorar procesos internos.

Tal como destacan Brennan y Shah (2000), la participación activa de los estudiantes y otros *stakeholders* en la evaluación es clave no solo para aumentar la legitimidad de los resultados, sino para fomentar una cultura institucional de calidad compartida. El uso sistemático de estos mecanismos también contribuye a rendir cuentas ante organismos evaluadores, tanto en los procesos de seguimiento como de acreditación y renovación del máster ante ANECA, garantizando así la transparencia, eficiencia y mejora continua del título.

Evaluación de las asignaturas y profesorado por parte del alumnado

El alumnado realiza, de forma anónima, encuestas trimestrales para valorar tanto el programa y documentación de cada asignatura como a los profesores, tutores

y el personal de administración y servicios, incluyendo a la dirección del máster, analizando diferentes criterios relevantes. En la Tabla 7 se recogen las evaluaciones agregadas de los alumnos respecto a las asignaturas y sus programas para los últimos cinco cursos académicos en una escala de 0 a 10 y en la Tabla 8 la evaluación agregada por fases respecto al profesorado.

Las encuestas de valoración de los profesores se complementan además con la valoración de los tutores de proyectos de internacionalización en grupo y de los TFM. En la Tabla 9 se recogen los resultados agregados de los cinco últimos cursos académicos.

Como se observa, las asignaturas, el profesorado y los tutores del máster reciben sistemáticamente calificaciones muy positivas por parte del alumnado, destacando la coherencia del programa, la calidad docente y el acompañamiento académico.

Evaluación del máster por el profesorado y el personal de administración y servicios

El objetivo de las encuestas al profesorado es conocer su opinión sobre el desarrollo de su asignatura, el

TABLA 8
VALORACIÓN GENERAL DEL PROFESORADO
(Últimos 5 años)

Año académico	Satisfecho con el profesor. (Proxy General)	Conocía perfectamente la asignatura	Transmitió se experiencia	Utilizó un sistema eficiente de comunicación	Capacidad de organización y síntesis	Promueve la participación del alumnado	Se mostró motivado durante las clases	Mostró disponibilidad en todo momento	Puntualidad con el horario	Es correcto en el trato	Promedio profesor
2019/20	7,89	8,62	8,35	7,87	7,88	8,11	8,38	8,36	8,76	8,78	8,30
2020/21	7,99	8,83	8,52	7,89	7,94	8,30	8,52	8,65	9,00	9,07	8,47
2021/22	8,24	9,04	8,84	8,17	8,44	8,36	8,68	8,74	9,03	9,24	8,66
2022/23	8,31	9,10	8,79	8,21	8,36	8,40	8,69	8,75	9,25	9,26	8,71
2023/24	7,82	8,63	8,40	7,71	7,73	8,02	8,26	8,48	8,95	8,93	8,29
2024/25	8,02	8,81	8,52	7,96	8,00	8,19	8,46	8,57	8,96	9,02	8,45

FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

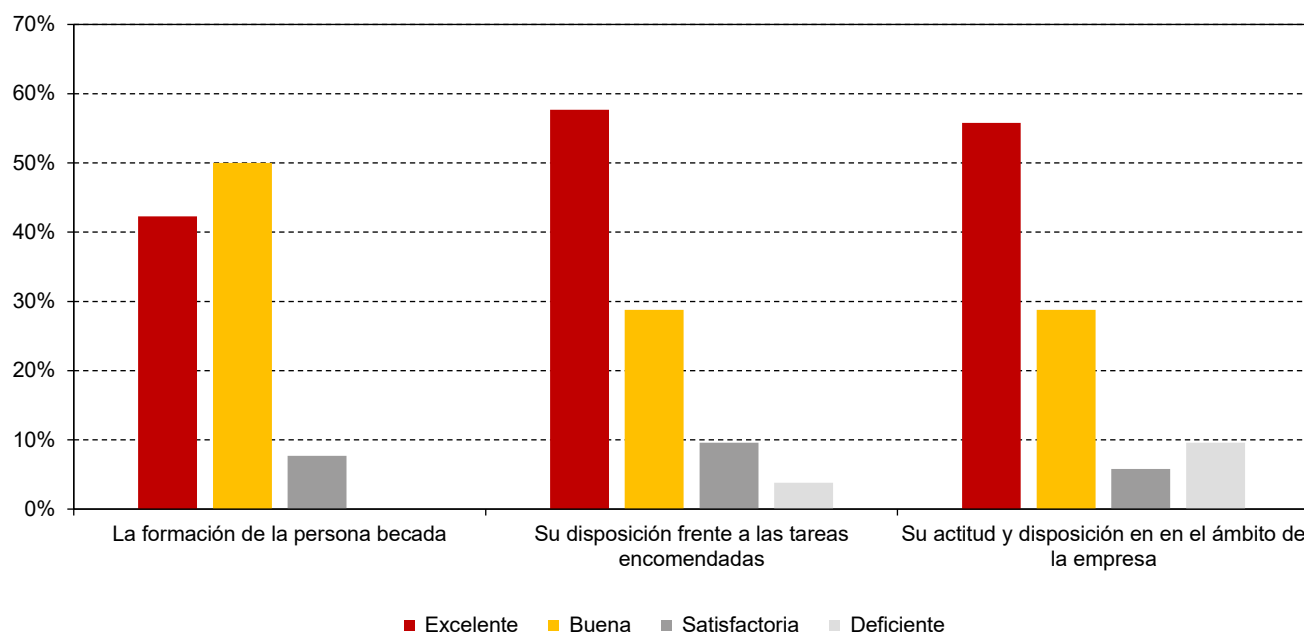
TABLA 9
VALORACIÓN GENERAL DE LOS TUTORES
(Últimos 5 años)

Año académico	Satisfecho con el tutor (Proxy general)	Ayudo a orientar el proyecto	Transmitió sus conocimientos y experiencia	Fomentó la participación del alumno	Dejó autonomía y espacio para la creatividad	Se mostró motivado durante las tutoría	Mostró su disponibilidad en todo momento	Asistió a las tutoría con puntualidad	Promedio tutor
2019/20	8,07	7,96	7,94	8,26	8,74	8,52	8,67	9,53	8,46
2020/21	8,15	8,17	8,47	8,24	8,84	8,40	8,58	9,19	8,50
2021/22	8,36	8,31	8,45	8,43	9,21	8,98	8,71	9,58	8,75
2022/23	7,98	7,82	8,01	8,23	8,57	8,41	8,36	9,33	8,34
2023/24	8,43	8,20	8,09	8,70	9,00	8,74	8,86	9,60	8,70

FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

GRÁFICO 4

VALORACIÓN DEL BECARIO/A DEL PROGRAMA MIM ICEX-UIMP
POR PARTE DE LA EMPRESA RECEPTORA



FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

alumnado, la dirección del máster, el personal de administración y servicios y los medios técnicos y materiales disponibles. En una escala de 1 a 10, y preguntando sobre su grado de acuerdo (10) o desacuerdo (1), los resultados de las encuestas recibidas en el reciente curso académico 2023-2024, están recogidas en la Tabla 10.

Los resultados de las encuestas a las personas del equipo ICEX de administración y servicios, cuya vinculación con el máster es mayor, se recogen en la Tabla 11.

Los datos reflejan que, por parte de profesorado y el PAS, hay una muy alta satisfacción con el entorno docente, los recursos disponibles, la dirección del máster y el alumnado. Cabe destacar el excelente trabajo realizado por el equipo de personal de administración y servicios, cuya implicación y profesionalidad resultan fundamentales para el buen funcionamiento del programa. A pesar de contar con una dotación reducida,

este equipo gestiona con eficacia y rigor un máster con más de 300 alumnos y siete grupos docentes en paralelo, garantizando la coordinación académica, la atención al estudiantado y el soporte operativo necesarios para el desarrollo óptimo de todas las actividades formativas. Su labor constituye un pilar esencial del éxito organizativo del programa.

Evaluación de los egresados por las empresas e inserción laboral

Las empresas muestran una valoración positiva del perfil profesional de los egresados y su preparación para entornos internacionales. En el Gráfico 4 se recogen los resultados de la reciente encuesta realizada a empresas que acogieron a becarios después de su fase por las Ofecomes.

TABLA 10
EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES AL MÁSTER
(2024)

Alumnos	La actitud de los alumnos en las clases ha sido muy correcta durante el programa lectivo	8,76
	El desempeño académico de los alumnos ha cubierto sus expectativas	8,43
	Los conocimientos previos de los alumnos son los apropiados para la comprensión de mi asignatura	7,72
	Promedio	8,31
Dirección del Máster y personal de apoyo	El trabajo realizado por la dirección y coordinación del Máster ha sido adecuado en términos de actitud, organización y disponibilidad	9,50
	El trabajo realizado por el personal de apoyo del Máster ha sido adecuado en términos de actitud, organización y disponibilidad	9,63
	Promedio	9,57
Medios técnicos e instalaciones	He dispuesto de los medios técnicos suficientes en el aula para el desarrollo de la asignatura	8,58
	Promedio	8,58
Promedio MÁSTER		8,82

FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

TABLA 11
CUESTIONARIO DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS)
(2024)

La dirección tiene fijadas con claridad mis obligaciones y responsabilidades	7,71
Dispongo de los medios necesarios para desarrollar adecuadamente mis obligaciones y responsabilidades	7,00
Los alumnos tienen un trato respetuoso con el personal de administración y servicios	8,14
Los alumnos conocen cuáles son las responsabilidades y quehaceres del personal de administración y servicios	7,71
El profesorado solicitó mi apoyo y colaboración de una manera respetuosa y adecuada	8,29
PROMEDIO	7,77

FUENTE: Datos internos del Máster ICEX-UIMP.

TABLA 12

**TABLA RESUMEN DE TASAS DE RENDIMIENTO Y ÉXITO PARA ASIGNATURAS,
TRABAJO GRUPAL Y LOS TFM
(Últimos 5 años)**

Año académico	Tasas rendimiento (promedio)			Tasas éxito (promedio)		
	Total asignaturas	Proyecto en grupo	TFM	Total asignaturas	Proyecto en grupo	TFM
2019-2020	99,48 %	100,00 %	94,86 %	99,59 %	100,00 %	99,33 %
2020-2021	97,43 %	100,00 %	95,77 %	97,65 %	100,00 %	99,27 %
2021-2022	96,31 %	100,00 %	95,02 %	96,45 %	100,00 %	99,63 %
2022-2023	96,91 %	100,00 %	93,33 %	97,06 %	100,00 %	98,88 %
2023-2024	97,66 %	100,00 %	94,65 %	97,81 %	100,00 %	99,65 %
Promedio	97,56 %	100,00 %	94,73 %	97,71 %	100,00 %	99,35 %

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos internos del Máster ICEX-UIMP. Datos para primera convocatoria.

Tasas de rendimiento y éxito del programa

Valorar las tasas de rendimiento y éxito en un programa de máster es una práctica clave dentro de cualquier sistema de garantía de calidad, ya que proporcionan información objetiva, cuantificable y comparativa sobre el desempeño académico de los estudiantes y la eficacia del programa formativo. Estas tasas no solo complementan las evaluaciones de satisfacción, sino que también ofrecen una medida estructural del grado de logro de los resultados de aprendizaje esperados.

Las tasas de rendimiento⁴ y éxito⁵ reflejan en qué medida se alcanzan adecuadamente los objetivos del programa en términos de aprendizaje real y superación de los módulos académicos. Son, por tanto, un reflejo de:

- la calidad del diseño curricular,
- la adecuación de la carga académica,

- la coherencia entre las metodologías de enseñanza, evaluación y los perfiles de ingreso.

Asimismo, y como señalan Jongbloed y Salerno (2008), estos indicadores de desempeño académico son clave para articular la relación entre universidad, sociedad y mercado laboral. Estos datos, cruzados con otros (satisfacción, inserción laboral, participación en proyectos, etc.), ofrecen una visión integral de la calidad del máster.

Pues bien, los resultados a este respecto reflejan claramente, tal como se observa en la Tabla 12, un correcto ajuste entre la formación previa de los alumnos y el grado de nivelación alcanzado, el diseño coherente de competencias y la carga de contenidos, así como la adecuación de los métodos docentes y de apoyo al aprendizaje. Cabe señalar que los resultados son excelentes. A pesar de la carga de trabajo y la exigencia del programa, las tasas de rendimiento en primera convocatoria para el total de asignaturas están en su práctica

⁴ Créditos superados respecto a matriculados.

⁵ Créditos aprobados respecto a presentados.

mayoría por encima del 97 % al igual que las tasas de éxito. Los proyectos grupales alcanzan el 100 % en tasas de rendimiento y éxito y los TFM superan el 94 % en tasas de rendimiento y el 99 % en tasas de éxito.

8. Conclusiones

El Máster en Gestión Internacional de la Empresa, organizado por ICEX España Exportación e Inversiones y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, se consolida como una experiencia formativa de referencia en el ámbito de la internacionalización empresarial. Su diseño responde a una necesidad estratégica del Estado: dotar a los futuros becarios ICEX de una formación rigurosa, práctica y actualizada que los prepare para representar con solvencia los intereses económicos españoles en el exterior.

El programa destaca por la calidad y diversidad de su profesorado, la cercanía al tejido empresarial y la continua adaptación a los desafíos del comercio global. Con un enfoque multidisciplinar, combina teoría y práctica en un entorno de exigencia académica y profesional, estructurando su enseñanza en torno a siete grupos docentes y más de 300 alumnos cada edición.

Los resultados del sistema interno de calidad del máster reflejan altos niveles de satisfacción entre estudiantes y empleadores, así como una excelente inserción profesional de sus egresados. Este éxito se sustenta en un modelo pedagógico sólido, una coordinación académica eficiente y el compromiso constante por la mejora continua.

En suma, el máster no solo cumple con los estándares exigidos por los procesos de evaluación externa, sino que se configura como un instrumento eficaz de política pública en materia de formación y contribución a la promoción de los intereses económicos españoles. Su valor añadido radica en su capacidad para combinar excelencia académica, orientación práctica y servicio al interés general, cumpliendo un papel clave en la profesionalización de la acción exterior de la economía española.

Referencias bibliográficas

- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher education in Europe*, 33(4), 411-422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>
- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*. OECD/UNESCO/Quality Support Centre. ISBN:0-335-20673-5
- Brusila-Meltovaara, K., Heikinheimo, L., & Sore, S. (2025). Curriculum design: multidisciplinary online degree studies. En *INTED 2025 - 19th International Technology, Education and Development Conference – Proceedings* (3-5 de marzo de 2025, Valencia, España). <http://doi.org/10.21125/inted.2025.0224>
- Elo, M., Torkkeli, L., & Velt, H. (2022). Matching International Business Teaching with the UN Sustainable Development Goals: Introducing Bi-directional Reflective Learning. *Journal of Teaching in International Business*, 33(4), 247-270. <https://doi.org/10.1080/08975930.2022.2137277>
- Gobierno de España. (2021, 28 de septiembre). Real Decreto 822/2021, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 233, pp. 113404-113474. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/09/28/822>
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3), 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.
- Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). *Marketing higher education: Theory and practice*. McGraw-Hill Education-Open University Press (UK).
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Swales, J. M., & Feak, C. B. (2012). *Academic writing for graduate students: Essential tasks and skills. 3rd Edition*. Michigan Series in English for Academic & Professional Purposes, University of Michigan Press ELT. <https://doi.org/10.3998/mpub.2173936>

ANEXO

Master in International Management ICEX-UIMP		Nuevo MIM 24/25 90 ECTS
Fase	Asignatura	Créditos
Periodo: septiembre-diciembre		
I	Fundamentos de Contabilidad y Finanzas	3
I	Investigación Comercial I - Fuentes de Información	2
I	Fundamentos de Economía	2
I	Fundamentos y Estrategias de Marketing	2
I	Dirección Estratégica	3
I	Investigación Comercial II (Estudios de Mercado)	3
I	Estrategia Avanzada. Casos de Empresas Internacionalizadas	3
I	Taller de Escritura. Comportamiento Social en los Negocios	2
I	Habilidades Directivas. Communication and Negotiation Skills	3
I	Sector Exterior y Políticas de la UE	2
	Total Créditos Fase I	25
Periodo: enero-marzo		
II	Entorno Jurídico. Contratación Internacional	2
II	Finanzas Internacionales a Corto Plazo	2
II	Financiación de Operaciones a Medio y Largo plazo	2
II	Análisis de Países	2
II	Fiscalidad Internacional	2
II	Transporte y Logística Internacional	3
II	Marketing Internacional. International Marketing	2
II	Desarrollo y Gestión Internacional de e-Business	2
III	Business Analytics e Inteligencia de Datos	2
	Total Créditos Fase II	19
Periodo: abril-junio		
III	Asignaturas electivas (pasan de 3 a 2)	2
III	Proyecto Grupal de Internacionalización. Periodo junio	5
III	Taller de Exportaciones (continua de Transporte y Logística)	
III	Instrumntos de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa	2
III	Financiación de Inversiones y Proyectos de Infraestructura (Project Finance)	2
III	Técnicas de Venta y Comunicación Comercial	2
III	Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresa born-globals	3
	Total Créditos Fase III	16
Total primer curso: octubre a junio		60
Segundo curso		
	Proyecto individual TFM	6
	Prácticas curriculares (en Ofecomes o en otras entidades)	24
	Total Créditos	30
Total ECTS del Máster in International Management		90

NOTA: En negrilla remarcadas asignaturas con cambio de créditos (ETCS), cambio de fase, cancelación o asignaturas nuevas.
FUENTE: Elaboración propia.



**SUSCRÍBETE A LA NEWSLETTER DE REVISTAS ICE
Y RECIBE TODAS LAS NOVEDADES EN TU CORREO**



Clara Guzmán*

LA APORTACIÓN DE VALOR DE LOS BECARIOS ICEX A LAS OFICINAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

El artículo describe el Programa de Becas del ICEX, destacando su evolución desde su inicio en 1975 hasta su 50.º aniversario en 2025. Este programa, único en España, se creó para formar expertos en comercio internacional y apoyar la internacionalización de las empresas españolas. A lo largo de los años, el programa ha incorporado nuevas fases y modalidades, incluyendo un máster y prácticas en empresas y organismos internacionales, pero desde su puesta en marcha ha tenido como centro el paso obligado por alguna de las 98 oficinas de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior de la Secretaría de Estado de Comercio. Estas oficinas juegan un papel crucial en la formación de los becarios, proporcionando una experiencia integral que combina teoría y práctica y que los prepara para su Fase II en empresas o en organismos multilaterales. Estos becarios, seleccionados por su formación académica y habilidades lingüísticas, han contribuido, y siguen haciéndolo, a la modernización y al buen funcionamiento de las oficinas.

The Value Added by ICEX Scholars to Economic and Commercial Offices

The article describes the ICEX Scholarship Program, highlighting its evolution from its inception in 1975 to its 50th anniversary in 2025. This program, unique in Spain, was created to train experts in international trade and support the internationalization of Spanish companies. Over the years, the program has incorporated new phases and modalities, including a Master's degree and internships in international companies and organizations, but since its inception it has been centered on the obligatory passage through one of the 98 offices of the Network of Spanish Economic and Commercial Offices abroad of the Secretariat of State for Trade. These offices play a crucial role in the training of the scholarship holders, providing comprehensive experience that combines theory and practice and prepares them for their second phase in companies or multilateral organizations. These fellows, selected for their academic training and language skills, have contributed and continue to contribute to the modernization and smooth running of the offices.

Palabras clave: Becas ICEX, Oficinas Económicas y Comerciales de España, becarios.

Keywords: ICEX Scholarships, Spanish Economic and Commercial Offices, scholarship holders.

JEL: F53, F63, I22.

*Consejera Económica y Comercial. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dinamarca.

Versión de junio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7933>

1. Introducción

Becas del ICEX es un programa pionero en España y singular, por su número, dotación y organización. Nació de la necesidad de las empresas españolas de encontrar personal cualificado para internacionalizarse. ICEX aprovechó la ventaja de contar con una Red de Oficinas Económicas y Comerciales con amplia implantación internacional, que estaban dirigidas por profesionales de comercio exterior. El programa tuvo y tiene como objetivo principal formar expertos en comercio internacional, proporcionando una formación integral que incluye tanto teoría como práctica en el ámbito del comercio exterior.

Desde su primera convocatoria en 1975 (se convocaron 14 plazas), el programa ha evolucionado significativamente. Inicialmente, las becas se centraban en la formación en comercio exterior. Con el tiempo, se han añadido nuevas modalidades y fases (algunas han ido decayendo), incluyendo un máster en la Fase I y prácticas en empresas y organismos internacionales en la Fase III. Actualmente, existen dos tipos de becarios: de internacionalización y de IT (tecnologías de la información). Todos los becarios realizan la Fase II en Oficinas Económicas y Comerciales, y la Fase III en empresas u organismos internacionales (agencias de Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales).

2. Las Oficinas Económicas y Comerciales y el Programa de Becas ICEX

Historia

La creación de las Oficinas Económicas y Comerciales de España (en adelante Ofecomes u Oficinas) se remonta a la década de 1970, cuando el país comenzó a reconocer la importancia de apoyar la internacionalización de sus empresas y de promover las exportaciones. Las Oficinas Económicas y Comerciales están integradas formalmente en las misiones diplomáticas

de España (salvo algunas excepciones¹) y son el instrumento especializado de la Administración española para la internacionalización de nuestra economía y la prestación de servicios y asistencia a las empresas y a emprendedores españoles en el exterior. Además, son responsables de las relaciones institucionales económicas y comerciales y de generar información económica de los países de su demarcación.

En 1975, se convocaron las primeras becas de estudios en el extranjero para la formación profesional de titulados superiores en materia de comercio internacional². Este fue un paso crucial para establecer una red de apoyo que facilitara la expansión de las empresas españolas en el mercado global.

Durante los años 1980 y 1990, la Red de Oficinas Económicas y Comerciales experimentó una expansión significativa. En 1983, el Instituto Nacional de Fomento de la Exportación (INFE), antecedente de ICEX, se hizo cargo de la convocatoria de las becas y de la gestión de las Oficinas. En 1987, el INFE pasó a denominarse Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), consolidando su papel en la promoción del comercio exterior y la internacionalización de las empresas españolas.

A lo largo de estos años, las Oficinas han ido ampliando sus funciones y su alcance geográfico hasta llegar a las 98 actuales, estableciendo su presencia en mercados clave para la economía española (la última apertura ha sido en Addis Abeba, capital de Etiopía). La incorporación de nuevas Oficinas en países emergentes y desarrollados permitió a España tener una presencia significativa en los principales centros económicos del mundo.

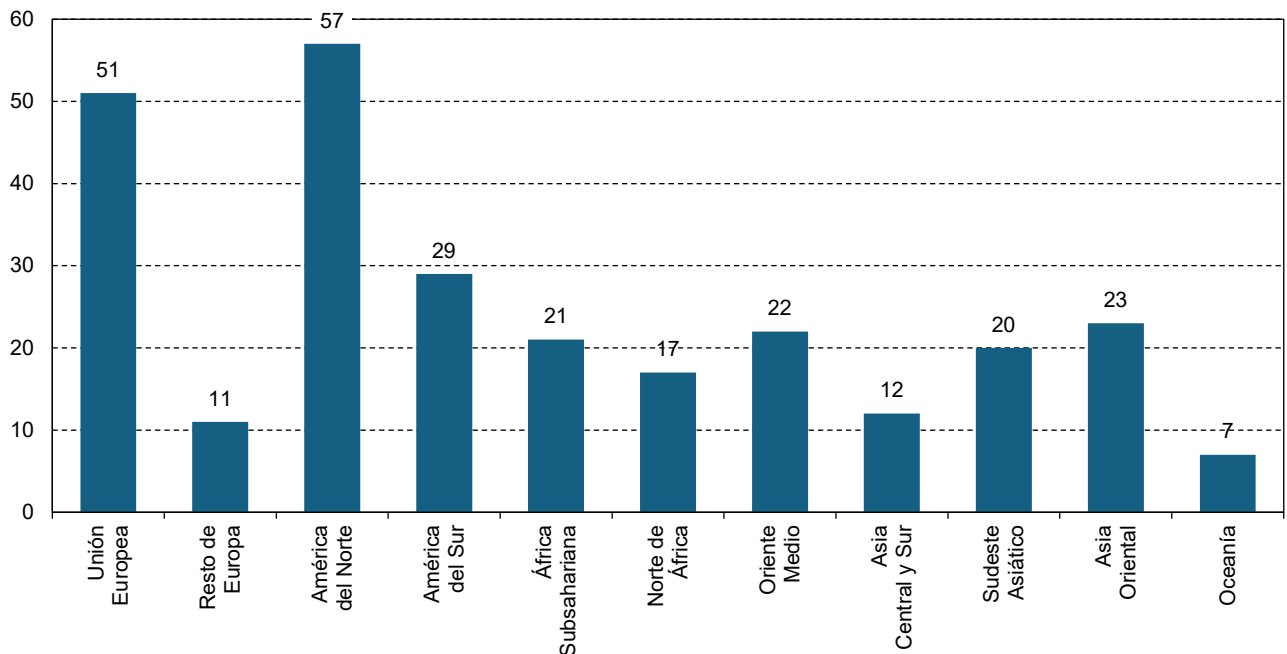
El Gráfico 1 muestra la distribución de los becarios de la última promoción (n.º 48) que ha pasado por Oficinas Económicas y Comerciales. Puede observarse cómo aquellas regiones que integran países con mayores relaciones económicas y comerciales con España

¹ En Taipei el consejero es director de la Cámara de Comercio e Industria, al no contar con misión diplomática española.

² BOE n.º 71, Resolución de 12 de marzo de 1975 de la D.G. de Exportación (Ministerio de Economía).

GRÁFICO 1

PROMOCIÓN 48.^a (2024-2025)
ASIGNACIÓN DE BECARIOS ICEX POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



FUENTE: ICEX.

(UE, América del Norte y América del Sur) son los que cuentan con un número mayor de efectivos (también de Oficinas) y con las Oficinas de mayor tamaño. Cada año se realizan previsiones desde ICEX basadas en distintos parámetros objetivos y considerando también los requerimientos de los responsables de las Oficinas.

En la década de 1990, las Oficinas Económicas y Comerciales comenzaron a incorporar nuevas modalidades de becas y programas de formación. En 1992, se lanzó la primera convocatoria del Programa de Becas de Informática, con el objetivo de formar expertos en el tratamiento, análisis y difusión de la información sobre comercio exterior. Este programa fue una respuesta a la creciente importancia de la tecnología y la información en el comercio internacional.

En 1997, se produjo un gran salto en el número de becas (se pasó de convocar 31 plazas en 1996 a 124 en 1997)³, fusionando programas dispersos de formación y dotando al Programa de Becas de una estructura similar a la actual, incorporando dos fases: un año en una Oficina Económica y Comercial y, a continuación, seis meses en el departamento internacional de una empresa española. Se consideró que así se permitiría

³ Desde 2002, no se ha ofertado menos de 250 plazas en ninguna de las convocatorias. La promoción actual en Ofecomex, la n.º 48, contó con 275 plazas. En 2002 se incorporó la posibilidad de que estas becas se cofinanciasen por el Fondo Social Europeo en los supuestos en los que fuera de aplicación. Se incorporó también la opción de realizar prácticas en empresas españolas con actividad internacional o en organismos internacionales (Fase II) a los becarios que superen satisfactoriamente la Fase I.

una formación más integral y práctica para los becarios, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado global.

En la década de 2000, las Oficinas Económicas y Comerciales continuaron su proceso de consolidación y modernización. En 2004, se añadió al Programa de Becas una fase de preparación teórica a través de un Máster en Gestión Internacional de la Empresa (MUGIE) propio como parte del proceso de selección. Este máster proporcionó una formación teórica sólida en todas las áreas relacionadas con el proceso de internacionalización, complementando la formación práctica en las Oficinas, lo que vino a solventar, en gran parte, las grandes diferencias que en cuanto a formación previa se producían entre los becarios, fundamentalmente, entre aquellos cuyos programas académicos universitarios no contemplaban materias relacionadas con economía, empresa o comercio. De ese modo, se reducía el periodo inicial de aprendizaje del becario en su incorporación a su Oficina.

En 2010, el Máster en Gestión Internacional de la Empresa se convirtió en un título oficial de posgrado, impartido por ICEX-CECO en alianza académica con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Esta alianza académica permitió una mayor calidad y reconocimiento de la formación proporcionada a los becarios. También ha facilitado la colocación posterior del becario, una vez terminada su beca, al contar con una cualificación superior añadida a la formación que le da la propia experiencia en la Oficina.

En 2020, el Programa de Becas pasó a regularse por la [Ley de Subvenciones](#), estableciendo un marco legal claro y estructurado para su funcionamiento. El programa consta ahora de tres fases: Fase 0 (Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa), Fase I (Prácticas en Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior) y Fase II (prácticas en empresas, entidades u organismos internacionales). Además, se redujeron a dos los tipos de perfiles de becarios: internacionalización y tecnologías de la información (TI).

En el año 2025, el programa está celebrando su 50.º aniversario, ya consolidado como una herramienta esencial para la formación de expertos en comercio internacional. Además, la incorporación de nuevos destinos y metodologías de selección ha permitido una adaptación continua a las necesidades del mercado global y de las empresas españolas.

Solo unos cuantos países, todos grandes exportadores, como Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania, cuentan con programas de becas en su red exterior, los cuales, aunque con diferencias, son comparables al Programa de Becas ICEX en términos de su dotación y alcance. En España, otros organismos públicos, como Turespaña, ha adoptado más recientemente un programa de becas para formación en sus oficinas en el extranjero (36 becas). El Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación sitúa becarios en las dependencias de las embajadas y consulados cada año, pero se trata de becas no remuneradas y por poco espacio de tiempo. Algunas de las comunidades autónomas que cuentan con órganos de promoción suelen convocar varias becas al año remuneradas, normalmente, de menor duración y, muchas de ellas, sitúan a sus becarios dentro de las dependencias de las propias Oficinas Económicas y Comerciales de España de aquellos países con los que tienen interés especial en apoyar a las empresas de su región.

El papel de los consejeros y agregados en la formación de los becarios ICEX

Los consejeros económicos y comerciales y aquellos agregados comerciales que dirigen Ofecomes desempeñan un papel fundamental como tutores de los becarios del programa ICEX. Su función no solo implica la de supervisión directa, sino también la coordinación con otros funcionarios y personal local de la Oficina para asegurar una formación integral y efectiva. Esto conlleva su plena integración como parte del equipo de la Oficina, incluida la relación con otros becarios procedentes de

distintos organismos⁴. La integración del becario en la estructura de la Oficina es un paso crucial para su adaptación y éxito. Además del consejero, se puede asignar a otros funcionarios o personal cualificado como mentores, con el fin de guiar al becario en tareas específicas. Estos mentores proporcionan apoyo adicional y comparten su experiencia y conocimientos, incluyendo al becario en reuniones internas y externas para que se familiarice con los procesos de toma de decisiones y la dinámica de trabajo en la Oficina.

Planificación del Programa de Actividades

Desde el inicio de la estancia del becario, el consejero se encarga de planificar un programa de actividades que cubra todos los aspectos necesarios para su formación. Este programa incluye la definición de los objetivos específicos que el becario debe alcanzar durante su estancia, alineados con las necesidades de la Oficina y las expectativas del programa ICEX; así como la asignación concreta de tareas y proyectos que le permitan aplicar sus conocimientos teóricos en situaciones prácticas. Estas tareas pueden incluir la realización de estudios de mercado, la elaboración de informes sectoriales y la participación en eventos de promoción o comerciales. Asimismo, se requiere del consejero o agregado a cargo de una Oficina que informe periódicamente a ICEX del progreso del becario y que ajuste su programa de actividades según sea necesario.

Conocimiento del país y de los sectores económicos relevantes

Uno de los objetivos principales del programa es que los becarios adquieran un conocimiento profundo del

país en el que están destinados y de los sectores económicos relevantes. Esto se logra a través de la asistencia a sesiones informativas sobre la economía, la cultura y el entorno empresarial del país, así como a presentaciones de expertos locales y visitas a instituciones relevantes.

En la medida de lo posible, suelen ser asignados a mentores con áreas sectoriales concretas bajo su supervisión, lo que permite centrar sus esfuerzos y lograr cierta especialización. La sectorialización facilita a los becarios el acceso a una red de contactos locales, incluyendo empresarios, funcionarios y otros actores clave en el sector que pueden también resultarles de utilidad en su futuro profesional.

Los becarios tienen entre sus asignaciones la realización de estudios de mercado que le permitan investigar y analizar las oportunidades para nuestras empresas y desafíos del sector en el país de destino. El mentor del becario, el consejero o el agregado deberá supervisar la elaboración de informes comerciales, que incluyen análisis de mercado, notas sectoriales y recomendaciones estratégicas para empresas españolas.

Participación activa en las labores de promoción comercial

El desarrollo de labores comerciales es una parte esencial de la formación de los becarios. Los consejeros y agregados les implican y supervisan en actividades propias o a las que asisten como invitados en la organización de eventos comerciales (ferias, misiones comerciales y seminarios). Estos eventos proporcionan al becario experiencia práctica en las relaciones públicas, la gestión de proyectos y la promoción de exportaciones.

Asimismo, acompañan al becario en reuniones y negociaciones comerciales con empresas locales y extranjeras, lo que le permite observar y aprender técnicas de negociación y estrategias comerciales.

Acompañamiento a empresas españolas exportadoras

El acompañamiento a empresas españolas exportadoras es una de las funciones más valiosas del

⁴ La Secretaría de Estado de Comercio tiene firmados convenios de colaboración con organismos autonómicos de promoción, cámaras de comercio e industria y otros organismos con el fin de permitir, en la medida de las posibilidades de cada Oficina, que sus becarios se formen también en éstas. Se integran así en los equipos de trabajo de las Oficinas, pasando a depender directamente del consejero o agregado a cargo de la misma o de quien él decida.

programa. Los consejeros y agregados deben asegurarse de que los becarios participen activamente en este proceso a través de visitas a empresas españolas y locales, para que el becario entienda sus operaciones, desafíos y estrategias de internacionalización. También involucran al becario en proyectos específicos de empresas exportadoras, proporcionando apoyo en la identificación de socios comerciales, la preparación de presentaciones y la resolución de problemas.

Diferencias en el tamaño y organización entre Oficinas que afectan al becario

Es importante destacar que cada Oficina es distinta en cuanto a su tamaño y organización, lo que puede influir en la experiencia de los becarios. El modelo suele estar razonablemente dimensionado, de manera que las Oficinas grandes suelen coincidir con mercados más importantes (por su tamaño y/o otras circunstancias especiales) para las empresas españolas. Esto suele implicar mayor inversión en promoción, más consultas, más visitas de empresa y, por tanto, más trabajo en general en la Oficina. Desde la perspectiva del becario, que tiene un horizonte temporal cierto, limitado a un año de estancia, estas Oficinas grandes ofrecen más oportunidades para que los becarios participen en actividades de promoción de todo tipo, hagan más contactos con operadores y empresas locales, tengan más relación con empresas españolas y participen en reuniones interesantes. Estas Oficinas suelen tener una mayor dotación tanto de personal como de becarios, lo que permite una mayor especialización por sectores y un conocimiento más profundo de los mismos (agroalimentario, vinos, industriales, energía, moda, etc.).

Por otro lado, las Oficinas pequeñas (aproximadamente el 70 % de la red de Oficinas tiene una media de 6 empleados, excluidos consejero y becarios) tienden de forma natural a fomentar un trabajo en equipo más cohesionado entre toda la plantilla. En estas Oficinas, los becarios, que suelen ser menos numerosos, son requeridos para participar en actividades de distintos sectores, lo que

representa una oportunidad para trabajar con varios responsables, y no sólo con uno. Esta diversidad de tareas y responsabilidades permite a los becarios adquirir una visión más amplia y versátil del país y de las oportunidades que ofrece desde el punto de vista comercial.

En resumen, la función de los consejeros y agregados como tutores de los becarios es integral para su formación y desarrollo profesional. A través de una planificación cuidadosa, una introducción efectiva en la estructura de la Oficina, el desarrollo de labores comerciales y el acompañamiento a empresas exportadoras, los consejeros aseguran que los becarios adquieran una experiencia rica y formativa que los prepare para una carrera exitosa en el comercio internacional.

El perfil de los becarios ICEX y su adaptación a las Ofecomes

Las Ofecomes suelen recibir una media de entre 2 y 6 becarios cada mes de enero, lo que implica la partida de otros tantos un mes antes. Hay algunas (pocas) excepciones como las que por su tamaño o porque cuentan tradicionalmente con becarios de otros programas sólo reciben 1. Este proceso de renovación actúa como un revulsivo, generando la necesidad de reordenarse ante la necesidad de explicar y formar a los nuevos becarios. Durante los primeros meses, los consejeros, agregados y mentores deben seguir muy de cerca a los becarios hasta que encajan en sus funciones. Este proceso de integración es crucial para asegurar que los becarios se adapten rápidamente y comiencen a contribuir de manera efectiva, sin convertirse en una carga. La experiencia muestra que el sistema de selección está bien diseñado: los becarios del programa ICEX tienen un perfil académico y profesional que les permite enfrentar los desafíos del comercio internacional y aprovechar al máximo la experiencia en las Oficinas Económicas y Comerciales. A continuación, se detalla el perfil típico de los becarios, incluyendo su rango de edades, nivel educativo, habilidades lingüísticas y experiencia laboral.

Rango de edades

Las edades de los becarios del programa ICEX varían generalmente entre los 24 y los 31 años. Este rango refleja la diversidad de etapas en las que los jóvenes profesionales pueden estar en su desarrollo académico y profesional. Los becarios más jóvenes suelen estar recién graduados, mientras que los mayores pueden tener algunos años de experiencia laboral.

Nivel educativo

Todos los becarios del programa ICEX tienen un grado superior, y el máster que deben superar en la primera Fase del Programa de Becas, garantiza que posean una sólida formación académica que incluya áreas relevantes para el comercio internacional. Esta formación incluye conocimientos en economía, administración de empresas, comercio exterior, derecho internacional y otras disciplinas relacionadas.

Habilidades lingüísticas

Un requisito fundamental para los becarios ICEX es tener un probado nivel de inglés, ya que este idioma es esencial para la comunicación en el ámbito del comercio internacional. Además, en ocasiones, se requiere que los becarios tengan conocimientos de un segundo idioma, especialmente en mercados donde este idioma es relevante. Por ejemplo, en países de habla francesa, rusa, alemana, china o árabe, se valora mucho que los becarios puedan comunicarse en estos idiomas.

Experiencia laboral

Aunque la mayoría de los becarios no tienen una extensa experiencia laboral, algunos de ellos sí cuentan con experiencia previa en empresas u organismos. Desde la implantación del Plan Bolonia, todos los becarios han realizado, al menos, prácticas en alguna empresa u organismo como parte de su formación académica. Estas prácticas proporcionan una base de

experiencia que es muy útil para su desempeño en las Oficinas Económicas y Comerciales.

En conjunto, el perfil de los becarios ICEX suele reflejar una combinación de formación académica sólida, habilidades lingüísticas y una base de experiencia laboral. Estos atributos, junto con el requisito de ser menor de 30 años al hacer la solicitud para presentarse al programa, conforman un grupo de jóvenes motivados y con ganas de aprovechar al máximo la experiencia en las Ofecomes y prepararse para una carrera exitosa en el comercio internacional.

Impacto en la dinámica de trabajo

La incorporación de becarios jóvenes tiene un impacto positivo en la dinámica de trabajo de las Oficinas. Su energía y entusiasmo impulsan cambios en los procesos y la adopción de nuevas tecnologías. Además, su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios y desafíos contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad de las Oficinas.

A partir de la integración inicial de los primeros meses, durante los cuales los becarios obligan a dedicar tiempo y esfuerzo a sus mentores y al resto del personal de las Oficinas sin aportar (casi) nada a cambio, se empieza a generar también un efecto contagio más silencioso que procede de su propia personalidad. En cierta manera, esas nuevas obligaciones de formación, de un grupo de jóvenes desconocidos a los que las Oficinas se enfrentan cada mes de enero, resultan refrescantes y renovadores para las plantillas, en ocasiones algo envejecidas, de las Oficinas Económica y Comerciales. Y cada año deben diseñarse sus planes de actividades, distribuirlos en función de sus formaciones respectivas y de sus deseos, e intentar integrarlos lo antes posible en esos pequeños ecosistemas que conforman cada una de las Oficinas.

Efecto contagio de los jóvenes digitalizados

Estos becarios, llenos de curiosidad y a los que nada les asusta, son los que encuentran soluciones

para superar obstáculos tecnológicos en menos tiempo y de forma eficiente. Han ayudado a las Oficinas a implantar nuevas aplicaciones y han descubierto la utilidad de muchas herramientas que se habían implantado.

Los becarios son, en gran parte, responsables de muchos cambios en la forma de llevar la comunicación en las Oficinas debido a que no están obligados a aprender sobre los nuevos usos porque su vida personal ya se ha adaptado a estas nuevas formas de interacción y se limitan a replicarlas, ahorrando tiempo y liberando recursos para otras tareas.

En los últimos años, los becarios del programa ICEX han sido, en gran parte, responsables de la rapidez con la que se ha producido la implantación y se ha normalizado la utilización de las redes sociales en las Oficinas Económicas y Comerciales. La actividad de gestionar las redes sociales y crear contenido para las webs es una tarea que, aunque puede y debería ser realizada por el personal de las Oficinas, requiere una velocidad en su manejo y una especial sensibilidad que los becarios, por su juventud, poseen de manera innata. Mientras que muchos de los responsables de las Oficinas han aprendido a manejar y aprovechar estas herramientas en los últimos años, los becarios han crecido con ellas, lo que les permite adaptarse rápidamente y utilizar las redes sociales de manera efectiva.

Supervisión y dirección

La supervisión por parte de los responsables de las Oficinas es imprescindible para asegurar que el contenido y la administración de las redes sociales se realicen de acuerdo con las normas y políticas que se definan. La participación de los becarios en estas tareas ha permitido aprovechar las oportunidades que ofrecen estas herramientas para nuestro trabajo, permitiendo liberar parte del tiempo de los responsables, quienes pueden dedicarse a otras actividades más estratégicas. Simultáneamente, los becarios aprenden a gestionar las redes sociales con prudencia y a someterse a las

reglas necesarias derivadas de la naturaleza pública de las Oficinas.

Inteligencia artificial y nuevos retos

La nueva etapa en la que ya estamos, disfrutando de las maravillosas e infinitas posibilidades de la inteligencia artificial (IA) para nuestro trabajo, representa un reto desde todos los puntos de vista, especialmente para los becarios. La IA ofrece oportunidades para automatizar tareas, analizar grandes volúmenes de datos y mejorar la toma de decisiones. Los becarios, con su familiaridad con la tecnología y su capacidad para adaptarse rápidamente, están bien posicionados para aprovechar estas oportunidades y contribuir a la transformación digital de las Oficinas. No deben olvidar sus mentores la obligada supervisión a la que deben ser sometidos también en esta materia.

Los becarios no son empleados de las Oficinas Económicas y Comerciales

No debe olvidarse el hecho de que los becarios no son empleados de las Oficinas sino personas en formación, con todo lo que ello implica. Debe aprovecharse cada ocasión durante su estancia en la Oficina para que experimenten, conozcan y se formen de cara a sus futuras carreras profesionales. Y es deber de los consejeros y agregados el supervisar que este proceso tenga lugar, incluido el que conozcan al tejido empresarial exportador español, sus responsables locales, sus retos y oportunidades en el país de destino.

3. Conclusiones

En sus 50 años de existencia, el Programa de Becas ICEX ha demostrado ser una herramienta esencial para la formación de expertos en comercio internacional y la internacionalización de las empresas españolas. A través de una combinación de formación teórica y práctica, los becarios han contribuido significativamente al

buen funcionamiento y modernización de las Oficinas Económicas y Comerciales de España.

El Programa de Becas ICEX se ha consolidado como una excelente puerta de entrada para los jóvenes españoles hacia los mercados exteriores. A lo largo de sus 50 años de historia, ha profesionalizado su organización, desde el sistema de selección, pasando por el máster especializado, hasta su distribución entre las 98 Oficinas Económicas y Comerciales y el control de resultados. Todo ello ha convertido al programa en un instrumento de excelente reputación nacional, bien conocido y valorado entre los colegas de otros países.

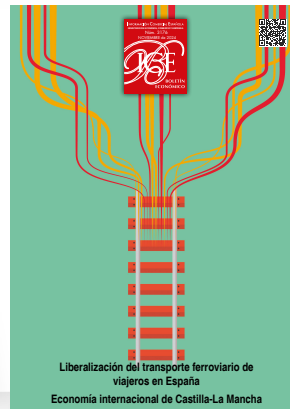
Los becarios del programa ICEX realizan parte de su formación en las Oficinas Económicas y Comerciales, lo que les convierte en potenciales especialistas para las empresas españolas en su proceso de internacionalización. En muchos casos, los becarios realizan su última fase de la beca en empresas españolas en el país de destino, aprovechando el conocimiento y los contactos adquiridos durante su estancia en las Oficinas.

El impacto mutuo entre los becarios ICEX y las Oficinas Económicas y Comerciales de España es significativo y bidireccional. Los becarios aportan modernización, innovación y dinamismo a las Oficinas, mientras que estas les proporcionan una formación integral, una red de contactos valiosa y oportunidades de especialización sectorial. Esta sinergia no solo mejora el funcionamiento de las Oficinas, sino que también prepara a los becarios para una carrera exitosa en el comercio internacional, creando un ciclo virtuoso de aprendizaje y desarrollo profesional. En ese impacto mutuo de

becarios y Ofecomex, la formación no solo revierte en la internacionalización de las empresas ya existentes, sino que hay ejemplos, cada vez más numerosos, de becarios que se convierten en fundadores de *startups*, por ejemplo. Demuestra cómo la formación que reciben también contribuye a fomentar un comportamiento más asertivo de los candidatos en el plano global, capacitándolos para el emprendimiento más actual. Por último, y no menos importante, estos becarios constituyen una cantera de selección de personal para los servicios centrales de ICEX, las propias Oficinas Económicas y Comerciales y pueden ser fácilmente futuros opositores a funcionarios públicos, a cuerpos especializados en economía y comercio exterior, como los de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado y Diplomados del Estado. Es función de los responsables de las Oficinas orientarles sobre estas posibilidades, asegurando así una formación completa y una integración efectiva en el ámbito de las relaciones económicas internacionales.

No cabe sino terminar felicitando a los responsables y organizadores de este programa, a aquellos que tuvieron la visión de iniciarlo hace ya 50 años y a los que desde ICEX han conseguido aumentar su dotación año tras año, al tiempo que han seguido revisándolo, perfeccionándolo y mimándolo con total profesionalidad. A las futuras promociones de jóvenes becarios y a nosotros, los que nos encargamos de recibirlos en cada oficina de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, nos toca emplear al máximo de nuestras capacidades este excepcional legado de esfuerzo y presupuesto públicos.

SERIE HISTÓRICA DEL BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE



Marta Blanco Quesada*

TALENTO SIN FRONTERAS: EL LEGADO DE LOS BECARIOS ICEX EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE CEOE

La CEOE empezó a integrar el programa de becarios ICEX, en su actividad internacional, en el año 2016. Fue una sabia decisión, que nos ha llevado a que el 50 % del personal que integra, a día de hoy, el Departamento Internacional y Organismos Multilaterales de la CEOE ha pasado por este programa. Podemos decir, con mucha satisfacción, que el espíritu ICEX impregna nuestro departamento. Su formación especializada, su capacidad analítica y de gestión, unido a su enfoque dinámico, ha venido fortaleciendo la capacidad de la Confederación para responder a los retos y necesidades de las empresas españolas en su actividad en el exterior. Este compromiso no sería posible sin el talento, la dedicación y la innovación que aportan los becarios ICEX, por lo que con este artículo queremos poner en valor su aportación en el marco de la actividad internacional que viene desarrollando la CEOE estos últimos años.

Talent Without Borders: The Legacy of ICEX Scholars in CEOE's International Activity

The CEOE began to integrate the ICEX internship program into its international activity in 2016. It was a wise decision, which has led us to the fact that 50% of the staff that integrates, as of today, the International Department and Multilateral Organizations of the CEOE has gone through this program. We can say, with great satisfaction, that the ICEX spirit permeates our department. Its specialized training, analytical and management skills, together with its dynamic approach, have been strengthening the Confederation's ability to respond to the challenges and needs of Spanish companies in their activities abroad. This commitment would not be possible without the talent, dedication and innovation provided by ICEX interns, so with this article we want to highlight their contribution within the framework of the international activity that the CEOE has been developing in recent years.

Palabras clave: internacionalización, innovación, talento, desarrollo empresarial, colaboración público-privada.

Keywords: internationalisation, innovation, talent, business development, public-private partnerships.

JEL: H57, J24, L26, O31.

*Presidenta de la Comisión de Relaciones Internacionales. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

Versión de mayo de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7934>

1. Introducción

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) empezó a integrar el programa de becarios ICEX en su actividad internacional en el año 2016. Fue una sabia decisión, que nos ha llevado a que el 50 % del personal que integra a día de hoy el Departamento Internacional y Organismos Multilaterales de la CEOE ha pasado por este programa. Podemos decir con mucha satisfacción que el espíritu ICEX impregna nuestro departamento, gracias a que un número muy significativo de becarios permanecen en nuestra organización una vez finalizada la beca o bien nos nutrimos de exbecarios ICEX para cubrir las vacantes que van surgiendo.

Como responsable de la actividad internacional de la CEOE, siempre he pensado que la organización a la que pertenezco es una oportunidad excepcional para los jóvenes con formación internacional que se incorporan al mundo profesional. En efecto, el Departamento Internacional y Organismos Multilaterales y la Comisión de Relaciones Internacionales de la CEOE juegan un papel crucial en la defensa de los intereses de las empresas españolas en los mercados globales. Este compromiso, ambicioso y estratégico, no sería posible sin el talento, la dedicación y la innovación que aportan los becarios ICEX, por lo que con este artículo queremos poner en valor su aportación en el marco de la actividad internacional que ha venido desarrollando la CEOE en los últimos años.

Y estoy convencida también de que esta relación aporta beneficios a las dos partes. Su formación especializada, su capacidad analítica y de gestión, unido a su enfoque dinámico, ha venido fortaleciendo la capacidad de la Confederación para responder a los retos y necesidades de las empresas españolas en su actividad en el exterior. Y, por otra parte, su incorporación en una organización tan representativa como la CEOE, les proporciona un profundo conocimiento de la realidad empresarial en España, que va más allá de la mera internacionalización. Para la CEOE este programa tiene

un enorme valor y contribuye a desarrollar dentro de la organización una visión innovadora, a poner en marcha nuevas herramientas, optimizar procesos internos y fomentar una mayor y mejor interlocución entre los equipos de la CEOE y sus socios internacionales.

2. Contexto internacional

Uno de los hechos más sobresalientes de la reciente historia de España ha sido el intenso proceso de apertura hacia el exterior que ha experimentado la economía española a partir, fundamentalmente, de su plena integración en la Unión Europea en el año 1986.

La CEOE, desde su fundación en 1977, tuvo muy en cuenta esta proyección internacional, que se ha traducido en una creciente presencia de empresas españolas en los mercados de todo el mundo, que se ha acelerado en los últimos años. Un dato muy significativo que pone de relieve la imparable internacionalización de la economía española es el progresivo aumento del peso de las exportaciones de bienes y servicios sobre el PIB, sobre todo, a partir de la crisis financiera de 2008. Además del comercio, no menos relevante es la evolución de la inversión. En enero de 1992, la inversión directa de las empresas españolas en el exterior apenas era de 43.000 millones de euros. Sin embargo, en 2023, el *stock* de la inversión directa española en el exterior superaba los 500.000 millones de euros. Este aumento del comercio y de la inversión directa española en el exterior es uno de los procesos de transformación más intensos y rápidos de los muchos experimentados por la economía española en las últimas cinco décadas.

La apertura al exterior ha permitido a las empresas españolas acceder a nuevas tecnologías y modelos de negocio. El intercambio de conocimientos y el acceso a I+D+i global han sido esenciales para la modernización de sectores clave como la energía, la tecnología digital o la biotecnología.

Las empresas españolas, durante este proceso, también han aprendido de las mejores prácticas internacionales, lo que les ha permitido mejorar sus procesos

productivos y la creación de nuevos productos. Esto ha provocado su crecimiento y liderazgo en sectores estratégicos, como el de las infraestructuras, energías renovables y telecomunicaciones, en el ámbito internacional.

La CEOE ha acompañado a las empresas en esta evolución internacional y se ha convertido en una referencia obligada tanto para las empresas españolas que buscan oportunidades de negocio en mercados internacionales como para empresas de cualquier país que deseen realizar nuevas inversiones en España.

Esta labor, ambiciosa y estratégica que desarrolla la CEOE, no sería posible, como se ha dicho antes, sin el talento, la dedicación y la innovación de las personas que forman parte del equipo de la Confederación, entre los que se encuentran los becarios ICEX que llegan a la organización con una gran formación y experiencia tras su estancia en una Oficina Económica y Comercial en el Exterior.

Siguiendo con el contexto internacional en el que se han movido las empresas españolas en las últimas décadas, este se ha caracterizado por un orden basado en reglas y principios, que ha dado paso a un escenario lleno de incertidumbre, que impacta mucho en aquellas empresas que han optado por una estrategia de crecimiento basada en la internacionalización. Tras la crisis económica de 2008, la economía española inició un proceso de internacionalización que no ha cesado, como se ha señalado antes. Por lo tanto, cuando se produce una convulsión como la actual en los mercados internacionales, con un multilateralismo en recesión y un proteccionismo acechando, nuestra economía presenta una gran vulnerabilidad, precisamente por su dependencia del exterior, pero al mismo tiempo es una fuente de oportunidades que hay que identificar y saber aprovechar. En este entorno, tanto los países como las empresas tienen que ver cómo ser más resilientes sin perder su competitividad. Tienen que analizar cómo reducir vulnerabilidades en un entorno tan cambiante, analizando los riesgos y tomando decisiones que no son fáciles ni rápidas en adoptarse.

No olvidemos que hace cinco años comenzó una pandemia que provocó una disrupción dramática en las cadenas de suministro, seguida de la invasión de Ucrania por parte de Rusia que, a su vez, desencadenó una cascada de sanciones económicas a este país y, al mismo tiempo, la interrupción de suministros provenientes de Ucrania. En este contexto, nuestras empresas analizaron muy cuidadosamente dónde estaban y cómo estaban configuradas sus cadenas de suministro. Este análisis es muy complejo en el caso de empresas con miles de proveedores, exige identificar dependencias y ver si hay posibilidad de sustitución o diversificación, con el objetivo de disminuir el riesgo. En estos casos, se analizan tanto los mercados a los que se exportan los productos como el riesgo proteccionista potencial que existe y que puede frenar las exportaciones. A partir de aquí, en función del tamaño de las empresas, del sector y de otras circunstancias, las empresas toman decisiones de reajuste en las cadenas de suministro, que a veces llevan consigo un acortamiento de las cadenas para acercar los emplazamientos de producción a los de consumo. Este ejercicio debe garantizar un equilibrio entre resiliencia y competitividad. De nada sirve ser menos vulnerable si se produce de forma ineficiente porque redundará en una menor competitividad y cuestionará la eficiencia económica de la empresa.

Aún a riesgo de simplificar, cuando en la CEOE nos preguntan por las políticas necesarias para acompañar a las empresas en su internacionalización no dudamos en señalar dos ámbitos en los que necesitamos avanzar:

- El primero es la Unión Europea. Por un lado, hay que profundizar más en el Mercado Único Europeo, con una integración mayor del sector financiero, de la energía o de las telecomunicaciones. También en una regulación a favor de la empresa, que no distorsione y que no genere sobrecarga. De esta manera, nuestras empresas podrán ser más competitivas y afrontar con más músculo las turbulencias en los mercados internacionales, a la vez que podrán dedicar más recursos a innovar y a convertirse en imprescindibles para las empresas de otros países.

- El segundo ámbito es el acceso a mercados y la ampliación de la red de acuerdos de libre comercio. En esta reconfiguración de las cadenas de suministro, de relocalización de la producción, de búsqueda de nuevos proveedores y de diversificación de mercados, las empresas necesitan más acceso a mercados exteriores, con mejores garantías de competencia leal y relaciones bilaterales predecibles. Y el mejor instrumento para ello son los acuerdos de libre comercio.

3. La internacionalización en la CEOE

Este contexto que acabo de describir es bien conocido por nuestros becarios del Departamento Internacional y Organismos Multilaterales, y es el contexto en el que trabajan día a día, apoyando a las empresas españolas desde una perspectiva bilateral, comunitaria o multilateral. Bilateralmente, con el desarrollo de una agenda empresarial en el marco de viajes y visitas oficiales, del máximo nivel y con un carácter más técnico. Desde el punto de vista de la Unión Europea, los becarios acceden a una red europea de organizaciones empresariales, *BusinessEurope*, que les permite incorporarse a debates y tomas de posición sobre las principales cuestiones que atañen a las relaciones internacionales desde una perspectiva europea. Y desde la perspectiva multilateral, los becarios acceden y contribuyen a la defensa de los intereses de nuestras empresas en la OCDE (*Business at OECD*) o en el B20 (el sector privado del G20). Su formación abarca, por tanto, diversas áreas estratégicas que buscan fortalecer la presencia de las empresas españolas en el exterior y fomentar relaciones comerciales beneficiosas.

Además, la actividad del departamento pivota en torno a uno de los 26 órganos consultivos y de estudio que tiene CEOE, la Comisión de Relaciones Internacionales, a la que pertenecen más de 400 socios, y cuya agenda de trabajo se elabora al principio de cada año y se va adaptando a las circunstancias que vayan surgiendo. En este año 2025, los objetivos prioritarios son, entre otros, los siguientes:

- Información y organización de reuniones con representantes de la Administración a nivel nacional, comunitario e internacional sobre asuntos de interés para la CEOE y sus miembros, en el ámbito de la política comercial y la acción exterior.
- Seguimiento del proceso de ampliación de la Unión Europea y de las relaciones con terceros países vecinos de nuestro entorno, incluyendo el análisis de iniciativas legislativas con impacto en el comercio y las relaciones exteriores.
- Información y recomendaciones sobre las iniciativas legislativas impulsadas por la Administración comercial del Estado que afecten a su actividad empresarial.
- *Level playing field*. La Comisión de Relaciones Internacionales de CEOE defiende que las reglas sean las mismas para todos en el mercado interior y en terceros mercados para evitar la competencia desleal. Se hace seguimiento de la aplicación de los instrumentos de política comercial, que incluye los instrumentos de defensa comercial tradicionales (*antidumping*, *antisubvenciones* y *salvaguardias*), y los nuevos instrumentos, como el instrumento de contratación pública internacional y el Reglamento sobre las subvenciones extranjeras que distorsionan el mercado interior.
- Seguimiento de negociaciones e iniciativas de la Organización Mundial del Comercio, acuerdos comerciales internacionales sobre aspectos de interés para nuestras empresas en ámbitos como la propiedad intelectual, el comercio electrónico, las inversiones, los mecanismos de arbitraje, el comercio exterior con mercados y regiones prioritarias, como Estados Unidos, China, Sudeste Asiático y América Latina. En el ámbito legislativo, hacemos seguimiento del paquete normativo europeo sobre aduanas.
- En seguridad económica, hacemos un seguimiento de los trabajos del G7 y la implementación de la estrategia europea en el ámbito de la sostenibilidad y la seguridad de las cadenas de suministro. Informamos sobre el efecto positivo de las inversiones españolas en el desarrollo de los países y las buenas prácticas

de empresas españolas a la hora de garantizar la sostenibilidad en sus cadenas de suministro.

- La cooperación al desarrollo es un ámbito de enorme interés para las empresas españolas y la CEOE participa en los órganos estatales de gobernanza y defiende un enfoque de colaboración público-privada en el que las empresas pueden jugar un papel fundamental en la movilización de recursos. Este año 2025 ha sido especialmente intenso en este sentido, con la creación, en el seno de la Comisión de Relaciones Internacionales, de un grupo de trabajo específico con nuestros socios para preparar el posicionamiento, desde el punto de vista empresarial, en la IV Conferencia Internacional de Naciones Unidas sobre Financiación para el Desarrollo de Sevilla. Por lo tanto, abogamos por la adaptación de los instrumentos financieros a las necesidades empresariales, la continuidad de las asistencias técnicas no reembolsables y por una mayor coordinación entre los ministerios implicados en la financiación al desarrollo y la internacionalización de la empresa. La iniciativa *Global Gateway* es también uno de los ejes de trabajo en este ámbito.
- La OCDE está negociando con Argentina, Brasil, Perú, Indonesia y Tailandia su adhesión y desde la Comisión contribuimos al ejercicio de identificar las reformas necesarias para que esta adhesión pueda llevarse a efecto.
- La colaboración con organismos multilaterales. España está representada en el capital de estas instituciones, como es el caso del Banco Europeo de Inversiones, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, y Banco Asiático de Desarrollo. Con ellos celebramos encuentros en los que participan las sillas y el *staff* y se dan a conocer las oportunidades que ofrecen a las empresas españolas.

Todo el trabajo anteriormente descrito pone de manifiesto la necesidad de contar en la CEOE con profesionales cada vez más especializados en las relaciones internacionales, para dar así un mejor apoyo a nuestras

empresas y, sin duda, los becarios ICEX han contribuido con su profesionalidad a ampliar los fines y los objetivos del Departamento Internacional y Organismos Multilaterales.

4. Partenariado con ICEX

Para la CEOE, contar con un socio estratégico como ICEX es imprescindible para promover la internacionalización de las empresas españolas y atraer inversión extranjera. Ambas instituciones coordinan actuaciones en materia de apoyo a la internacionalización de la empresa española. Esta colaboración incluye la elaboración de estudios, informes o notas sobre aspectos relacionados con el proceso de internacionalización, la organización de encuentros empresariales, jornadas, conferencias o seminarios en España y en el exterior, y el apoyo a la organización de viajes y visitas oficiales de Estado o de Gobierno a otros países.

La relación entre ambas instituciones ha ido consolidándose a lo largo de los años mediante una colaboración estrecha y continuada, enfocada en fortalecer la presencia internacional de las empresas españolas y en promover España como destino atractivo para la inversión extranjera. Y el mejor exponente de esa colaboración institucional es la incorporación de los becarios ICEX, en la Fase II del programa, a CEOE.

Como se ha dicho anteriormente, el primer convenio entre ICEX y CEOE se firmó en 2016, para la ejecución de las prácticas durante la Fase II de la beca. Para la CEOE este programa tiene un enorme valor. Nuestra experiencia con los becarios ICEX no solo ha sido positiva por el conocimiento que tienen de la red exterior, sino también necesaria porque nos ha ayudado a crecer orgánicamente dentro de la institución. En algunos casos, hemos visto cómo muchos becarios han continuado en las filas de la CEOE después de terminar su año de prácticas y, en otros casos, tras su estancia de varios años en la Confederación han dado el salto a una empresa aportando esa visión innovadora y dinámica que necesitan las compañías para hacer frente a los

retos globales. La CEOE se enorgullece de haber contribuido a la formación de los becarios ICEX.

5. Testimonio de becarios ICEX en CEOE

Las Becas ICEX son para muchos jóvenes españoles un pilar fundamental en su formación y el comienzo de su trayectoria profesional. Más de 9.000 personas han pasado por este programa en los últimos 50 años, y podemos decir que se sienten muy agradecidas y afortunadas de formar parte de esta comunidad. Las Becas ICEX representan un elemento clave de sus carreras. La CEOE ha querido recoger el testimonio de algunos de estos becarios que han pasado por nuestra organización o que todavía están en ella y que nos descubren algunas de las principales motivaciones y aprendizajes que han tenido.

Para todos ellos, el programa de becas de internacionalización empresarial sigue siendo una herramienta necesaria para el desarrollo de su carrera académica y profesional. Complementar sus estudios con un *MBA in International Management* les ha permitido tener un enfoque internacional en el ámbito de la empresa, pero también una visión más global que les ha permitido entender mejor las turbulencias económicas y los desafíos a los que ésta se enfrenta en momentos de mucha incertidumbre como la provocada por la gran crisis financiera, la COVID-19, o los aranceles de Estados Unidos.

Para muchos becarios el paso por el programa ICEX ha supuesto un antes y un después en su trayectoria profesional, y, quizás sobre todo, en la personal.

No solo me proporcionó una formación especializada en comercio internacional de gran valor, sino que me permitió desarrollarme en entornos multiculturales, adquirir una visión estratégica de los mercados exteriores y trabajar bajo estándares de exigencia propios del ámbito público-privado. Concretamente, trabajé en Marruecos (y en menor medida en Senegal), un país —y un continente— donde nunca imaginé que viviría.

Hoy, dos años después, puedo decir que fue el mejor año de mi vida...Me convertí no solo en un mejor profesional, sino en una persona más autónoma, resiliente, flexible, segura y empática. (Carlos Marcellés, becario en 2024)

En lo personal, las Becas ICEX te permiten formarte durante un año con un grupo de profesionales que han estudiado en universidades distintas y carreras diversas, lo que permite no sólo un mejor desempeño en equipo, sino también el desarrollo de vínculos personales. (Cristina Martí, becaria en 2020)

Para muchos de los becarios, las Becas ICEX supusieron un cambio de 180 grados en su carrera profesional, que inicialmente estaba enfocada a otras áreas como la abogacía o el periodismo y la comunicación. Las competencias transversales adquiridas han supuesto un activo no sólo para su vida profesional, sino que también han influido positivamente en su desarrollo personal.

Para muchos de los becarios ICEX hacer sus prácticas en la CEOE les ha supuesto una oportunidad irrepetible de vincularse con el sector empresarial desde una perspectiva única.

Trabajar promoviendo los intereses de las empresas españolas ante Gobiernos e instituciones multilaterales ha sido un desafío muy estimulante, dado el papel estratégico que juega el sector exterior en la economía española. Ser parte activa de esta labor fue un aspecto gratificante. Además, como prescriptor de opinión que es CEOE, trabajar en esta institución supone estar directamente involucrado en el desarrollo de la política empresarial en España, un aspecto que resultaba un reto intelectual muy atractivo. (Sergio Soler, becario 2019)

Otros becarios optaron por hacer su Fase II en la CEOE porque querían profundizar en las necesidades de las empresas españolas en distintos mercados y

entender la importancia de establecer relaciones estables y duraderas, analizando los principales indicadores de rendimiento micro y macroeconómicos; y, por otro lado, permitirles desarrollar la vertiente institucional empresarial, poniendo en práctica la flexibilidad y adaptabilidad en la organización de importantes eventos empresariales e institucionales.

Elegí CEOE por ser una institución estratégica tanto a nivel nacional como internacional y por su vinculación con el tejido empresarial. Además, su vertiente institucional y su labor y proyección en el ámbito internacional me ofrecía un entorno donde seguir desarrollando los conocimientos y también aprender sobre diplomacia económica y cooperación empresarial. (Natalia Martín, becaria en 2018)

La CEOE ofrece una perspectiva transversal del ecosistema empresarial español y, especialmente, de su proyección internacional. En este sentido, la Confederación representa un nodo privilegiado de interlocución con organismos multilaterales, asociaciones empresariales internacionales y redes de cooperación institucional, lo cual permite a los becarios estar directamente en contacto con los grandes retos de la internacionalización empresarial española.

La elección de la CEOE en algunos casos se basa principalmente en la oportunidad que les brindaba la institución para seguir avanzando en su formación internacional, participando en las actividades del Departamento Internacional y Organismos Multilaterales dedicadas al fomento de las relaciones económicas de las empresas e instituciones españolas de comercio con otros países.

La CEOE es una excelente oportunidad para muchos de los becarios dado que permite seguir en un entorno empresarial e institucional altamente dinámico, conociendo oportunidades para las empresas españolas en los principales mercados de relevancia para la internacionalización. El motivo por el cual los becarios elegían CEOE

se basaba principalmente en la oportunidad que brindaba la institución para seguir avanzando en su formación a través del fomento de las relaciones económicas de las empresas e instituciones españolas de comercio con otros países. (Paloma Sastre, becaria 2016)

Otros becarios eligen la CEOE porque «deseaba continuar la línea de especialización que llevaban en la Oficina Económica y Comercial, pero con una visión más amplia de la realidad empresarial». (Miguel Brunete, becario 2020).

Para muchos becarios, la Fase II en CEOE pasó muy rápido. Fue un año de grandes experiencias y aprendizajes.

Tuve la oportunidad de trabajar junto al personal de embajadas y agencias de promoción de exportaciones e inversiones de los países iberoamericanos, en la organización de encuentros empresariales. En ellos, pude conocer de primera mano los modelos de desarrollo por los que apuestan estos países, los sectores con oportunidades de negocio e inversión, y también su oferta exportadora. (Miguel Ángel de Jesús, becario en 2024)

Gracias a la experiencia adquirida en el sector de las relaciones internacionales/institucionales, algunos de los becarios han podido continuar su desarrollo profesional en el sector de los asuntos públicos. Un sector donde se valora de manera muy positiva el haber trabajado previamente en la CEOE, con contactos directos con funcionarios de la Administración General del Estado, el cuerpo diplomático y organismos internacionales. Esta experiencia les ha permitido destacar en los puestos de trabajo que han desempeñado después de dejar su periodo de beca en CEOE, por tener una perspectiva institucional única.

Después de CEOE trabajé en consultoría financiera apoyando a empresas a crecer y optimizar su estructura y, actualmente, me dedico a la expansión internacional de una división de

financiación al consumo en un banco español, por lo que sin duda la experiencia del ICEX ha sido determinante. (Paloma Sastre, becaria en 2016)

El paso por una Oficina Económica y Comercial y por la CEOE son, sin duda, una palanca decisiva para el posterior desempeño profesional de los becarios ICEX.

Sin embargo, pese a lo que pueda parecer desde fuera, esto no se debió directamente a las tareas realizadas en un sentido técnico o funcional. En el mercado laboral en el que nos encontramos, alto en competencia y bajo en oportunidades (especialmente para los jóvenes), las empresas valoran más las habilidades blandas que las duras. Hoy en día, saber desenvolverse, ser autónomo, liderar equipos, asumir responsabilidades o comunicar con claridad son, en muchas ocasiones, los verdaderos factores diferenciadores en el actual océano de títulos y másteres. Al fin y al cabo, el componente esencial de la empresa (y de todo en la vida), son las personas. Por lo tanto, saber

tratarlas y comprenderlas es, en última instancia, la verdadera clave del éxito. En CEOE, pude trabajar estas capacidades como difícilmente habría podido hacerlo en otro lugar. (Carlos Marcellés, becario en 2024)

6. Reflexión final

Volviendo al contexto internacional, la CEOE no está exenta de desafíos. La organización sigue siendo —y lo será aún más en el futuro— un actor clave en un contexto internacional marcado por la transformación digital, la inestabilidad geopolítica y la reconfiguración de las cadenas globales de valor. En este sentido, y directamente relacionado con lo anterior, todavía hay margen para que la Confederación pueda fortalecer aún más su impacto ampliando el vínculo entre empresas y talento joven internacionalizado, impulsando proyectos colaborativos y acelerando su capacidad de incidencia a escala global. Y para ello, una vez más, la clave del éxito serán las personas.

Alfredo Perdiguero*

FORMANDO LÍDERES GLOBALES: EL ROL DE LOS BECARIOS DE ICEX EN ORGANISMOS INTERNACIONALES Y EN LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE ESPAÑA

El artículo destaca la importancia de los becarios ICEX en organismos internacionales, subrayando su papel clave en la proyección económica y diplomática de España. Estos jóvenes profesionales, al adquirir una formación global en centros internacionales de toma de decisiones, no solo fortalecen la diplomacia económica del país, sino que también contribuyen a la internacionalización de las empresas españolas. Mejorar la presencia de españoles en bancos multilaterales de desarrollo, la Unión Europea o las Naciones Unidas promueve la marca España y permite abrir nuevos mercados y crear oportunidades estratégicas para el crecimiento económico y la prosperidad del país.

Forming Global Leaders: The Role of ICEX Spain Export and Investment Scholarship Holders in International Organizations and in Spain's International Projection

The article highlights the importance of ICEX scholarship holders in international organizations, underlining their key role in Spain's economic and diplomatic projection. These young professionals, by acquiring global training in international decision-making centers, not only strengthen the country's economic diplomacy, but also contribute to the internationalization of Spanish companies. Improving the presence of Spaniards in multilateral development banks, the European Union or the United Nations promotes the Spain brand and opens up new markets and creates strategic opportunities for the country's economic growth and prosperity.

Palabras clave: diplomacia económica, internacionalización, desarrollo sostenible, organismos multilaterales, proyección internacional.

Keywords: economic diplomacy, internationalization, sustainable development, multilateral organizations, international projection.

JEL: F23, F55, F59, Q01.

*Director de Cooperation and Operations Coordination Division Southeast Asia Department (Asian Development Bank).

Versión de junio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7935>

1. La importancia de los organismos internacionales de desarrollo en un mundo interconectado y en crisis

En un contexto global caracterizado por la desigualdad, el cambio climático, los conflictos, las migraciones forzadas y la inestabilidad financiera, los organismos internacionales de desarrollo desempeñan un papel insustituible. Estas instituciones, como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) o las diversas agencias del sistema de Naciones Unidas, se han convertido en actores clave para articular respuestas colectivas a desafíos que trascienden fronteras nacionales.

Lejos de ser simples fuentes de financiación, estos organismos son motores de transformación estructural, tanto por los recursos que movilizan como por su capacidad para generar conocimiento, influir en políticas públicas y coordinar esfuerzos multilaterales. Su existencia responde a una necesidad elemental: ningún país puede, por sí solo, afrontar problemas como la pobreza extrema, el cambio climático o la inseguridad alimentaria.

Una misión común: desarrollo sostenible, inclusivo y global

El objetivo central de estos organismos es reducir la pobreza y fomentar un desarrollo económico sostenible e inclusivo. Esto no implica únicamente construir infraestructuras o financiar proyectos productivos: también supone fortalecer las instituciones, mejorar la calidad de las políticas públicas, empoderar a las mujeres, aumentar la resiliencia frente a desastres naturales o garantizar servicios básicos como la educación y la salud.

A través de préstamos, donaciones, asistencia técnica y cooperación, estas entidades intervienen en contextos muy diversos: desde países de renta baja con altos niveles de fragilidad, hasta economías emergentes que

requieren apoyo para avanzar hacia modelos productivos más verdes y digitales. Los organismos de desarrollo también son una pieza clave en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. No sólo financian acciones alineadas con estos objetivos, sino que también ayudan a los países a diseñar políticas coherentes, hacer seguimiento de los avances y evaluar el impacto de las reformas.

Más que financiación: influencia técnica y estándares globales

Aunque los préstamos y ayudas que canalizan son cuantiosos (el Banco Mundial, por ejemplo, aprobó más de 100.000 millones de dólares en financiamiento en 2024), su valor añadido va mucho más allá del volumen de recursos. Los organismos multilaterales de desarrollo son fuentes de conocimiento experto y asesoramiento técnico que contribuyen a mejorar la calidad de la toma de decisiones en los países receptores.

Mediante estudios, datos comparativos, evaluaciones de políticas y recomendaciones estratégicas, estas instituciones actúan como laboratorios de innovación y plataformas de aprendizaje compartido. Sus publicaciones y marcos analíticos ayudan a identificar buenas prácticas y evitar errores costosos. Además, promueven estándares internacionales en áreas como gobernanza, transparencia, medioambiente o gestión fiscal. Este papel técnico es especialmente valioso en países con capacidades institucionales limitadas, pero también en Estados de renta media que enfrentan nuevas complejidades, como la transición energética o la digitalización inclusiva.

Multilateralismo efectivo: coordinación frente a crisis globales

Los organismos multilaterales de desarrollo también funcionan como mecanismos de coordinación internacional. En un mundo donde las crisis sanitarias, financieras o climáticas se propagan rápidamente, es fundamental

contar con estructuras capaces de dar respuestas coherentes, solidarias y técnicamente fundadas. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, las instituciones multilaterales movilizaron rápidamente fondos para reforzar los sistemas de salud, proteger a los más vulnerables y facilitar la recuperación económica. En contextos de conflicto o catástrofes naturales, suelen ser los primeros en activar recursos y conocimiento para la reconstrucción. Además, los organismos multilaterales juegan un papel crucial en la armonización de agendas globales: desde el Acuerdo de París sobre cambio climático hasta los compromisos en materia de desarrollo digital o seguridad alimentaria.

Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad

A diferencia de otras fuentes de financiamiento bilateral, los organismos internacionales de desarrollo están sometidos a normas de gobernanza multilateral que incluyen representación equitativa, procesos de toma de decisiones colegiados y mecanismos de control y evaluación. Esto contribuye a generar confianza entre países, facilitar el alineamiento de intereses y garantizar una mayor rendición de cuentas. Además, las reglas que rigen sus operaciones —como la competitividad, la sostenibilidad ambiental o la inclusión social— marcan estándares que irradian a otros actores del desarrollo, como Gobiernos donantes, bancos privados o fundaciones.

Los organismos internacionales de desarrollo son mucho más que entidades financieras: son espacios de cooperación multilateral, generadores de soluciones globales y garantes de un progreso que busca no dejar a nadie atrás. Su trabajo no sustituye al de los Gobiernos, sino que lo complementa y potencia, ayudando a que las decisiones locales tengan respaldo técnico, visión estratégica y conexión con los desafíos del siglo XXI. En un mundo marcado por la interdependencia, apoyar y reforzar estas instituciones no es una opción: es una necesidad. Y para países como España, supone una oportunidad única de contribuir activamente a un orden internacional más justo, solidario y sostenible.

2. Influencia, oportunidades y presencia estratégica de España en los organismos internacionales

España ha consolidado, en las últimas décadas, una presencia activa y constructiva en los principales organismos internacionales, entendiendo que el multilateralismo no sólo es una cuestión de diplomacia, sino también una palanca de influencia, negocio y talento. A través de su participación en instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Mundial del Comercio (OMC) o la Unión Europea (UE), España impulsa su proyección exterior, genera oportunidades para sus empresas y profesionales, y defiende una visión del mundo basada en la cooperación y el desarrollo sostenible. España es un firme defensor del sistema multilateral como herramienta para abordar los grandes desafíos globales y aporta una voz constructiva, dialogante y enfocada en soluciones sostenibles.

España es un socio activo de numerosos organismos internacionales de desarrollo. Participa en su gobernanza, contribuye financieramente a fondos específicos y promueve prioridades compartidas como la igualdad de género, la cooperación triangular o la adaptación al cambio climático. Además, la implicación de España en estas instituciones ofrece oportunidades estratégicas: desde la proyección internacional de empresas españolas —que pueden participar en licitaciones y proyectos— hasta la presencia de talento español en sus equipos técnicos. Invertir en el fortalecimiento del sistema multilateral de desarrollo es, para España, una apuesta por un mundo más justo, más estable y próspero, pero también una herramienta inteligente de diplomacia económica, influencia internacional y liderazgo responsable. España también apoya los *trust funds* del BID, BAsD y el Banco Mundial, en los que participa como donante técnico o financiero.

La acción de España en el sistema multilateral responde a una visión estratégica que combina:

- la proyección internacional del país y su talento,
- el acceso a oportunidades económicas para empresas e instituciones,
- la contribución a un orden internacional basado en normas, cooperación y desarrollo sostenible, y
- una participación activa en la gobernanza de los grandes temas globales.

Oportunidades para las empresas españolas

La presencia de España en bancos multilaterales de desarrollo representa una fuente estratégica de oportunidades comerciales y contractuales. Empresas españolas han ganado visibilidad internacional al participar en proyectos financiados por organismos multilaterales, especialmente en sectores donde España tiene alta competitividad como, por ejemplo, en:

- Infraestructuras y transporte: empresas como TYPESA, IDOM o INECO han participado en proyectos del Banco Mundial y el BID en Latinoamérica, África y Asia.
- Energía y sostenibilidad: compañías como ACCIONA, Abengoa o Elecnor han ejecutado proyectos en transición energética y agua financiados por fondos multilaterales.
- Tecnología y digitalización: empresas como Indra han colaborado con organismos como el BID o el BASD en soluciones de gobierno electrónico y conectividad.

Además, el ICEX, en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores y la Red de Oficinas Comerciales de España en Washington, Manila o Bruselas promueven el acceso de empresas españolas al mercado multilateral mediante agendas de negocio, formación especializada y asesoramiento técnico.

Con cada nuevo proyecto ejecutado por una empresa española, cada profesional que representa al país en una agencia multilateral, y cada iniciativa conjunta en favor de la sostenibilidad, España refuerza su influencia internacional y su credibilidad como socio fiable, competente y comprometido. La participación de España en los organismos internacionales no es solo un reflejo de su política exterior, sino una herramienta clave de

proyección, competitividad y diplomacia económica. Apostar por este ecosistema multilateral —con talento, empresas e instituciones— es apostar por el futuro.

La adjudicación de contratos en organismos internacionales —como agencias de la ONU, el Banco Mundial, la Unión Europea o bancos multilaterales de desarrollo— contribuye de forma significativa a la internacionalización de las empresas españolas por varias razones clave:

- Acceso a nuevos mercados. Estos contratos permiten a las empresas españolas operar en países donde, de otro modo, sería difícil entrar por barreras regulatorias, desconocimiento del entorno o falta de contactos locales. Al trabajar bajo el paraguas de un organismo internacional, se reducen los riesgos y se abren puertas en mercados emergentes o en desarrollo.
- Prestigio y credibilidad internacional. Ser proveedor de un organismo internacional es una fuerte credencial. Otorga prestigio y aumenta la confianza de otros clientes públicos y privados, tanto en el país en cuestión como en otros mercados. Este efecto reputacional puede traducirse en más oportunidades de negocio.
- Generación de experiencia exportadora. Las empresas que ganan contratos internacionales adquieren experiencia práctica en licitaciones complejas, cumplimiento normativo global y gestión de proyectos internacionales. Este aprendizaje acelera su capacidad para competir en otros concursos fuera de España.
- Diversificación del riesgo. Acceder a contratos multilaterales permite a las empresas diversificar su actividad más allá del mercado doméstico o europeo, reduciendo su dependencia de la economía nacional y generando fuentes adicionales de ingresos estables.
- Impulso a sectores estratégicos. Los organismos internacionales suelen invertir en áreas clave como infraestructuras, salud, agua, educación, energía o digitalización. Empresas españolas con soluciones competitivas en estos sectores pueden posicionarse estratégicamente y consolidarse como actores globales.

En conjunto, participar con éxito en este tipo de licitaciones no sólo genera ingresos, sino que actúa como

catalizador del crecimiento y posicionamiento internacional de la empresa española. La presencia de becarios del ICEX en organismos internacionales es una inversión estratégica para España.

3. Proyección internacional del talento español

Uno de los ejes clave de esta estrategia es posicionar a profesionales españoles en organismos internacionales. Actualmente, se estima que más de 1.700 profesionales españoles trabajan en el sistema de las Naciones Unidas, desempeñando funciones en diversas agencias, programas y departamentos. Esta cifra refleja una presencia significativa de España en la ONU, aunque no existen estadísticas oficiales centralizadas que abarquen la totalidad de los organismos internacionales. Cientos de españoles ocupan puestos de responsabilidad técnica, jurídica o económica en instituciones internacionales, entre ellas:

- La OCDE (París): expertos en políticas públicas, educación y competitividad.
- El Banco Mundial y BID (Washington), BAsD (Manila) y BAfD (Abidjan): economistas, especialistas en desarrollo rural o urbanismo.
- El PNUD y la FAO (Latinoamérica y África): perfiles técnicos en programas de desarrollo, sostenibilidad y seguridad alimentaria.
- La Comisión Europea: abogados, analistas y consultores trabajando en regulación, fondos europeos y políticas de innovación.

La participación de funcionarios españoles en organismos internacionales es estratégica para España, ya que permite representar y defender los intereses nacionales en la formulación de políticas globales. Además, estos profesionales actúan como enlaces entre las instituciones internacionales y el tejido económico y social español, facilitando oportunidades para empresas y promoviendo la influencia del país en el escenario global.

Programas como las plazas *Junior Professional Officers* (JPO), las convocatorias de AECID (Agencia

Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y el MAEC (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación) o las Becas ICEX en Organismos Internacionales, son clave para alimentar esta cantera internacional.

4. El Programa de Becas ICEX para Organismos Internacionales

El papel del ICEX en la promoción de la internacionalización de las empresas españolas y la expansión de la influencia económica del país es esencial. Uno de los programas más destacados del ICEX es el Programa de Becas ICEX para la Internacionalización Empresarial, que capacita a jóvenes profesionales para que se integren en diferentes empresas y organismos internacionales, tanto públicos como privados, y actúen como embajadores de la marca España en los mercados internacionales. Algunos de estos becarios hacen parte de su beca formándose en bancos multilaterales de desarrollo, en la Unión Europea o en las Naciones Unidas. La participación de estos becarios en organismos internacionales es crucial para la proyección de España en el ámbito global y presenta una serie de beneficios estratégicos para el país.

El Programa de Becas ICEX para Organismos Internacionales es una iniciativa de ICEX España Exportación e Inversiones dirigida a impulsar la proyección internacional del talento joven español en el ámbito del sistema multilateral. Se trata de una fase especializada dentro del Programa de Becas ICEX, centrada en la formación práctica en organismos internacionales de desarrollo y cooperación.

El programa está dirigido a jóvenes altamente cualificados, con formación en economía, comercio, relaciones internacionales, derecho, ingeniería o cooperación, que ya han superado con éxito las dos primeras fases del Programa de Becas ICEX: Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa y prácticas en la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. Tras completar las dos primeras fases

del programa, parte de los becarios ICEX se incorpora durante un año a sedes de organismos internacionales repartidas por todo el mundo, completando su formación en unidades especializadas en comercio, desarrollo sostenible, integración regional, infraestructuras, energía, medioambiente o género.

El objetivo del programa es dar a conocer a los jóvenes las oportunidades y retos a nivel internacional, desde dentro de las instituciones internacionales, sobre el funcionamiento del sistema multilateral, contribuir con talento español a proyectos de desarrollo y facilitar la futura incorporación de estos jóvenes a carreras internacionales, ya sea en los propios organismos, en consultoras globales o en instituciones europeas.

El programa de becarios del ICEX permite a los jóvenes profesionales formarse en importantes centros de toma de decisiones internacionales. Estos becarios no sólo adquieren conocimientos sobre comercio internacional, diplomacia económica, y derecho internacional, sino que también desarrollan una visión global de los negocios y la política. La experiencia en organismos internacionales como el Banco Mundial, el BAsD o la OMC ofrece una formación única que no sólo beneficia a los becarios, sino que se refleja en un mayor nivel de competencia en el sector público y privado español.

Estos futuros líderes globales son clave para crear relaciones estratégicas con otros países, influir en políticas comerciales, y promover los intereses económicos y comerciales de España. La conexión directa con instituciones internacionales también les permite entender y anticipar las tendencias globales, lo cual es esencial para adaptar las estrategias económicas y comerciales de España a un entorno mundial cambiante.

5. Un programa único: el Programa de Becas ICEX en el contexto internacional

En un mundo cada vez más interconectado y competitivo, la presencia de profesionales nacionales en organismos internacionales se ha convertido en una herramienta estratégica para los países que aspiran a influir

en la gobernanza global, contribuir al desarrollo sostenible y proyectar su imagen y capacidades al exterior. En este contexto, el Programa de Becas ICEX con su fase de formación en organismos internacionales representa una política pública moderna, eficaz y alineada con las mejores prácticas internacionales.

España no está sola en esta apuesta por formar y posicionar talento joven en instituciones multilaterales. Francia, Alemania, Japón, Estados Unidos, Canadá, Italia o México, entre otros, cuentan con programas estructurados para facilitar el acceso de sus jóvenes profesionales a organismos internacionales de desarrollo, cooperación o comercio. Todos ellos comparten una visión: reforzar su influencia en el ámbito multilateral a través del capital humano.

Por ejemplo, Francia impulsa el programa *Volontariat International en Administration* (VIA), que permite a jóvenes trabajar durante uno o dos años en embajadas, agencias de cooperación y organismos multilaterales. Alemania, por su parte, cuenta con un sólido programa *Junior Professional Officer*, gestionado por su Ministerio de Asuntos Exteriores y por el GIZ (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, por sus siglas en alemán), que facilita la inserción directa en organismos como el Banco Mundial o el sistema de Naciones Unidas. Japón apuesta firmemente por la presencia de talento japonés en la ONU mediante programas respaldados por el Ministerio de Exteriores, mientras que Estados Unidos, a través de su programa *Presidential Management Fellows*, forma a futuros líderes públicos, algunos de los cuales acceden a carreras internacionales. De forma similar, Canadá, Italia, México y otros países ofrecen becas y programas específicos con objetivos comunes.

En este panorama global, el Programa de Becas ICEX destaca por su doble enfoque: por un lado, proporciona una formación rigurosa en comercio internacional, desarrollo económico y cooperación; por otro, ofrece una experiencia formativa directa en organismos internacionales, especialmente en instituciones financieras internacionales y agencias del sistema de Naciones Unidas.

Además de beneficiar a los propios participantes, este programa contribuye a reforzar la presencia de España en espacios de decisión clave, facilita el acceso de empresas españolas a oportunidades internacionales y permite a nuestro país participar más activamente en la formulación e implementación de políticas globales. En definitiva, la apuesta de España por este tipo de programas está plenamente alineada con las mejores estrategias internacionales. Formar y proyectar a futuros jóvenes profesionales altamente cualificados en organismos internacionales no sólo multiplica su impacto personal, sino que fortalece el posicionamiento global de España como actor comprometido, competente e influyente en el sistema multilateral.

6. Un viaje de aprendizaje, descubrimiento y crecimiento personal: los becarios ICEX en organismos internacionales

La Fase II del Programa de Becas ICEX representa una oportunidad privilegiada para que jóvenes españoles se formen en organismos multilaterales de referencia, como el Banco Mundial, la OCDE, la ONU o bancos regionales de desarrollo. Durante esta etapa, los becarios no sólo contribuyen con su trabajo a los objetivos de estas instituciones, sino que también se sumergen en una experiencia formativa única, que les proporciona una comprensión profunda y práctica del desarrollo internacional en sus múltiples dimensiones.

Comprensión del sistema multilateral y sus dinámicas

Uno de los primeros aprendizajes clave es entender el funcionamiento del sistema multilateral. Los becarios descubren cómo interactúan los distintos actores —Gobiernos, instituciones financieras, agencias de cooperación, ONG o sector privado— en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo. Aprenden el rol específico que desempeñan los organismos internacionales: desde la financiación de proyectos hasta la generación de conocimiento y la promoción de estándares globales.

Esta visión estructural permite comprender mejor los retos de la gobernanza internacional y el papel que puede jugar España dentro de ella.

Diseño, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo

En su día a día, los becarios colaboran en diferentes fases de proyectos de desarrollo: desde la identificación de necesidades en países receptores hasta la formulación técnica, la estructuración financiera y la evaluación de resultados. Esto les permite familiarizarse con metodologías de planificación estratégica, marcos lógicos, indicadores de impacto y criterios de sostenibilidad. Aprenden a integrar enfoques transversales como la equidad de género, la lucha contra el cambio climático o la digitalización en iniciativas concretas. Esta experiencia práctica les otorga herramientas muy valoradas tanto en la Administración pública como en el sector privado o las ONG.

Formación económica y técnica aplicada a contextos reales

Los organismos internacionales exigen un alto nivel técnico, por lo que los becarios se enfrentan a análisis económicos, financieros y sociales de gran complejidad. Participan en la elaboración de informes sectoriales, estudios de viabilidad, análisis de riesgo país o estrategias de desarrollo. Esto les permite aplicar de forma directa los conocimientos adquiridos en su formación académica y en las fases anteriores de la beca, desarrollando una capacidad analítica rigurosa y adaptada a realidades complejas y cambiantes.

Habilidades diplomáticas y de comunicación internacional

El entorno multilateral exige una comunicación precisa, eficaz y adaptada a distintos contextos culturales. Los becarios aprenden a redactar notas informativas,

presentaciones y documentos estratégicos en inglés (y en ocasiones en francés), y participan en reuniones técnicas, comités y misiones sobre el terreno. Esto refuerza su capacidad de expresión oral y escrita en lenguas extranjeras, así como su habilidad para negociar, influir y trabajar en equipos multiculturales. Además, se exponen a entornos altamente exigentes en los que deben mostrar iniciativa, autonomía y sensibilidad política.

Visión global y conciencia crítica sobre los desafíos del desarrollo

Quizá uno de los aprendizajes más transformadores es el desarrollo de una visión global del desarrollo, entendida no sólo como crecimiento económico, sino como un proceso multidimensional que implica justicia social, sostenibilidad ambiental, paz, instituciones sólidas y acceso a derechos. La experiencia directa en estos organismos permite a los becarios entender los dilemas, tensiones y complejidades que conlleva el diseño de políticas eficaces. También fortalece su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su sentido de responsabilidad como profesionales llamados a contribuir a un mundo más justo y equilibrado.

Construcción de redes y posicionamiento profesional internacional

Finalmente, la posibilidad de acabar trabajando en un organismo internacional ofrece a los becarios ICEX la posibilidad de construir redes de contacto con profesionales de todo el mundo, incluidos expertos sectoriales, funcionarios públicos, representantes de Gobiernos y técnicos de agencias de cooperación. Estas redes se convierten en activos valiosos para el desarrollo futuro de su carrera, ya sea en organismos multilaterales, instituciones europeas, consultorías globales, fundaciones o empresas españolas internacionalizadas. La experiencia les posiciona como candidatos altamente cualificados para puestos de responsabilidad en el ámbito internacional.

Los becarios ICEX que participan en organismos internacionales no sólo amplían sus competencias técnicas, sino que también desarrollan una profunda comprensión de las dinámicas del desarrollo global. Esta formación integral —técnica, estratégica, ética y humana— los convierte en futuros profesionales globales preparados para liderar procesos de transformación económica y social, tanto desde el sector público como desde la empresa o la cooperación internacional. Es, sin duda, una inversión de país en talento, diplomacia económica y proyección internacional.

7. La importancia para España de tener becarios del ICEX en organismos internacionales: formación de líderes globales

El programa no sólo beneficia a los becarios a nivel personal, sino que contribuye al prestigio, influencia y desarrollo económico del país y a la internacionalización de sus empresas.

Estos jóvenes profesionales no solo obtienen una formación excepcional que los prepara para asumir roles de liderazgo, sino que también desempeñan un papel clave en la diplomacia económica, la promoción de la marca España y el fortalecimiento de la internacionalización de las empresas españolas. El impacto de la formación que adquieren en estos organismos se extiende más allá de su experiencia individual, ya que contribuye a aumentar la competitividad y la proyección internacional de España en un mundo cada vez más interconectado y globalizado.

Fortalecimiento de la diplomacia económica

Una de las grandes ventajas de tener becarios del ICEX en organismos internacionales es el fortalecimiento de la diplomacia económica de España. Al finalizar el Programa de Becas ICEX estos becarios pueden acabar actuando como puentes entre España y otras naciones, promoviendo la cooperación en áreas clave como la inversión, la innovación, la tecnología y el comercio.

Gracias a su conocimiento especializado y su red de contactos, los exbecarios ICEX pueden facilitar acuerdos comerciales y colaboración bilateral, lo que ayuda a abrir nuevos mercados para las empresas españolas. Además, la presencia de estos exbecarios en organizaciones globales también contribuye al posicionamiento de España en la toma de decisiones económicas a nivel internacional. Esto es fundamental para garantizar que los intereses españoles estén representados de manera efectiva en negociaciones comerciales, acuerdos internacionales y políticas económicas.

Promoción de la marca España

Los becarios del ICEX también desempeñan un papel vital en la promoción de la marca España en el exterior. A través de su actividad en organismos internacionales, estos jóvenes se convierten en embajadores de los valores y capacidades de España, contribuyendo a mejorar la imagen del país a nivel global. Este tipo de visibilidad es especialmente importante en un contexto internacional competitivo, donde los países luchan por posicionarse como destinos atractivos para la inversión, el comercio y la cooperación. La experiencia adquirida por los becarios ICEX también les permite ser portavoces de las fortalezas económicas de España, destacando sectores clave como la energía renovable, la tecnología, la gastronomía, el turismo o la cultura. Esta difusión de la marca España puede atraer a inversores extranjeros, turistas, y fomentar la colaboración en diversos sectores estratégicos.

Impulso a la internacionalización de las empresas españolas

Uno de los principales objetivos del ICEX es apoyar la internacionalización de las empresas españolas. Los becarios que finalmente acaban trabajando en organismos internacionales adquieren una comprensión profunda de los mercados extranjeros y de las dinámicas globales, lo que les permite asesorar a las empresas

españolas sobre las mejores estrategias para expandirse en el exterior. Estos becarios también tienen la capacidad de identificar oportunidades de negocio en mercados internacionales que podrían pasar desapercibidas para quienes no cuentan con esa perspectiva global. De este modo, facilitan la entrada de empresas españolas en mercados extranjeros y fomentan el intercambio de conocimientos y tecnologías entre países.

8. El impacto del Programa de Becas ICEX para Organismos Internacionales

Para fortalecer esta presencia, España ha implementado programas como las becas del ICEX, que forman a jóvenes profesionales para integrarse en organismos internacionales, y ha establecido redes de apoyo para funcionarios españoles en el exterior. Estas iniciativas buscan aumentar la representación española en puestos clave y consolidar la influencia del país en la gobernanza internacional.

Desde su creación en 1975, más de 9.000 jóvenes españoles han participado en las Becas ICEX, contribuyendo al crecimiento del sector empresarial español en el exterior. Entre ellos, 225 jóvenes han realizado la Fase II del programa en 23 organismos internacionales. En años recientes, el número de becarios ICEX que han iniciado la Fase II del programa en organismos internacionales ha mostrado una tendencia creciente. En 2022, 19 becarios ICEX fueron asignados a organismos internacionales, mientras que en 2023 y 2024 ese número aumentó a 38 anualmente.

Entre febrero y marzo de 2025, un total de 31 becarios ICEX iniciaron la Fase II del programa en organismos internacionales, distribuidos en 28 países y en 12 entidades multilaterales, incluyendo instituciones financieras internacionales y agencias del sistema de Naciones Unidas. Lo harán en áreas clave para el desarrollo global: comercio, cooperación, sostenibilidad, gobernanza, digitalización o inclusión financiera.

Esta formación proporcionada por el Programa de Becas ICEX representa una oportunidad estratégica

de inmersión profesional en entornos de alto nivel, y una plataforma de lanzamiento hacia carreras internacionales en organismos de gran prestigio. El impacto profesional del programa es claro, ya que muchos de los becarios ICEX en Fase II continúan vinculados a organismos multilaterales, consultoras globales o instituciones europeas tras su paso por el programa. En los últimos diez años, el promedio de contratación al finalizar la beca ICEX en organismos multilaterales ha sido del 78 %, alcanzando el 100 % en varias organizaciones de Naciones Unidas o en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), lo que refleja una inserción significativa en instituciones multilaterales y empresas globales. Muchos de ellos firman un contrato indefinido con salarios superiores a los de un profesional equivalente en el mercado laboral. Esta trayectoria demuestra que las Becas ICEX son una vía efectiva para desarrollar una carrera internacional sólida en organismos internacionales, empresas globales, consultorías o instituciones europeas.

9. Más allá de la beca: una puerta a carreras globales para jóvenes españoles

En un mundo donde los desafíos son globales —desde la lucha contra el cambio climático hasta la seguridad alimentaria o la digitalización inclusiva—, cada vez más jóvenes españoles miran hacia los organismos internacionales como el espacio natural para desarrollar sus carreras. No se trata solo de una salida profesional: es, para muchos, una vocación de impacto. El Programa de Becas ICEX en Organismos Internacionales se ha convertido en el trampolín que permite a estos jóvenes dar ese salto: formarse, contribuir y construir una trayectoria internacional al servicio de los grandes retos globales.

Estos jóvenes profesionales acceden, a través de la Fase II del Programa, a una experiencia profesional exigente y enriquecedora. Aprenden a trabajar en equipos multiculturales, a analizar problemas complejos desde una óptica global y a aplicar una mirada económica, técnica y social al desarrollo.

Las motivaciones son diversas, pero confluyen en una visión compartida: formar parte de algo más grande, aprender en entornos de excelencia y poner el talento al servicio de un propósito global. Esto incluye: contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), trabajar en entornos internacionales y multiculturales, aprender de los mejores profesionales del mundo o adquirir competencias clave para liderar en un mundo globalizado.

A continuación, se muestran algunos testimonios que reflejan el impacto de esta experiencia:

La beca ICEX fue mi puerta de entrada al mundo multilateral. Más que una oportunidad profesional, fue una inmersión intensa en el día a día de un organismo internacional: desafíos globales, los grandes retos del desarrollo, culturas diversas y un aprendizaje constante. Así llegué al Banco Asiático de Desarrollo, donde sigo construyendo una carrera con vocación internacional y compromiso por generar impacto real. (Cristina Lozano, exbecaria ICEX en Manila en 2002, staff en el BASD)

La beca ICEX me equipó con una serie de experiencias y habilidades que, a pesar de haber realizado la segunda fase en una empresa privada, me abrieron las puertas para incorporarme como consultora en el Banco Asiático de Desarrollo, donde cada vez se valoran más los perfiles innovadores y con enfoque en colaboración público-privada. (Lucía Casanueva, exbecaria ICEX en Nueva Delhi y consultora en el BASD)

Estoy realmente agradecido a las Becas ICEX porque las puertas que me han abierto en organismos internacionales es algo único en el mundo que me ha permitido dar un salto cualitativo muy importante en mi carrera profesional. (Sergi Muñoz Marzo, exbecario ICEX en el BASD)

Ser becario ICEX es una experiencia única que te marca para toda la vida. La red de contactos y amigos que tenemos los becarios ICEX es algo muy especial. Nos une esa ilusión por descubrir

nuevos países, conocer otras culturas y contribuir al crecimiento de las empresas españolas en el mundo. ICEX también te abre las puertas a las instituciones multilaterales, donde puedes involucrarte en proyectos en países en desarrollo y aportar tu granito de arena al crecimiento económico y social de estos países. (Lorena Sierra, exbecaria ICEX en el Banco Mundial)

Estos resultados muestran que la Fase II no es un destino, sino un punto de partida hacia una carrera con proyección internacional, impacto y sentido.

Una inversión en talento y presencia internacional

España, como otros países con visión estratégica, apuesta por colocar talento joven en las instituciones multilaterales que modelan el futuro. Este programa refuerza la presencia española, amplía las oportunidades

de nuestras empresas en los mercados multilaterales y posiciona a España como actor fiable, competente y comprometido en el sistema internacional. Cada becario ICEX que se forma en un organismo internacional es también un embajador del talento, la formación y los valores que representamos como país.

Un mensaje para nuevas generaciones

El Programa de Becas ICEX en Organismos Internacionales es mucho más que una línea de formación. Es una apuesta de país por el talento global, la cooperación multilateral y el liderazgo internacional joven. Para quienes buscan no solo mejorar su empleabilidad, sino una misión profesional con sentido, esta puede ser la puerta de entrada a una carrera que cambia vidas. Empezando por la propia.

INFORMES MENSUALES DE COMERCIO EXTERIOR



Los Informes Mensuales de Comercio Exterior son estadísticas que elabora la Secretaría de Estado de Comercio a partir de los datos suministrados por Aduanas. Son estudios que representan una radiografía completa del sector, tanto del mes como del acumulado del año. Exportaciones e importaciones se clasifican de acuerdo a múltiples criterios analizándose por sectores económicos, lugares geográficos o comunidades autónomas.

Accesible en



[Histórico de Informes
Mensuales de Comercio Exterior](#)



Librería virtual y venta www.mineco.gob.es
P.º de la Castellana 162, 28046 Madrid
Tels. 91 603 79 93 / 81 11
distribucionpublicaciones@economia.gob.es

Juan Luis Gascó Aznar*

ICEX ALUMNI: EL NETWORKING EN LA ERA DE LA POSGLOBALIZACIÓN

En este artículo, a modo de introducción, describimos los objetivos generales de la Asociación ICEX Alumni que reúne a becarios y exbecarios ICEX, las principales actividades y servicios ofertados a los Alumni y las herramientas de networking utilizadas por los usuarios.

En segundo lugar, presentamos en detalle el porfolio de servicios, así como los resultados obtenidos por la Asociación a lo largo de su trayectoria desde su creación en 2017, y las ventajas competitivas que la pertenencia a ICEX Alumni incorpora para los antiguos becarios, en su calidad de socios Alumni, de cara a la interconectividad entre los mismos en un entorno de red de recursos y competencias exclusivas.

Finalmente, se identifican los retos de futuro de ICEX Alumni en el marco de la explotación de relaciones y alianzas interorganizacionales, señalando las principales ventanas de oportunidad y las conclusiones en materia de orientación futura que ofrece la red Alumni a los exbecarios, orientadas al desarrollo compartido de las capacidades competitivas en el entorno de la posglobalización.

ICEX Alumni: Networking in the Post-Globalization Era

In this article, by way of introduction, we describe the general objectives of the ICEX Alumni Association that brings together ICEX scholarship holders and alumni, the main activities and services offered to Alumni and the networking tools used by users.

Secondly, we present in detail the portfolio of services, as well as the results obtained by the Association throughout its trajectory since its creation in 2017, and the competitive advantages that belonging to ICEX Alumni incorporates for former scholarship holders, as Alumni members, in terms of interconnectivity among them in a network environment of resources and exclusive competencies.

Finally, it identifies the future challenges of ICEX Alumni in the framework of the exploitation of inter-organizational relationships and alliances, pointing out the main windows of opportunity and the conclusions regarding the future orientation offered by the Alumni network to alumni, oriented to the shared development of competitive capabilities in the post-globalization environment.

Palabras clave: competitividad, internacionalización, marketing relacional, intercambio de conocimientos, capacidades complementarias.

Keywords: competitiveness, internationalization, relational marketing, exchange of knowledge, complementary skills.

JEL: D83, F23, M31, O32.

*Director de Clubes Territoriales de ICEX Alumni.

Becario entre 1982-1983 (Filipinas, Hong-Kong, Tailandia, Taiwán).

Versión de julio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7936>

1. Introducción

Como dice Garber (2025), presidente de la Universidad de Harvard, «todo lo que hemos conseguido moral, tecnológica, económica y científicamente se basa en el conocimiento». Este paradigma se aplica a ICEX Alumni en tanto en cuanto señala las prioridades que ponen a los becarios en el centro de los objetivos de desarrollo de los servicios de Alumni en orden a:

- proporcionarles información,
- impulsar procesos de conocimiento compartido y
- facilitarles el acceso a herramientas de *networking* a través de la plataforma digital y de los motores de búsqueda de la Asociación.

La clave radica en el aprovechamiento de las actividades de *otium et negotium* que ofrece Alumni para la comunidad de exbecarios, con más de 9.000 profesionales especializados en comercio exterior desde la creación de las becas en 1975, de los que alrededor de 4.500 son usuarios frecuentes de la red social de Alumni a través de la plataforma digital de la Asociación.

2. Por qué hacerse socio de ICEX Alumni

Networking

Los Alumni utilizan las redes de la Asociación porque entienden que es una forma de comunicarse que está transformando las técnicas de reclutamiento, de posicionamiento profesional y de desarrollo de las relaciones interpersonales, incluso de carácter lúdico, al mismo tiempo que contribuye al reforzamiento de la cultura corporativa de la comunidad de becarios ICEX y a la generación de nuevos modelos de cambio estratégico para las empresas que buscan talento e internacionalización. La Tabla 1 presenta los indicadores principales de ICEX Alumni.

Mentoring

Uno de los grandes atractivos de ICEX Alumni es el programa de mentorías, el cual desarrolla grandes vínculos entre los participantes y el equipo de mentores

a modo de *generation bridge*, y permite ofrecer tutorías personalizadas, prescribir proyectos de emprendimiento para *startups*, más allá de la fase de incubación, alcanzando en 2025 su sexta edición anual, con varias sesiones de *coaching* a lo largo de cada ejercicio.

La red de aprendizaje generada por este programa, a lo largo del quinquenio 2020-2025, ha reunido a más de 500 inscritos apoyados por un equipo de 100 mentores experimentados y coordinados desde la Asociación, programa que permite crecer profesionalmente a los interesados en él.

En efecto, el *mentoring* es un pilar valioso de ICEX Alumni que ofrece a los participantes asesoramiento individual a partir de una visión global y, al mismo tiempo, práctica de cómo funcionan las empresas, dándoles una perspectiva transversal del mundo empresarial en el campo estratégico, legal y administrativo, y capacitándoles en habilidades emprendedoras, en innovación, resiliencia y trabajo en equipo como poderosos agentes de cambio.

Empleabilidad

Asimismo, cabe destacar el programa de bolsa de empleo Alumni que, con más de 100 ofertas por año, conforma un ecosistema de empleabilidad generado por empresas de comercio exterior dirigido a los becarios ICEX, en un entorno cada vez más competitivo, complejo y multidisciplinar, al objeto de cubrir posiciones de alta dirección relacionadas principalmente con proyectos de internacionalización, desarrollo comercial, lanzamiento de *startups* y digitalización.

Además, ICEX Alumni promueve la creación de redes de *business angels* orientadas a la formación de *spin-off clusters* de actividades compartidas en clubs sectoriales en el campo de las finanzas, tecnología, alimentación y organismos multilaterales.

Clubes Territoriales Alumni

Este modelo de creación de clubes funcionales se desarrolla a partir de la actividad de *networking* de

TABLA 1
ICEX ALUMNI EN CIFRAS

200	Socios activos
4.541	Seguidores LinkedIn
7%	Índice de crecimiento anual de seguidores
4.190	Impresiones
2.088	Visualizaciones únicas
107	Ofertas de empleo en Bolsa Alumni
15	Clubes Territoriales Alumni
7	Newsletter / año

FUENTE: Memoria Anual de ICEX Alumni 2024.

los clubes territoriales de Alumni a escala nacional (Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana, Canarias) e internacional, tanto en mercados dentro de la Unión Europea (Francia, Bélgica, Luxemburgo) o extracomunitarios (Reino Unido), así como en América (Estados Unidos, México) y en Asia (China, Filipinas, Hong-Kong, Singapur y Japón).

Los clubes territoriales llevan a cabo la labor de antenas de información, la gestión de actividades de *networking* en el seno de la comunidad de becarios y exbecarios en las principales ciudades de destino de los Alumni en la Fase I y II de su programa de becas, e incluso después de las mismas, lo cual es clave para dar continuidad a la labor de los becarios en línea con su vocación de futuro profesional en el exterior.

Es importante destacar a nivel nacional las actividades de los clubes territoriales de Alumni en Madrid, Barcelona y Valencia, en coordinación con las respectivas Direcciones Territoriales de Comercio e ICEX y la red de Ofecomes en el exterior, en especial en este año 2025, con ocasión de la celebración de diversos actos

conmemorativos del 50 aniversario de la creación de las Becas de Comercio Exterior que han tenido lugar en Barcelona, Bruselas, Hong-Kong, Manila, México Pekin y Washington.

Seminarios y workshops

Otra línea estratégica de actividades de Alumni consiste en la organización de seminarios, coloquios y desayunos informativos con personalidades, coordinados desde los clubes territoriales y funcionales sobre aspectos del comercio exterior (Fondos *Next Generation*, *Search Funds*, inteligencia artificial, propiedad intelectual, etc.) en *joint venture* con las principales escuelas de negocio, clubes de exportadores y asociaciones sectoriales, tanto a nivel nacional como internacional.

A destacar, entre otros, los llevados a cabo entre 2021 y 2023 sobre la industria del automóvil tras la pospandemia y el relativo a infraestructuras y comercio exterior en el Arco Mediterráneo. Y, ya en 2025, el encuentro promovido por el club territorial de Alumni en Hong-Kong, que tuvo lugar el pasado mes de junio con participación en *joint venture* de escuelas de negocio, tales como el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), el Instituto de Empresa (IE), Hautes Études Commerciales (HEC) y la London Business School (LBS) y patrocinado por la Hong Kong General Chamber of Commerce (fundada en 1861).

3. Conclusiones, retos futuros y ventanas de oportunidad para ICEX Alumni

Las principales conclusiones para tener en cuenta son, en primer lugar, que la pertenencia a la comunidad de socios becarios y exbecarios de ICEX Alumni es una inversión «a fondo ganado» gracias al desarrollo de los servicios ofrecidos por la Asociación en su ejecutoria, próxima a cumplir el primer decenio en 2027.

La siguiente conclusión es la capacidad demostrada de ICEX Alumni para promover habilidades emprendedoras a través de la actividad de *mentoring* y de la

gestión externa de empleabilidad, acompañadas de la labor de *networking* a partir de un enfoque práctico y próximo a los mercados (clubes territoriales). En efecto, ICEX Alumni se ha abierto paso poco a poco como mecanismo corporativo, en un entorno competitivo burocrático, para la aceleración de proyectos individuales y compartidos en el seno de la comunidad de becarios.

Así, ICEX Alumni colabora al desarrollo de una infraestructura humana basada en el aprendizaje colaborativo *peer to peer* como barrera estratégica para hacer frente a los efectos de la posglobalización mediante la permeabilidad de su portfolio de servicios hacia los miembros de Alumni. En ICEX Alumni, la inteligencia generativa no es diferenciadora sino inclusiva; lo diferenciador es cómo usarla.

Es claro que la Asociación necesita de una estrategia conjunta reforzada entre los diversos actores —becarios, empresas huéspedes del programa de becas y la Administración— para afrontar los retos futuros en orden a la cocreación de valor añadido frente a la irrupción de la inteligencia artificial. Esta estrategia debe tener en cuenta la importancia de establecer alianzas estratégicas e institucionales dirigidas a la captación de nuevos recursos aportados por *partners* y patrocinadores externos, con el apoyo de ICEX como palanca estratégica decisiva para las actividades de ICEX Alumni, las cuales generan valor añadido recíproco.

Por todo ello, el papel del *networking* se presenta como una gran ventaja competitiva para el lanzamiento de *startups*, para los procesos de internacionalización, tanto individuales como corporativos y para el acceso

a mayores recursos. El entorno socioeconómico actual está cada vez más interconectado impulsado por las redes sociales, por lo que establecer redes de alianzas con nuevos actores proporciona no solo información sino también recursos que reducen la incertidumbre.

Se puede tener mayor éxito cuando se tienen relaciones cercanas con clientes, proveedores, instituciones y competidores, donde los actores que tienen mayor experiencia en *networking* logran mejores resultados frente a los que carecen de esta función. ICEX Alumni mejora su oferta de servicios a sus socios y usuarios de la red Alumni a través del *networking* de manera empírica, en base al intercambio de información y al desarrollo de las capacidades de la red gracias a una mentalidad colaborativa e interdependiente, implementada tanto *upstream* como *downstream*, porque todo avanza muy rápido y lo que hoy es vanguardia, mañana ya es pasado.

De hecho, si no tuviéramos esa sensación dinámica es que, probablemente, nos estaríamos desconectando de la realidad, que llevaría a la suma cero. Por eso, los miembros de Alumni necesitan de la Asociación para visualizarse en el futuro.

Referencias bibliográficas

Garber, A. (2025, 30 de mayo). El discurso del presidente de Harvard con recado a Trump: «Bienvenidos los estudiantes de todo el mundo, como debe ser». *elDiario.es*. https://www.eldiario.es/internacional/discurso-presidente-harvard-recado-trump-bienvenidos-estudiantes-mundo-debe_1_12342577.html

COMPETENCIAS PARA EL TALENTO INTERNACIONAL

El escenario internacional está en proceso de transformación. Se observa la tensión entre globalización-desglobalización con manifestaciones en el ámbito político (populismo, autoritarismo), económico (securitización y proteccionismo), energético y social (polarización, confianza social). El orden en ciernes reclama una revisión de las competencias directivas.

Se identifican tres niveles de acción. La alta dirección tiene que comprender los nuevos riesgos de no mercado, la dimensión política de las decisiones económicas y comerciales, así como el valor de la diversidad en la organización. En el segundo nivel, los managers en destino tienen que convertir la mirada estratégica en un plan de acción sobre el terreno. El tercer nivel de competencias se refiere a las personas con una experiencia limitada en destino. Esta primera vez corresponde con programas de internacionalización del talento, tales como las Becas ICEX.

En síntesis, el trabajo revisa la evolución de las competencias profesionales y directivas para la internacionalización.

Competencies for International Talent

The international scenario is in a process of transformation. There is tension between globalization and deglobalization, with manifestations in the political (populism, authoritarianism), economic (securitization and protectionism), energy and social (polarization, social trust) spheres. The emerging order calls for a review of managerial competencies.

Three levels of action are identified. Top management must understand the new non-market risks, the political dimension of economic and commercial decisions, and the value of diversity in the organization. At the second level, destination managers have to translate the strategic vision into an action plan on the ground. The third level of competencies concerns people with limited destination experience. This first tier corresponds to talent internationalization programs, such as ICEX Scholarships.

In summary, the paper reviews the evolution of professional and managerial competencies for internationalization.

Palabras clave: talento, internacionalización, riesgo político, globalización, seguridad.

Keywords: talent, internationalization, political risk, globalization, security.

JEL: F50, F60, L10.

*Catedrático de Estudios Internacionales. Universidad de Castilla-La Mancha.

Versión de junio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7937>

1. Escenarios de continuidad y cambio

La incierta arena internacional

El escenario internacional está en proceso de transformación. Se observa la tensión entre globalización-desglobalización con manifestaciones en el ámbito político (los conflictos en Ucrania, Oriente Medio o el Indo Pacífico), económico (la dimensión de seguridad en la interdependencia comercial), energético (la transición energética, los nuevos modelos de producción y distribución) y social (cosmopolitismo, identidad, polarización, confianza social).

Precisamente, la lista no se agota porque se han multiplicado los entornos, las perspectivas y las demandas mundiales. Esta ocasión es diferente debido a que la guerra abre un nuevo ciclo de estudio de la sociedad internacional. El giro estratégico es estructural y afecta a las ideas, los intereses y las instituciones de la posguerra fría. El cambio en las ideas afecta al modelo económico internacional, con alternativas sólidas a la hegemonía neoliberal y el capital estadounidense. El retorno del Estado capitalista tiene consecuencias en la delimitación y alcance de las actividades económicas, pero también se observa en los vehículos de inversión, sean fondos o infraestructuras. En lo que respecta a los intereses, la agenda global ha normalizado el debate en torno a las empresas tecnológicas como nuevos gigantes y sus consecuencias en materia de empleo, seguridad o política industrial, al tiempo que ha incorporado la cuestión de la desigualdad o la redistribución en los análisis. Sí, el Estado protege (de las guerras o de las pandemias), pero el modo y la financiación está lejos del consenso. En último término, las instituciones del orden liberal internacional han perdido capacidad, han sido laminadas o, como en el caso de la Unión Europea, han perdido a uno de sus actores principales.

En síntesis, en el inicio de la posguerra fría, se suceden acontecimientos que afectan al tablero internacional. No se trata solamente de la agresión rusa, sino de los cambios en los valores políticos (polarización,

nacionalismo, populismo), la incertidumbre ante el cambio climático (políticas energéticas, crisis alimentaria, estrés hídrico), el miedo ante la tecnología (inteligencia artificial, redes sociales), la aceleración del ciclo de las políticas públicas o la parálisis de las organizaciones internacionales. Las piezas de la sociedad internacional ya no encajan y es el momento de redefinir el rol del talento en la empresa internacional.

Las tres G del cambio: generación, género y geografía

Junto a las grandes tendencias internacionales, se reconoce un cambio social de carácter demográfico. Dentro de las organizaciones conviven cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millenials y Generación Z) que entienden la empresa y el empleo conforme a un conjunto propio de valores, experiencias y aspiraciones. El empleo, el salario, el compromiso o las expectativas alcanzan significados diferentes. Los Baby Boomers representan el grupo más numeroso, ocupan posiciones de poder en la empresa y caminan hacia la jubilación. La empresa les confiere identidad a través de un empleo estable y reconocible. La Generación X está en la plenitud profesional, pero no conciben la empresa y el empleo como el marco principal de desarrollo profesional. La desregulación y la servitización de la economía abre nuevos horizontes de empleo y organización dentro de la empresa, si bien aún se respetan las jerarquías. La Generación Y o Millenial son herederos de la crisis financiera de 2008. El desempleo, la desigualdad salarial o la consolidación de la cultura digital siembra un modelo de relaciones laborales basado en una vida laboral trufada de cambios de sector, profesión o entorno. Por último, la generación Z o Centennial son nativos de la globalización y la cultura móvil. Acaban de incorporarse al mercado laboral y traen consigo nuevas demandas de motivación, compromiso y transparencia. Mauro Guillén (2023) apunta que la «revolución multigeneracional» es un hecho. Personas de distinta edad conviven en

el mundo profesional y la tendencia no ha hecho más que comenzar. Las organizaciones que mantengan una estructura lineal (formación, primer empleo, *middle managers*, alta dirección y jubilación) estarán ajenas del cambio social.

El análisis demográfico se completa con otras dos dimensiones: el género y la geografía. La primera clave responde al reconocimiento social de la identidad, no como un eje identitario, sino como un mecanismo de participación en la vida pública. Consiste en el derecho a ser uno mismo en la esfera pública y privada. No debe confundirse con el derecho a «ser diferente», porque esta concepción presume una manera «correcta» de ser o sentir. Así, la visión de género no consiste en el cumplimiento normativo (e.g. cuotas) o en la moralización de los negocios internacionales, sino en la incorporación de una mirada plural a la estructura y la cultura organizativa (Lee, 2022). Las nuevas voces, a menudo menos visibles, pueden aportar una perspectiva, una experiencia o una solución fuera del circuito convencional (desempeño, equipos, resultados, innovación). La segunda consiste en que la geografía está en la empresa. No salimos a la búsqueda de una oportunidad en los mercados internacionales, sino que éstos operan en nuestro entorno. Estados Unidos y Europa han perdido el monopolio de la innovación, la creatividad o el dinamismo. El modelo que separa innovación (países occidentales) y producción (China y Sudeste Asiático) está superado. Se diseña, produce y ensambla en todo el planeta con un regreso acelerado a las políticas industriales, no solo a la exportación de servicios. Por eso, las empresas deben incorporar el criterio geográfico desde el inicio con especial atención a los *hubs*, los polos de crecimiento, las redes y las cadenas de suministro, así como los aranceles, las políticas proteccionistas o las barreras al talento. La división Norte-Sur resulta obsoleta en una empresa con vocación internacional. El mundo, como mercado económico y competitivo, es uno, aunque la globalización sea múltiple (Acharya, 2017). De este modo, emergen nuevos riesgos de no mercado, esto es, la dimensión

de política internacional que afecta a las decisiones económicas y comerciales.

El escenario «cambio 3G» plantea retos estratégicos para la gestión del talento. Afecta a la manera de entender la productividad, la creatividad, el impacto de la globalización o el compromiso con la firma. Tiene consecuencias directas en la gestión internacional del talento dentro de la empresa. Veamos algunos ejemplos. La prolongación de la vida activa sugiere nuevas formas de definir el empleo o la jubilación, abre nuevos mercados de consumo (*silver economy* y otras denominaciones), plantea retos de convivencia dentro de la empresa (necesidades, prioridades, capacitación). La revolución tecnológica obliga a la capacitación, la adaptación o la desaparición de los puestos de trabajo actuales. No se conoce el impacto detallado de la inteligencia artificial, pero sí se anticipa una ola de cambios sin precedentes. El aprendizaje permanente conduce a volver al aula cada cierto tiempo con formatos y servicios educativos novedosos. No se trata de estudiar un nuevo grado universitario, pero sí de recibir formación continuada, microcréditos universitarios o cursos intensivos. Asimismo, dentro la empresa, se plantea el proceso de transferencia de conocimientos, usos y agendas de trabajo entre generaciones. La relación con el puesto de trabajo nos habla de la concepción del compromiso propio (el individuo con la firma) y ajeno (el consumidor y el activismo político de las compañías). La transformación de la geografía urbana nos lleva a plantearnos cómo se opera en un mundo no ordenado bajo el criterio de las oficinas. En la economía digital y global, la definición de horarios, producción, *stock* y venta merece una revisión. El tiempo compartido no será necesariamente en la oficina. Por último, las «3G» nos lleva hacia un modelo económico de gestión de proyectos, no de productos o mercados. El proyecto necesita flujos de datos y espacios para el diálogo, no asignación de tareas aisladas en una cadena de montaje. Este es el contexto de continuidad y cambio. Ahí anida la razón para pensar, diseñar y ejecutar un nuevo mapa de competencias para el talento internacional.

2. Competencias directivas para el mundo que viene

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades del profesional, a título individual, y en el contexto particular de la empresa. Es el agregado de la formación previa, la experiencia, los conocimientos, las aptitudes con la personalidad, las habilidades sociales, la motivación o los valores. El mapa establece tres niveles de análisis basados en la experiencia internacional. Nuestra propuesta se sustenta en tres ejes: estrategia, social e individual. Las competencias estratégicas son aquellas que se relacionan con la misión y visión, con el corazón del negocio, la gestión de las personas y la creación de redes. En el ámbito social, identificamos el carisma, el trabajo en equipo, la comunicación pública y la gestión de los conflictos. Reputación, influencia y credibilidad son pilares de acción en tanto que son condiciones atribuidas por el público, aquel que considera que nuestros hechos y palabras son sólidos y no encierran engaño. La inteligencia emocional y la generación de confianza son factores diferenciadores. La confianza es el resultado de comunicar los hechos veraces a los interlocutores adecuados, sean analistas financieros o clientes en el punto final. La confianza se merece, no se presupone. Por último, la competencia individual se relaciona con tres verbos: conocer, poder y querer. Conocer significa estar abierto al cambio y a la innovación. Poder incluye la adquisición de nuevas habilidades y querer consiste en motivarse para el cambio. Las competencias individuales son el agregado de la voluntad personal y de la creación de un entorno profesional que valore y potencie la innovación.

Nuevas competencias de alta dirección

La alta dirección ha incorporado el lenguaje del riesgo político ante el desorden del orden liberal internacional. La diplomacia, la geopolítica, las materias primas, la guerra y la paz (en Ucrania, en Gaza, en Taiwán o

en la República Democrática del Congo) o las dinámicas migratorias afectan a los negocios internacionales. Los asuntos políticos se han incorporado a la dirección general como un ingrediente más en el proceso de toma de decisiones. No basta con el examen de la realidad jurídica o las previsiones económicas, sino que se incorporan elementos de la gran transformación de la arena internacional. Las nuevas competencias se sustentan sobre nuevas áreas de conocimiento y unas habilidades directivas concretas.

En cuanto al conocimiento, la alta dirección debe comprender los principales proyectos políticos que imperan en Estados Unidos, China, la Unión Europea e India. Los cuatro actores políticos plantean unas políticas industriales que tienen efectos en el comercio exterior. La tensión globalización-desglobalización, la consideración de las inversiones directas extranjeras, la sobreregulación, los populismos o la vinculación entre democracia y negocio conforman un *mix* intangible. El conocimiento de las tendencias, los actores, los escenarios, las perspectivas regulatorias o la opinión pública es el valor en alza. Son decisiones estratégicas, no una venta puntual. Las preguntas que se formulan en la mesa de dirección son: ¿qué países son seguros para operar en el medio plazo?, ¿cómo puede afectar la situación política a las inversiones?, ¿qué oportunidades presenta cada tipo de capitalismo (tecnosocialismo chino, petrodólares, populistas neoliberales en América Latina, proteccionismo estadounidense, por mencionar algunos)?, ¿cómo se financian las operaciones y qué consecuencias tiene el manejo de una divisa u otra? o ¿qué régimen de decisiones impera (Parlamento, presidencia, autoritario, democrático)?

El nuevo contexto influye en la determinación de los valores de la compañía. Esta competencia no es delegable. La alta dirección no tiene que abrazar unos valores u otros, pero sí tiene que conocer que existe una creciente demanda de actividad política. Las empresas han mejorado la gestión de la responsabilidad social y las relaciones institucionales con distintas denominaciones y competencias; aparecen informes de sostenibilidad,

memorias de calidad y auditoría, informes de las remuneraciones, documentos con información no financiera más detallada, participación en redes y alianzas internacionales y otros mecanismos de intervención en la esfera pública. En estos casos, el grado de implicación del presidente en las actuaciones de responsabilidad contribuye a afinar la práctica y alinearla con el negocio. En esta dimensión, destacan dos claves. La primera se define como el activismo político de las marcas (Manfredi Sánchez, 2019). Afecta, sobre todo, al consumo y al ámbito B2C. El giro político se corresponde con la transformación del *marketing*, que pasa del propósito a la acción. No basta con un *marketing* con causa, sino que el propósito debe reconducir la forma de ejecutar los negocios a escala global. Alinear los intereses sociales con las iniciativas políticas y actividad empresarial puede redundar en un beneficio directo, pero también generar rechazo en un entorno polarizado. Para ello, se necesita capacidad para dotarse de legitimidad, atraer socios para alianzas y ser capaces de optar entre colaboración y competencia (Mogensen, 2017). La segunda clave consiste en el posicionamiento público de los ejecutivos de la firma. El activismo político del CEO (*Chief Executive Officer*) persigue la relegitimación de la actividad pública de las organizaciones privadas mediante la reformulación de la responsabilidad social, la gestión de la reputación y la incorporación de actividades políticas dentro de la compañía (Den Hond *et al.*, 2014). El directivo encarna los valores de la compañía, participa en la conversación digital, convence a los accionistas y los inversores, persuade al mercado global y colabora con la agenda política de la firma.

Encontramos en disputa el relato sobre la diversidad. En un mundo globalizado, negar su impacto es estar ausente de la conversación. Sin embargo, la alta dirección necesita mirada estratégica y comprender que la diversidad es mucho más que una operación de *marketing* corporativo. La empresa internacional cuenta con ocho escenarios recurrentes que ameritan una respuesta estratégica: asignaciones y gestión del talento internacional, apertura a nuevos mercados

internacionales, expatriación de profesionales con y sin experiencia en un país o una responsabilidad nueva, la evaluación de los equipos directivos resultantes de operaciones internacionales, gestión de conflictos con personal local, incorporación de directivos internacionales a nuestra compañía, cohesión de la toma de decisiones en los comités regionales y dirección de proyectos y personas con equipos dispersos en la geografía.

La capacidad para navegar en el desorden informativo corre en paralelo con la gestión de la transparencia y la rendición de cuentas. Está en juego la confianza social. En el plano interno, la avalancha de datos e información digital ha afectado a la empresa en volumen, variedad y velocidad. Se necesitan desarrollar nuevas habilidades, no tanto para la captación automática de datos sino para su interpretación, criterio y análisis. En el externo, la información convierte la integridad y la trazabilidad en instrumentos para la rendición de cuentas. La transparencia no es opción y, ni siquiera, una decisión que dependa del consejo de administración. Es un eje vertebrador del entorno, así que habrá que desarrollar rituales de transparencia para administrar los asuntos públicos. Sin embargo, el desorden alerta de un riesgo reputacional, la desinformación como servicio para atacar la legitimidad de la firma o las crisis en medios sociales. La misión de la alta dirección sí debe incluir el apoyo al periodismo libre e independiente, la promoción de voces diversas en la esfera pública y el apoyo a instituciones que promueven la concordia. En un escenario de polarización, los beneficios pueden dispararse por una decisión arbitraria, o bien conducir al cierre o expulsión del país. No es una buena idea mantenerse al margen del mayor problema de convivencia que observamos en las sociedades democráticas.

En síntesis, se viene un *novus ordo* con ciclo económico desfavorable para Estados Unidos y Europa, con debilidad institucional y aceptación discursiva de los desglobalizadores. Si la empresa no se hace eco de las transformaciones políticas y de la agenda social que predomina, el riesgo de afectación es enorme. Es el tiempo de ordenar la estrategia de relación con los poderes públicos

y privados e incorporar el análisis político internacional a la misión directiva. La competencia para definir y ejecutar la estrategia está en la comprensión de las dinámicas globales. Hablamos de análisis político de los mercados y las inversiones transnacionales, de los procesos electorales y los populismos que prometen más aranceles o barreras artificiales al comercio, los cambios en el modo de liderar la sociedad a través de movimientos sociales, la consolidación del hiperliderazgo político sin partidos o instituciones, la creación de nuevos marcos comerciales y otras tantas cuestiones que son ajenas a la agenda directiva convencional. Las competencias se traducen en valorar el impacto del desorden liberal en el negocio, la inestabilidad y la cuenta de resultados, la vulnerabilidad de la cadena de suministros, la securitización de las operaciones o la continuidad de la compañía en un entorno proteccionista. No son decisiones tácticas para capear la crisis, sino la aceptación de la nueva era de la globalización impredecible.

Competencias de los *managers* internacionales

Los *managers* internacionales tienen una misión: poner en práctica las ideas, los planes estratégicos y los negocios. Operan desde la práctica y dan continuidad a las decisiones del equipo directivo. Desde la dirección general, el *manager* recibe instrucciones, mientras que hacia el equipo en destino es el responsable de traducir estas indicaciones en operaciones de mercado. El *manager* cuenta con el conocimiento granular y la perspectiva necesaria para avanzar en el negocio (Schaninger *et al.*, 2023).

El análisis configura una serie de competencias en tres niveles. En el ámbito del pensamiento estratégico, se valora la capacidad de entender, comprender y resolver los problemas de la organización en el mercado internacional. Se articula en tres ejes: la capacidad de concretar y delimitar el proyecto internacional, la creación de capital social para el equipo directivo y para la firma y la comunicación pública, a título individual e institucional. La competencia se concreta en la capacidad

para decidir y asignar recursos (tiempo, dinero, personas), esto es, el establecimiento de prioridades y el descarte de iniciativas.

Se identifica como habilidad la gestión del cambio (van Niekerk, K., & Jansen van Rensburg, 2022). En el entorno de incertidumbre, las decisiones del *manager* tienen que ser rápidas, pero orientadas al cumplimiento de la misión. El equipo humano reduce su resistencia al cambio cuando las decisiones son coherentes y continuadas. No se trata de acertar a la primera, sino de explicar el alcance de los cambios y las consecuencias en el ejercicio profesional. La visión detallada define el alcance del proyecto y dota de sentido al negocio: ofrece una promesa de coherencia, que aminora las diferencias entre la idea y la ejecución. Una buena técnica de comunicación comienza por practicar un estilo directo, adaptado a la audiencia y por escrito.

La capacidad política completa el perfil estratégico. La comprensión de la política consiste en entender las funciones del Parlamento, el Gobierno y otros actores, tales como asociaciones profesionales, *lobbies* o consultoras. La capacidad consiste en conocer cómo funcionan los partidos políticos, los resultados electorales, el sistema mediático, las redes sociales o el mundo de los negocios. Lo público y lo privado convergen. Estos elementos predeterminan la ejecución de la política económica y comercial.

La capacidad política conecta con otra dimensión: la gestión de los intangibles sea la marca o la reputación. Los elementos tangibles de la firma son corrientes, se encuentran en todos los mercados, se pueden comprar, vender y asegurar ante lo inesperado. En cambio, los activos intangibles crecen de forma exponencial, son complicados de gestionar, se pierden con facilidad y no hay manera de asegurarlos ante la incertidumbre. Para ser influyentes, la acción de la empresa internacional tiene que ser pública, conocida y referenciada. El *manager* tiene que ser capaz de articular un discurso que interese en el país destino. La agenda compartida de preocupaciones permite el establecimiento de una suerte de colaboración público-privada.

En la dimensión social, la competencia principal es la gestión de la confianza. La confianza no se construye sobre abstracciones, sino sobre las decisiones que toman las personas en relación con el proyecto. Se aterriza en las habilidades de comunicación, la capacidad de formular un propósito, establecer cuáles son los objetivos de la organización e identificar los espacios donde confluyen los intereses individuales y colectivos. El éxito en la ejecución de los planes internacionales se fundamenta en la comunicación efectiva de objetivos, indicadores de rendimiento, pasos intermedios y criterios de evaluación. La comunicación con el equipo directivo tiene que ser fluida y detallada para transformar las operaciones en decisiones activas, no en una respuesta pasiva ante los cambios en el mercado. La comunicación con el equipo en destino requiere la capacidad de escucha para comprender por qué las decisiones avanzan o se estancan. La escucha activa provee de inteligencia local que entra en el círculo de toma de decisiones y llega al equipo de dirección. El entorno de trabajo abierto a la comunicación facilita un entorno de colaboración, motiva a los empleados, incrementa la retención de talento y reduce las tensiones artificiales. Liderar significa entrega y generosidad. La responsabilidad emerge, precisamente, de haber llegado a una posición de poder y capacidad que puede orientarse hacia quienes ahora necesitan ayuda.

En relación con el país destino, la confianza se construye sobre la comunicación intercultural. Consiste en la capacidad de entender y adaptarse a un contexto socio-cultural ajeno, donde nuestra visión probablemente no es la mayoritaria, lo que incluye comprender normas y costumbres, el estilo de conversación, el manejo de la puntualidad, o las fiestas locales o religiosas. El conocimiento local genera habilidades en las operaciones mercantiles tales como la negociación (entender la posición del otro), la gestión de los equipos (comprender las prioridades o la idiosincrasia) y el desarrollo de negocio (claves para avanzar con nuevos proveedores o clientes).

La capacidad de negociación es la piedra de toque de la dimensión social. Se refiere a la creación y gestión

de socios, la firma de acuerdos sostenibles en el tiempo, la resolución de conflictos circunstanciales y la ejecución efectiva de los proyectos. Es una capacidad que se construye sobre la generosidad en el proceso de toma de decisiones: la internacionalización no consiste en conquistar un mercado, sino en extender las operaciones para una relación duradera. Las técnicas para una negociación exitosa incluyen el conocimiento de las dinámicas y los estilos locales de negociación, la forja de una relación y no solo en la consolidación de una venta y la resolución de problemas.

En el plano individual, esta etapa profesional es fundamental en el desarrollo de las habilidades directivas. Es una actividad capital en las organizaciones con vocación internacional, moviliza los equipos para la ejecución efectiva de los proyectos, resuelve los problemas diarios, sintetiza las ambiciones de la dirección general y mantiene vivo el espíritu de equipo.

La premisa parte de una realidad. La distancia geográfica y emocional con el centro de toma de decisiones tiene que suplirse con el contacto humano, la formación y el empoderamiento. La distancia, real y metafórica, significa trabajar a un tiempo en distintas zonas horarias, viajes frecuentes, agendas imposibles, culturas de trabajo e idiomas. Esta situación de estrés reclama inteligencia emocional, la capacidad de conocerse a uno mismo y sus limitaciones. La habilidad reconoce que nuestra situación personal —y la de nuestro equipo— es clave en el desarrollo profesional y existe una presión adicional en destino. Por eso, la alta dirección debe contribuir con el establecimiento de objetivos realistas a largo plazo y enviar mensajes de confianza ante las dificultades. Con estas herramientas, el *manager* afianza su autoconfianza y la traslada al equipo local.

El desarrollo directivo individual incrementa la productividad de la firma porque aprende a ejecutar proyectos no solo sobre la capacitación técnica, sino sobre el trabajo en equipo. El *manager* internacional suele contar con experiencia y solvencia técnica, pero necesita más instrumentos en su caja de herramientas: motivación, resolución de conflictos, gestión de talento,

comunicación intercultural. Algunos indicadores de rendimiento son la capacidad para gestionar el estrés y la ambición propia y del equipo, la gestión de los riesgos, la capacidad de negociación, la empatía en la gestión de equipos, la aceptación de la diversidad cultural, así como la capacidad para encauzar iniciativas ajenas.

En síntesis, el *manager* internacional actúa como puente entre dos (o más) culturas organizativas, resuelve los problemas y está predispuesto a la globalización impredecible. Así, se resume su perfil como el profesional que conoce la inserción del mercado destino en la estructura económica y política del momento (conocimiento político), tiene solvencia técnica acerca del servicio o bien que se internacionaliza y es capaz de posicionarlo en el mercado (conocimiento técnico), maneja una cartera de contactos para ejecutar un plan de contingencia (conocimiento operativo) y reconoce las diferencias culturales (conocimiento social). En el acierto con este perfil radica la mayor parte del éxito de una operación internacional.

Competencias en el primer empleo internacional

Las personas que inician su carrera en el mercado internacional demandan un mapa de competencias adaptado a esta primera experiencia, pero también a la realidad del entorno laboral. El futuro del empleo depende de la transformación digital, el cambio demográfico, la creación de un mercado global de empleos y la transición energética (WEF, 2025). La estructura económica mundial influye en la cantidad de empleo, el tipo, las condiciones, las relaciones laborales o las prioridades. Por eso, la primera experiencia profesional directa en internacionalización será diferente a las primeras generaciones de becarios ICEX y programas asimilables.

La transformación laboral condiciona en dos dimensiones. La dirección general debe comprender las inquietudes y el perfil social de los nuevos egresados, su vinculación con las redes, su idea de propósito o lealtad a la firma, así como otras competencias adquiridas

por una generación nacida en la globalización digital. No todo lo nuevo es mejor, pero sí hay experiencias positivas de *upskilling* y *reskilling* gracias a la incorporación de los jóvenes a puestos de trabajo. La segunda dimensión, horizontal, es el aprendizaje entre iguales y la creación de redes y asociaciones para el fortalecimiento del capital social.

En este contexto, el mapa de competencias señala habilidades específicas para los jóvenes en su primer tramo de experiencia laboral. Destaca la traslación de la teoría a la práctica, la conversión de la *commodity* universitaria en un proceso de aprendizaje sobre el terreno. La competencia de aprendizaje continuo se presenta en distintos formatos. La credencial universitaria troncal se completa con otros reconocimientos (microcredenciales, especializaciones, MOOCs¹). La carga cognitiva, ahora fragmentada, puede articularse en programas y mostrarse al empleador: el aprendizaje para toda la vida empieza nada más acabar el grado principal. La carrera profesional lineal (grado, máster, primer empleo) compete con otros modelos de desarrollo profesional. Hay que dar profundidad estratégica a estas vías de conocimiento y transferencia.

En el ámbito social, el becario se enfrenta a un escenario profesional donde las competencias de trabajo en equipo alcanzan nuevo significado. Ya no es un trabajo de clase, sino un empleo. Aquí se muestran habilidades para la gestión de equipos, la tolerancia a la frustración, la adaptabilidad a perfiles ajenos al propio, la conversión de ideas abstractas en propuestas operativas. Una segunda habilidad pendiente de desarrollo es la adaptación al entorno laboral. En un mundo sin oficinas, o al menos con menos tiempo compartido en el entorno físico, hay que saber adaptarse a este cambio: reuniones virtuales, presentaciones a distancia y encuentros multipantalla, entre otros. El teletrabajo, como primera experiencia, puede ser frustrante porque

¹ El término MOOCs es un acrónimo en inglés que significa Massive Open Online Courses, traducido al español como cursos en línea masivos y abiertos.

no se han alcanzado ciertos niveles de madurez o no se han comprendido los códigos del puesto de trabajo. La habilidad para adaptarse a este entorno será determinante en el éxito profesional.

En perspectiva individual, el manejo de la tecnología se manifiesta en habilidades particulares. La gestión de datos no se concentra en la programación, pero sí en el manejo y su incorporación razonable al proceso de toma de decisiones. La interpretación de hojas de cálculo o del *software* de gestión es un requisito creciente. La tecnología afecta a la comunicación propia (presencia en redes) e interna (redacción de informes, documentación). El tercer elemento es el descubrimiento de fuentes de formación continua donde poder acceder, consultar y mejorar el conocimiento. Se trata, pues, de mostrar una habilidad adicional al simple uso de *software* de inteligencia artificial. Este descubrimiento es la traslación del pensamiento crítico al puesto de trabajo. Así, la competencia se define como la capacidad para utilizar la tecnología para el desempeño profesional y el aprendizaje.

La responsabilidad de las universidades consiste en internacionalizar la experiencia académica. La oferta de programas Erasmus y similares no es suficiente, sino que debe incorporar otras habilidades y experiencias con vocación internacional. Aquí aparecen competencias vinculadas con el aprendizaje de idiomas, pero también la comunicación intercultural y nociones básicas de globalización. En otro orden, el aprendizaje debe huir del asignaturismo (Lledó, 2018) y abrazar la educación universitaria como un continuo flujo de aprendizaje. Los exámenes no son el único método para validar un avance el manejo de una competencia o una habilidad. Para nuestro particular interés, la gestión de proyectos y la creación de un portfolio de trabajos de clase, con su proyección natural hacia los medios digitales, tiene más sentido. Así, se mejora la presencia profesional en redes sociales, se demuestran conocimientos concretos, se maneja una cartera de ideas y se exponen los intereses o la capacidad creativa. En la universidad, también debemos mejorar el proceso de evaluación e

incorporar la comunicación oral, la retórica, la exposición de ideas en público y ante los compañeros. La habilidad para hablar en público es un valor diferencial en el mercado internacional que no trabajamos como debíamos durante los años universitarios. No se trata solo de memorizar y recitar un contenido, sino la habilidad oratoria para defender una idea, responder a una pregunta no prevista, razonar una intervención. En relación con la digitalización y el manejo de inteligencia artificial, las universidades deben articular un plan para su integración en los flujos de aprendizaje. Las máquinas estarán en el futuro laboral, luego conviene incorporar su uso pronto, dentro de los escenarios del primer empleo. El valor añadido del empleado joven radicará en aportar ideas y propuestas que no aparecen en el volcado de datos, así como la interpretación. Esto es lo que denominamos pensamiento crítico y creación de valor para la organización.

En la interacción con el tejido empresarial, las universidades deben buscar espacios para la colaboración activa. No se trata solo de los programas de prácticas (entre 150 y 300 horas anuales para el grado y hasta 900 para el posgrado), sino de la elaboración de un plan formativo, la tutorización de los recién llegados y la continuidad laboral. Asimismo, los TFG (Trabajo de Fin de Grado) y los TFM (Trabajo de Fin de Máster) podrían tener cabida dentro de la empresa como una actividad tutorizada que planteara retos concretos para la compañía.

Con frecuencia se repite que el talento de primera generación tiene que regresar a España e incorporarse al mercado laboral local. En mi opinión, este enfoque de la carrera profesional restringe la proyección y dificulta el intercambio de experiencias, la ubicación de profesionales españoles en la economía global y, en definitiva, la propia experiencia. Antes, al contrario, la naturaleza de un programa de becas está en la apertura de horizontes y la conexión de profesionales jóvenes con el entorno internacional. El «regreso» tiene que ser una decisión personal, no un objetivo institucional, y ha de ir acompañado de una mejora de las condiciones laborales, la

continuidad de la carrera con vocación internacional y la promoción individual. Pienso que el objetivo debe alinearse con las particularidades de la economía global actual: no se trata de acumular un *stock* de profesionales en el mercado laboral español, sino de alimentar un flujo constante de nuevas generaciones que se incorporen a la actividad internacional y aprendan de las anteriores. La metáfora del flujo es pertinente: la entrada y salida de un profesional renueva las ideas, conecta puntos del planeta y expande la red.

3. Bienvenidos al cambio permanente

La internacionalización económica es un hecho incontestable del entorno cambiante. Podemos discutir los efectos del proteccionismo, el diseño de bloques comerciales o el grado de internacionalización según qué sectores o industrias. Sin embargo, el sistema económico estará conectado e internacionalizado por defecto. El talento no es ajeno a esta gran transformación y es, junto a la batalla por las materias primas, el eje transformador de la economía que ahora es abierta (más actores, menos jerarquías), digital (en bienes y servicios) y conectada (en redes sociales, pero también en infraestructuras y cadenas de suministros).

En este escenario, la internacionalización reclama talento adaptado en los tres niveles: directivo, *middle managers* y primer empleo. Las claves arriba señaladas sirven para diseñar un mapa de competencias para el modelo de internacionalización que combine los cambios organizativos, las estructuras actuales y futuras, las razones para la salida a los mercados exteriores, las políticas generales de movilidad y las distintas alternativas de internacionalización efectiva (¿expatriados o impatriados?).

El mapa es un instrumento, una brújula para tomar decisiones en el proceso de expansión. La alta dirección abraza la globalización del talento cuando naturaliza la diversidad, fuente de talento y competitividad. Hay que introducir la diversidad en el consejo de administración y captar talento directivo que sea diferente

a uno mismo. Hay que promover experiencias internacionales diversas, no eurocéntricas, que nos permitan entender la naturaleza de los BRICS². «El conocimiento contextual cimenta la inteligencia directiva» (Manfredi Sánchez, 2018).

Los *middle managers* ejecutan la decisión sobre el terreno. Son los directores de fábrica, los *project managers* o los responsables de internacionalización. Sus competencias llevarán a buen puerto los planes cuando sean capaces de establecer relaciones sostenibles con los agentes locales y generen reputación, fuente inagotable de valor añadido. La red establece alianzas estables tanto en el ámbito empresarial (proveedores y servicios) como político (sindicatos, poder ejecutivo y regulación). Recordemos aquí el valor de las redes emocionales y la conexión centro-periferia.

La nueva oleada (de becarios ICEX, claro) incorpora su talento natural, sus vidas híbridas (*on-off*) y su motivación. Hay que empoderarlos haciendo valer el verbo: darles poder para transformar ideas, propuestas, acciones. Quizás haya que incorporar mecanismos innovadores como pedirles que organicen un taller sobre su estilo de vida y valores, plantearles un reto con premio o patrocinar una actividad formativa.

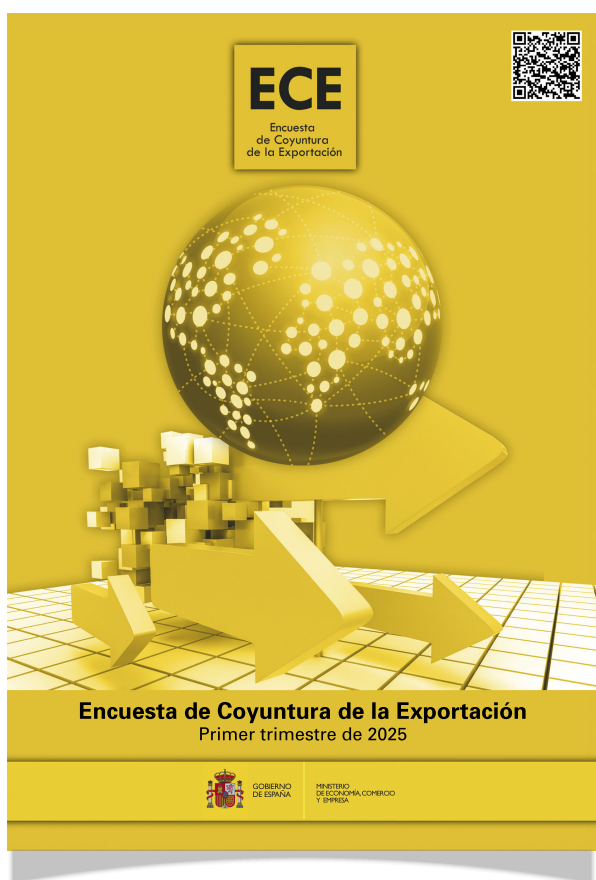
Referencias bibliográficas

- Acharya, A. (2017). After Liberal Hegemony: The Advent of a Multiplex World Order. *Ethics & International Affairs*, 31(3), 271-285.
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., De Bakker, F. G. A., & Kooijmans-van Lankveld, H. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 790-813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>
- Guillén, M. (2023). *The Perennials: The Megatrends Creating a Postgenerational Society*. St Martin's Press.
- Lee, D. S. (2022). Case Study: What Does Diversity Mean in a Global Organization? *Harvard Business Review*, May.

² Acrónimo que representa a un grupo de países emergentes: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

- Lledó, E. (2018). *Sobre la educación. La necesidad de la literatura y la vigencia de la filosofía*. Taurus.
- Manfredi Sánchez, J. L. (2018). *Diplomacia corporativa. La nueva inteligencia directiva*. UOC Editorial.
- Manfredi Sánchez, J. L. (2019). Brand activism. *Communication & Society*, 32(4), 343-359. <https://doi.org/10.15581/003.32.37294>
- Mogensen, K. (2017). From Public Relations to Corporate Public Diplomacy. *Public Relations Review*, 43(3), 605-614. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.011>
- Schaninger, B., Hancock, B., & Field, E. (2023). *Power to the Middle. Why Managers Hold the Keys to the Future of Work*. Harvard Business Review Press.
- van Niekerk, K., & Jansen van Rensburg, M. (2022). Middle Managers' Strategising Practices to Effect Strategic Change. *Journal of Change Management*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040572>
- WEF. (2025). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

ENCUESTA DE COYUNTURA DE LA EXPORTACIÓN



La Subdirección General de Estudios y Prospección Comercial del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa elabora la Encuesta de Coyuntura de la Exportación, operación estadística incluida en el Plan Estadístico Nacional (operación número 9245 del Plan correspondiente al cuatrienio 2025-2028). Esta encuesta se dirige a aquellas empresas que realizan actividades regulares de exportación de mercancías. Su periodicidad es trimestral.

El objetivo de esta encuesta es disponer de un conocimiento más profundo de la situación del sector exportador español. Este objetivo se concreta en la obtención de información relativa a la situación actual de la cartera de pedidos de exportación de las empresas, así como de sus perspectivas de evolución a corto y medio plazo (tres y doce meses, respectivamente).

Accesible en



https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Paginas/Encuesta-de-coyuntura.aspx



Librería virtual y venta www.mineco.gob.es
P.º de la Castellana 162, 28046 Madrid
Tels. 91 603 79 93 / 81 11
distribucionpublicaciones@economia.gob.es

María Luisa Poncela García*

TALENTO E INNOVACIÓN: CLAVES PARA LA PROYECCIÓN GLOBAL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

En un mundo cada vez más globalizado, competitivo y en constante cambio, vamos a ver cómo la adaptación dinámica de la innovación, el talento y la internacionalización son clave para afrontar los desafíos a los que se enfrentan las empresas cada día. Hoy la innovación es un factor determinante para fortalecer la competitividad de las empresas al ampliar su alcance, crear valor añadido diferencial, estimular su capacidad de adaptación y mejorar su eficiencia operativa y, con ello, lograr una exitosa internacionalización. Pero especialmente en estos momentos de alta incertidumbre, el talento es crucial para desarrollar esa virtuosa dinámica entre innovación e internacionalización que garantice la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Cada uno de estos elementos alimenta y refuerza a los demás, creando una dinámica de crecimiento continuo y adaptabilidad en un entorno global. Las empresas que logran integrar estos elementos de manera estratégica generan un impacto significativo en los mercados, posicionándose como líderes en sus sectores.

Talent and Innovation: Keys to Global Projection in Times of Uncertainty

In an increasingly globalized, competitive and constantly changing world, we will see how the dynamic adaptation of innovation, talent and internationalization are key to meeting the challenges that companies face every day. Today, innovation is a determining factor in strengthening the competitiveness of companies by broadening their scope, creating differential added value, stimulating their capacity for adaptation and improving their operational efficiency, and thus achieving successful internationalization. But especially in these times of high uncertainty, talent is crucial to develop that virtuous dynamic between innovation and internationalization that guarantees the competitiveness and sustainability of companies. Each of these elements feeds and reinforces the others, creating a dynamic of continuous growth and adaptability in a global environment. Companies that manage to integrate these elements in a strategic manner generate a significant impact on the markets, positioning themselves as leaders in their sectors.

Palabras clave: competitividad, internacionalización, estrategia, transformación digital, sostenibilidad.

Keywords: competitiveness, internationalization, strategy, digital transformation, sustainability.

JEL: F23, L25, M15, O31, O33.

*Técnico Comercial y Economista del Estado.

ExSecretaría de Estado de Comercio y exSecretaría General de Ciencia e Innovación.

Versión de junio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7938>

1. Innovación y talento como elementos diferenciadores y dinamizadores de la competitividad

Hoy es una obviedad decir que estamos asistiendo a momentos totalmente disruptivos y transformadores, en cómo se gestiona la vida de las personas y de las empresas, debido a una revolución tecnológica que está acelerando las dinámicas innovadoras, como no se había visto hasta el momento. Transformaciones tecnológicas ya se habían producido anteriormente con la llegada de la electricidad, la máquina de vapor o el teléfono, pero desde la irrupción de internet en la vida de las empresas y las personas en la década de los 80 del siglo pasado y la circulación masiva de datos, hemos entrado en una acelerada carrera innovadora donde las máquinas ya no sustituyen a la fuerza laboral sino a su cerebro o, mejor dicho, por el momento, lo complementan. La revolución tecnológica, impulsada por avances como la inteligencia artificial (IA), la automatización, el internet de las cosas (IoT), la computación en la nube y el *big data*, entre otras tecnologías, está transformando profundamente el panorama laboral y el concepto de talento en las organizaciones, pero está modificando también el orden mundial y las ventajas competitivas de las empresas que se enfrentan más que nunca a un mundo global.

La innovación es un pilar fundamental para diferenciarse e identificarse en mercados cada vez más exigentes, pero a la vez más saturados de productos procedentes de cualquier parte del mundo, y no surge de manera espontánea si no hay detrás una buena dosis de curiosidad, creatividad, conocimiento y, sobre todo, de talento humano. Tener la capacidad de generar nuevas ideas, bienes y servicios, procesos, sistemas logísticos, u organizacionales es crucial para el crecimiento de la empresa y la sociedad en su conjunto. En un entorno globalizado donde los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones, las empresas necesitan crear su propia identidad no solo por precio, sino por el valor añadido que aportan a través de la

generación de esos nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio, lo que convierte a la innovación en un poderoso motor de competitividad. También implica transformar las políticas internas, la experiencia del cliente y las estrategias comerciales para responder de manera única a las necesidades del mercado. Esta capacidad de adaptación y renovación constante permite a las empresas mantener su relevancia frente a los competidores y construir una propuesta de valor atractiva y sostenible, y en un entorno de incertidumbre como el que estamos asistiendo en estos momentos, les brinda la flexibilidad y la resiliencia necesarias para minimizar el impacto de dicha incertidumbre y enfrentar retos y aprovechar oportunidades, que les facilite desarrollar características distintivas que conviertan sus ofertas en únicas. Así, la innovación otorga a las empresas una ventaja competitiva, permitiéndoles ofrecer soluciones únicas que resalten en esos mercados exigentes o saturados, mejorando la calidad, funcionalidad y sostenibilidad de los productos existentes, aspectos que son altamente valorados por los consumidores en distintos países, pudiendo con ello captar la atención de esos mercados y establecerse como líder.

Como decíamos en el párrafo anterior, en estos momentos de alta incertidumbre y de tensión en los mercados, el talento puede y debe jugar un papel fundamental desarrollando pensamiento crítico en la resolución de problemas, en la creatividad y, sobre todo, en la capacidad de adaptación, para identificar oportunidades, desafiar el *statu quo* y desarrollar soluciones novedosas que permitan soslayar las barreras que hoy se le están poniendo al comercio internacional. Normalmente, las ideas innovadoras surgen de mentes capacitadas y motivadas para generar cambios disruptivos o al menos incrementales y, por ello, es esencial crear un entorno donde el talento aflore y convierta la creatividad en productos y servicios que transformen industrias y mejoren la calidad de vida. La creatividad es el interruptor que activa el proceso innovador, permitiendo en ocasiones pensar fuera de esquemas tradicionales, aunque no es suficiente por sí sola, pues debe combinarse

con habilidades técnicas y conocimientos específicos para convertir una idea en una solución viable. Un ejemplo de ello nos lo ha aportado, a lo largo de la historia, Leonardo da Vinci, quien ya pensó y generó múltiples ideas que no pudo llevar a la práctica por falta de conocimientos y tecnologías disponibles en el mercado en ese momento, pero que hoy son productos comunes en nuestras vidas como, por ejemplo, un globo aerostático, una ametralladora u otros muchos productos que inventó.

Las organizaciones que fomentan un ambiente de trabajo donde se valora la creatividad tienden a ser más innovadoras y suelen lograr atraer, retener y desarrollar el talento adecuado. Esto implica permitir aflorar ideas por parte de cualquier empleado y ser consideradas por el equipo directivo de la empresa, ofrecer espacios para la experimentación, tolerar el error como parte del aprendizaje y fomentar la colaboración entre equipos diversos. Estas son algunas estrategias de empresas internacionales como Google, que permite a sus empleados dedicar un 20 % de su jornada a proyectos personales innovadores, o Tesla, Apple o 3M, que han impulsado inventos revolucionarios como los Post-it y las cintas adhesivas de alta resistencia. Todos ellos, basados en la cultura de la experimentación, han demostrado que invertir en talento creativo es clave para liderar la innovación en sus respectivas industrias.

Pero también tenemos buenos ejemplos de empresas innovadoras en nuestro país, que han sabido integrar el talento adecuado para mantenerse a la vanguardia en sus respectivos sectores a nivel mundial. Compañías como Inditex, Indra, MTorres, Griffols, o Cabify, por tomar como ejemplo empresas de diferentes tamaños y sectores, han logrado diferenciarse en mercados globales y fortalecer su competitividad mediante inversiones en tecnología, con colaboración con centros de investigación y atrayendo profesionales altamente capacitados.

Inditex es el gigante de la moda y matriz de Zara, que ha innovado, consiguiendo revolucionar la industria textil con su modelo de *fast fashion*, diseñando, fabricando

y distribuyendo nuevas colecciones en tiempo récord. Para ello, Inditex no solo ha integrado talento en diseño, tecnología y logística, para dar una respuesta rápida a las tendencias del mercado, sino que además ha apostado por la digitalización y el uso de inteligencia artificial para optimizar la gestión del inventario y mejorar la experiencia del cliente.

Indra es una multinacional española especializada en tecnología y consultoría, cuya principal diferenciación radica en el desarrollo de soluciones avanzadas en sectores clave como defensa (radares, sistemas de mando y control, simuladores de entrenamiento militar y plataformas de ciberseguridad), transporte (sistemas de gestión del tráfico aéreo, sistemas de peajes inteligentes y gestión del tráfico en ciudades, soluciones para la digitalización del transporte ferroviario), energía, telecomunicaciones y transformación digital.

MTorres es una empresa líder en tecnologías de automatización y soluciones para la industria aeroespacial, energía e ingeniería de materiales compuestos, que ha desarrollado soluciones avanzadas para la fabricación de aeronaves, reduciendo costes y mejorando la eficiencia en la producción. Este liderazgo lo ha conseguido la empresa integrando talento altamente especializado en ingeniería mecánica, robótica e inteligencia artificial y haciendo una apuesta decidida por la investigación y el desarrollo de soluciones personalizadas de tecnologías de automatización de procesos industriales en sectores de alta exigencia técnica, y colaborando con universidades y centros de investigación.

Griffols es una empresa líder en hemoderivados y biotecnología que ha impulsado la innovación en el sector farmacéutico mediante la investigación y desarrollo de tratamientos para enfermedades raras, integrando talento en biomedicina, bioingeniería y nanotecnología, y apostando también por colaboraciones con universidades y centros de investigación, que le ha permitido ser un referente global en medicina personalizada y el desarrollo de nuevas terapias.

Cabify ha revolucionado la movilidad urbana con su enfoque sostenible y tecnológico. Su innovación

se ha desarrollado integrando talento en ingeniería de *software*, análisis de datos y sostenibilidad, para desarrollar una plataforma eficiente y adaptada a las necesidades del usuario, con un compromiso con el medioambiente cuidando la huella de carbono.

Todas esas compañías innovadoras que hemos tomado como referente están ubicadas en Galicia, Madrid, Navarra o Cataluña, aunque no son los únicos territorios en España donde se dan las condiciones para que este tipo de empresas surjan y crezcan. Sin embargo, sí podemos observar, como factor común a todas ellas, el liderazgo que tienen en su ámbito de actuación, que juega un papel fundamental para identificar y potenciar habilidades de sus colaboradores, además de crear un entorno donde ese talento pueda desarrollarse, siendo conscientes, también, de que el talento llama al talento, fomentando un ecosistema y una cultura de creatividad e innovación, de toma de riesgos y de mejora continua.

2. La relevancia del talento en la internacionalización de las empresas

El talento humano también es un factor determinante en la internacionalización de las empresas. Una empresa que tenga acceso o disponga de profesionales capacitados y con las habilidades adecuadas, tiene más fácil su expansión, su capacidad de identificar los riesgos inherentes a la entrada de nuevos mercados o la consolidación de los actuales, y, por tanto, mayor garantía de éxito en su internacionalización. En un mundo globalizado e interconectado como es el actual, la internacionalización de las empresas es un factor clave para el crecimiento y la competitividad, y el talento, además de ser el motor de la innovación, es también un elemento crítico para que una empresa pueda conseguir moverse de forma eficiente en los diferentes mercados. Las organizaciones que comprendan su importancia y lo gestionen de manera estratégica estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos de los mercados mundiales y asegurar su crecimiento sostenible.

Pero esto se consigue si invierten adecuadamente en formación, atracción y gestión de talento global, pues así tendrán mayores posibilidades de consolidarse en escenarios internacionales y generar un impacto positivo en su industria.

Hoy las empresas ya no nacen pensando exclusivamente en su mercado local o más próximo, sino pensando en global favorecido por el uso de las nuevas tecnologías, aunque muchas veces no sean suficientemente conscientes de que expandirse a mercados internacionales no solo les abre nuevas oportunidades de negocio, sino que también les impone retos o desafíos significativos como puede ser la adaptación a diferentes preferencias culturales, dinámicas económicas, regulatorias y operativas en esos mercados. Por ejemplo, una empresa tecnológica cuando se aproxime a mercados emergentes puede innovar ofreciendo soluciones más accesibles y escalables, adaptadas a las capacidades tecnológicas de estos, y, sin embargo, en su aproximación a mercados más desarrollados tecnológicamente hablando, deberá tener en consideración si existe o no una regulación específica o preferencias tecnológicas concretas de los consumidores. Es precisamente en este contexto donde el talento humano juega un papel crucial y diferencial, ya que es a través de las personas que conforman la empresa como se deben definir, impulsar y ejecutar las estrategias de expansión adecuadas para cada mercado. Por tanto, la correcta gestión de ese talento puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa en mercados globales.

Estos profesionales que trabajan en la internacionalización empresarial deben tener unas habilidades clave y formarse en ellas para generar la mayor eficiencia posible en su labor. En primer lugar, la adaptabilidad para entender y respetar las diferencias culturales que eviten conflictos estériles y favorezcan la colaboración con socios, clientes, proveedores y, si es el caso, empleados de otros países. Además, si los equipos son diversos en cultura, formación y experiencias, se generan ideas más innovadoras al abordar los problemas desde diferentes perspectivas; y el

uso de herramientas digitales y el acceso a información relevante facilita el trabajo de los innovadores, permitiendo que las ideas se materialicen más rápidamente. En segundo lugar, el dominio de idiomas, que permita una comunicación efectiva con estos agentes antes mencionados, de manera que facilite la creación de relaciones comerciales estables y duraderas y, por supuesto, la negociación y comprensión de contratos, la capacidad de gestión intercultural y el conocimiento de mercados extranjeros, de sus tendencias, regulaciones y dinámicas de consumo. Y, en tercer lugar, también es importante, para el éxito de la expansión, contar con talento capaz de gestionar equipos multiculturales y motivar empleados en diferentes contextos, pero si, además, la empresa cuenta con talento que sea capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas ante retos inesperados, especialmente en estos momentos de alta incertidumbre, esto le puede proporcionar una ventaja competitiva diferencial.

Sin este talento, la expansión puede llegar a tener éxito como quien juega a la lotería, pero lo más normal es que acabe convirtiéndose en un proceso caótico y poco eficiente. Evidentemente, el impacto del talento en la internacionalización varía en función de diversos factores, tales como el sector, el tamaño, la experiencia previa, etc., pero, sin duda alguna, varía según el tipo de empresa. Por ejemplo, en el caso de las empresas tecnológicas, como pueden ser las basadas en productos digitales, al ser productos de corto periodo de maduración y cuyo escalado se realiza con mayor facilidad, su expansión global puede ser más rápida. Sin embargo, la gestión de talento sigue siendo crucial, especialmente en la creación de equipos de soporte deslocalizados y la adaptación de estrategias de *marketing* locales. Por el contrario, para las empresas tradicionales, la internacionalización suele implicar una inversión significativa en infraestructura, logística y personal. En este caso, contar con líderes con experiencia en comercio internacional, regulaciones y logística es relevante y puede ser diferencial para minimizar riesgos y optimizar recursos. En ambos casos se impone tener una buena definición

estratégica respecto al talento, no solo para que desarrollen las habilidades que hemos mencionado anteriormente, sino también para definir y tener claro si es óptimo o no una adecuada movilidad internacional de los profesionales, mediante la rotación de empleados entre filiales para que adquieran experiencia en diferentes mercados, y/o considerar contratar profesionales locales en los mercados de expansión para aprovechar su conocimiento y redes de contactos. Pero sin duda alguna y en ambos casos, hay que fomentar una cultura corporativa que valore la diversidad y la inclusión como parte de la estrategia global.

El talento, por tanto, es la columna vertebral de la innovación y la internacionalización. Las empresas que abordan estos tres elementos con un enfoque integrado e invierten en identificar, desarrollar y gestionar talento con una visión global, no solo aseguran su capacidad de innovar, sino que también maximizan su competitividad en los mercados internacionales y ello les permite anticiparse a los desafíos del futuro, aprovechar las oportunidades del mercado global como líderes de sus sectores, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. La internacionalización no solo amplía el alcance de las empresas, sino que también impulsa la innovación al exponerlas a nuevas ideas, culturas y tecnologías, al mismo tiempo que atrae a talento diverso y altamente cualificado. En consecuencia, esta interacción entre innovación, talento e internacionalización genera competitividad y sostenibilidad de las organizaciones dado que cada uno de estos elementos alimenta y refuerza a los demás, creando una dinámica de crecimiento continuo y adaptabilidad en un entorno global y en permanente transformación. Empresas altamente tecnológicas, como Tesla, por ejemplo, utilizan su liderazgo en innovación tecnológica para atraer talento global y expandirse a mercados internacionales con soluciones disruptivas en energía y transporte; o Google, por poner otro ejemplo, emplea talento multicultural para desarrollar productos como Google Translate, que responden a necesidades internacionales y refuerzan su posicionamiento global.

3. El impacto de la incertidumbre en los mercados: talento e innovación, herramientas clave para gestionarla

Actualmente, la incertidumbre de los mercados es una constante que afecta a empresas de todos los sectores y países, y se manifiesta de diversas formas. En algunos casos, se debe a factores macroeconómicos, como recesiones económicas que provocan cambios en la demanda o inflación; a factores políticos, por mutaciones en las políticas gubernamentales y arancelarias; o a factores tecnológicos, como la disrupción de modelos de negocio tradicionales debido a nuevas tecnologías, por no hablar de eventos inesperados como pandemias o conflictos geopolíticos que han alterado y alteran las dinámicas del mercado de manera abrupta y generan escenarios impredecibles. Los efectos de la incertidumbre, a veces, son devastadores para empresas que dependen de previsiones precisas y estabilidad en la cadena de suministro, por no mencionar los cambios en los patrones de compra de los consumidores y el incremento de la competencia por la entrada de nuevos actores en el mercado al tener acceso a nuevas tecnologías.

Hoy el mundo entero está asistiendo a momentos que están siendo fuertemente marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), y, en estas circunstancias, las empresas están obligadas a innovar constantemente para mantener su competitividad, convirtiéndose el talento humano y su capacidad dinámica de innovación en factores esenciales para ayudar a la empresa a adaptarse de manera ágil y flexible a las necesidades cambiantes de los mercados y consumidores, y aprovechar así oportunidades emergentes. La capacidad de adaptación y resiliencia de las empresas dependerá, en gran medida, del talento disponible, ya que serán los empleados quienes identifiquen las mejores soluciones o las soluciones más creativas, diseñen estrategias flexibles y ejecuten planes de acción eficaces.

Por tanto, las empresas deben ser conscientes de la criticidad de hacer una gestión eficaz y adecuada de ese talento, enfocándose en la atracción, retención y desarrollo de profesionales altamente capacitados. Deben diseñar estrategias dirigidas a formar a sus profesionales en nuevas competencias y habilidades tecnológicas, la promoción del liderazgo interno y la creación de entornos laborales inclusivos y motivadores que van a ser esenciales para mantener a los equipos comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa. En este sentido, fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la experimentación y la colaboración, es esencial para garantizar que el talento pueda desarrollar todo su potencial. Y, además, hoy existen herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, como la digitalización, por ejemplo, que facilitan la gestión de ese talento en entornos globales, permitiendo la conexión de equipos remotos y la creación de redes de conocimiento colaborativas.

Las empresas que invierten en nuevas tecnologías redefiniendo sus modelos de negocio y optimizando sus procesos logísticos y de atención al cliente, tienen mayores posibilidades de adaptarse y prosperar en un entorno incierto. Pero esto es difícil hacerlo si no invierten adecuadamente en ese capital humano capaz de definir e integrar toda esta innovación tecnológica y no tecnológica en estrategias esenciales que faciliten un crecimiento sostenible a futuro. Su presencia en diferentes regiones del mundo las expone a nuevas ideas, tecnologías y prácticas que son un catalizador de innovación y talento global, pero les plantea también el reto de gestionar la complejidad de operar en múltiples mercados con equipos diversos.

La incertidumbre tiene un impacto significativo en el proceso de internacionalización de una empresa, ya que introduce elementos de riesgo, volatilidad y desafíos adicionales a la toma de decisiones estratégicas, por lo que es relevante que estas estrategias integren de manera adecuada innovación e internacionalización, y, por ello, como resultado, el talento humano bien formado y motivado, surge como un recurso clave para

facilitar la creación de sinergias que permitan afrontar desafíos y aprovechar oportunidades en mercados dinámicos y cambiantes, que les ayude no solo a sobrevivir sino también a prosperar en entornos poco estables.

Esta innovación continua y adaptable, necesaria para mantener la relevancia y competitividad de las organizaciones, requiere acomodar las soluciones existentes según las tendencias del mercado y las demandas locales, integrando en el proceso productivo, en el caso de empresas industriales, tecnologías facilitadoras esenciales como la nanotecnología, los materiales avanzados, las tecnologías de fabricación avanzada, la fotónica, la biotecnología, la microelectrónica y nanoelectrónica y, por supuesto, las tecnologías TIC emergentes como la inteligencia artificial, el *blockchain*, o el IoT. También requiere utilizar metodologías ágiles de producción como el diseño centrado en el usuario, la simulación o el prototipado rápido, con el fin de responder con rapidez a las oportunidades que surjan en el mercado. Y, por supuesto, todo ello requiere hacerlo incorporando, también, tecnologías de ciberseguridad para llevar a cabo nuestra innovación e internacionalización, minimizando, en la medida de lo posible, riesgos de ciberataques o fraudes en la red que pudieran provocar no solo problemas reputacionales a nuestra compañía, sino también el bloqueo parcial o total de nuestra actividad y/o un riesgo financiero inabordable.

Por ejemplo, muchas empresas han implementado sistemas de análisis predictivo que les ayudan a prever la demanda y ajustar debidamente su producción, una dinámica que les ayuda a reducir costes operativos y minimizar riesgos financieros. En otras ocasiones, han tenido que transformar sus modelos de negocio para encontrar nuevas fuentes de ingresos y mayor estabilidad en un mercado incierto. Modelos como la economía de suscripción, la personalización masiva y la monetización, y la democratización de servicios digitales, han demostrado ser efectivos en diversos sectores como, por ejemplo, en el sector del entretenimiento, donde las plataformas de *streaming* han reemplazado a los modelos tradicionales de distribución de contenido,

ofreciendo flexibilidad tanto a los consumidores como a los productores.

Asimismo, en tiempos de incertidumbre, como es el actual, con tensiones crecientes entre bloques geopolíticos y una guerra comercial ya en marcha, con una escalada de aranceles aún en curso, cuando hablamos de entornos tan globalizados como las cadenas de suministro distribuidas por diferentes países, es fundamental la resiliencia de estas y requiere llevar a cabo una labor de diversificación de proveedores, digitalización de procesos logísticos y adopción de estrategias hacia la producción local o en el bloque geopolítico, para que las empresas sean más ágiles y menos vulnerables a interrupciones externas. En empresas fabriles, por ejemplo, la automatización y robotización hacen aumentar la eficiencia en sus operaciones y reducir la dependencia de la mano de obra manual, lo que les permite adaptarse mejor a fluctuaciones en la disponibilidad de trabajadores y cambios en la demanda del mercado. También los *chatbots* y asistentes virtuales, así como las estrategias de *marketing* digital basadas en análisis de datos son tecnologías y herramientas que están a disposición de las empresas y les han permitido no solo lograr mejorar la experiencia del usuario y reducir costes operativos, sino ofrecer productos y servicios más alineados con las necesidades cambiantes del mercado y así aminorar la incertidumbre.

Con lo mencionado hasta ahora, no queda ninguna duda de que la innovación es clave para enfrentar la incertidumbre, pero hay que ser conscientes de que las empresas también enfrentan desafíos y obstáculos para ponerla en marcha. En estos momentos de transformaciones tecnológicas tan disruptivas, algunos de los principales obstáculos son precisamente los costes de implementación de la innovación que requiere de una inversión en tecnologías, talento y desarrollo de nuevos procesos, que puede representar una barrera infranqueable para empresas con recursos limitados, principalmente las pymes y, particularmente, la pyme española, que en un porcentaje extremadamente elevado es de escasa dimensión (un 98 % del tejido empresarial

tiene menos de 10 trabajadores). También la resistencia al cambio para llevar a cabo la transformación organizacional y la adopción de nuevas tecnologías o estrategias, el riesgo de fracaso, pues no todas las innovaciones resultan exitosas, y el temor a pérdidas económicas relevantes, puede hacer que las empresas sean reticentes a explorar nuevas ideas y qué duda cabe que en algunos sectores, también, las regulaciones pueden dificultar la implementación de nuevas tecnologías o modelos de negocio, véase el caso de los drones de uso civil para volar por encima de 100 metros, que tienen un mejor mercado en Estados Unidos que en Europa por falta de regulación *ad-hoc* europea.

Por tanto, en este mundo actual que vivimos hoy, en el que la única certeza que tenemos es que estamos asistiendo a un cambio tecnológico profundo que transforma la manera de gestionar vidas y negocios, la capacidad de innovar se convierte en el activo más valioso para cualquier organización, a pesar de sus obstáculos, y, por ello, las empresas deben capacitar a los empleados en habilidades emergentes para mantenerse alineados con las nuevas tendencias tecnológicas y del mercado. Hoy la mayoría de las empresas internacionales son conscientes de ello e invierten en programas de formación continua en ciberseguridad, inteligencia artificial, ciencia de datos y robotización, entre otras tecnologías, para reforzar su fuerza laboral global y, asimismo, protegerse de nuevos desafíos.

En España, muchas compañías han logrado superar periodos de incertidumbre apostando por la innovación, a través de la transformación digital, nuevos modelos de negocio y/o estrategias disruptivas. Este es el caso de Inditex, que durante la pandemia aceleró su transformación digital, cerrando tiendas físicas menos rentables e invirtiendo en comercio electrónico y herramientas de inteligencia artificial para gestionar su inventario. Gracias a la integración de sus canales de venta *online* y *offline*, la empresa optimizó la experiencia del cliente, permitiendo compras más ágiles y personalizadas. Algo similar ha hecho Mercadona, que ha modernizado su modelo de negocio mediante la digitalización y

la implementación de inteligencia artificial, no solo para la gestión de inventarios sino también en la creación de «colmenas», que son centros logísticos exclusivos para pedidos *online* que optimizan la distribución y garantizan un servicio más eficiente. Además, ha mejorado la experiencia del usuario en su plataforma digital, logrando una mayor fidelización de clientes y crecimiento en ventas *online*. En el caso de SEAT, la empresa ha respondido a los desafíos e incertidumbre generados por la transición hacia la movilidad sostenible con la creación de SEAT MÓ, una división centrada en la movilidad eléctrica y el *motosharing* con *scooters* eléctricos. También ha desarrollado modelos híbridos y eléctricos, así como soluciones de conectividad para mejorar la experiencia del usuario. También Talgo ha apostado por la innovación en la fabricación de trenes para afrontar la incertidumbre en el sector del transporte, mediante el desarrollo de trenes de alta velocidad versátiles como el Talgo Avril, que es más eficiente y sostenible y consigue reducir emisiones de CO₂. Igualmente, ha impulsado la digitalización en el mantenimiento ferroviario, incorporando tecnologías de diagnóstico predictivo para mejorar la seguridad y optimizar la operatividad. Todo ello ha fortalecido su presencia en los mercados internacionales y se ha consolidado como un referente en movilidad sostenible en alta velocidad. Como último ejemplo a aportar, Telefónica, una de las principales empresas de telecomunicaciones en España y el mundo, ha apostado por la inteligencia artificial y la red 5G para fortalecer su competitividad en un sector en constante evolución, y prestar mayor atención al cliente, personalizando sus servicios a través del asistente virtual Aura. Además, lidera la transformación digital en diversas industrias impulsando el desarrollo de soluciones avanzadas en sectores como la salud, la educación y la automoción.

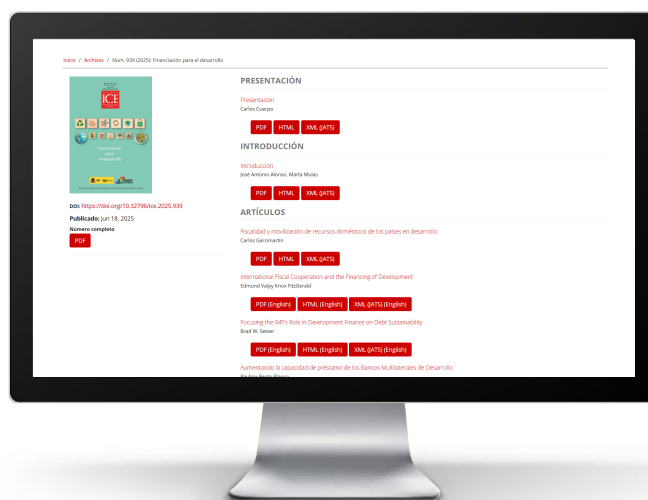
Todos estos casos de éxito demuestran que la innovación es una estrategia fundamental para que las empresas españolas tengan herramientas para enfrentar la incertidumbre en los mercados internacionales y se adapten a los cambios que se generen en estos. A través de la digitalización, la diversificación de servicios y

el desarrollo de nuevas tecnologías, compañías como Inditex, Mercadona, SEAT, Talgo y Telefónica, entre otras muchas empresas, han logrado fortalecer su competitividad y posición en los mercados y asegurar así su crecimiento en un entorno desafiante. Pero no lo habrían conseguido sin una apuesta decidida por el talento necesario para desarrollar esa virtuosa dinámica entre innovación e internacionalización, que garantice la competitividad y sostenibilidad de las empresas a futuro, incluso en épocas de alta volatilidad e incertidumbre, como es el momento actual.

Bibliografía

- Bennett, N. y Lemoine, J. (2014). Lo que VUCA realmente significa para usted. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Florida, R. (2019). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *World investment report 2022: Internationalization in a fragmenting world*. United Nations.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

¡NUEVAS OPCIONES DE LECTURA Y DESCARGA DISPONIBLES!



En nuestro compromiso por mejorar la accesibilidad y usabilidad de los contenidos, a partir de ahora todos los artículos publicados en Información Comercial Española, Revista de Economía, estarán disponibles para lectura y/o descarga en nuevos formatos: HTML y XML (JATS).

Estas nuevas opciones se suman a las ya disponibles, permitiendo a nuestros lectores y colaboradores:

- Leer los artículos directamente en navegadores con una presentación adaptada (HTML).
- Acceder a los metadatos estructurados para usos académicos, indexación y archivado (XML JATS).

Con esta mejora, reforzamos nuestra apuesta por la ciencia abierta, la interoperabilidad y la experiencia de lectura digital.

PDF **HTML** **XML (JATS)**

**¡Explora los nuevos formatos en nuestra web
y lleva tu lectura al siguiente nivel!**



Librería virtual y venta www.mineco.gob.es
P.º de la Castellana 162, 28046 Madrid
Tels. 91 603 79 93 / 81 11
distribucionpublicaciones@economia.gob.es

Joaquín María Núñez Varo*
María del Mar Gómez González**

EL IMPACTO PROFESIONAL Y EMPRESARIAL DEL PROGRAMA DE BECAS ICEX

La evaluación de impacto del programa de Becas ICEX, cuya conclusión ha coincidido con la celebración del 50.º aniversario del programa, confirma su efectividad en los dos colectivos a los que va dirigido. Gracias al programa, las personas que acceden a una beca ICEX adquieren conocimientos y experiencia que les permiten mejorar su trayectoria profesional, mientras que la incorporación de estas personas durante un año como personal en prácticas conlleva una transferencia de conocimiento hacia las empresas participantes en la segunda fase, de forma que pueden mejorar su estrategia internacional en el medio plazo. El diseño de la evaluación, que contemplaba el uso de técnicas de ciencia de datos y un largo trabajo de campo para la recolección de datos primarios adicionales de las últimas 10 promociones de becarios, ha permitido extraer evidencia sobre la efectividad del programa en aspectos difusos y cualitativos difíciles de capturar mediante el uso exclusivo de los registros administrativos y de las técnicas habituales en evaluación.

The Professional and Business Impact of the ICEX Scholarship Program

The impact evaluation of the ICEX Scholarship Program, the conclusion of which coincided with the celebration of the program's 50th anniversary, confirms its effectiveness in both target groups. Thanks to the program, ICEX scholarship recipients acquire knowledge and experience that enable them to improve their professional careers, while their incorporation as interns for a year leads to a transfer of knowledge to companies participating in the second phase, so that they can improve their international strategy in the medium term. The design of the evaluation, which involved the use of data science techniques and extensive fieldwork for the collection of additional primary data from the last 10 cohorts of scholarship recipients, has provided evidence on the effectiveness of the program in diffuse and qualitative aspects that are difficult to capture through the exclusive use of administrative records and standard evaluation techniques.

Palabras clave: apoyo público a la internacionalización empresarial, evaluación de impacto, evaluación de políticas públicas, talento para la internacionalización empresarial, métodos cuantitativos.

Keywords: public support for business internationalization, impact evaluation, public policy evaluation, talent for business internationalization, quantitative methods.

JEL: C02, C44, C52, C93, L53.

*Analista del Área de Evaluación de ICEX España Exportación e Inversiones.
Profesor colaborador en el Máster de Comercio Exterior de la Universidad Carlos III de Madrid.
Miembro del Comité de Asesoramiento Científico del Centro de Investigación en Economía Digital de la Universidad Autónoma de Madrid.

**Directora Adjunta de Marketing de ICEX España Exportación e Inversiones.
Profesora colaboradora en el Máster de Comercio Exterior de la Universidad Carlos III de Madrid.
Versión de julio de 2025.

<https://doi.org/10.32796/ice.2025.Especial.7939>

1. Introducción

En 2019, el programa de Becas ICEX se incluyó en el Plan de Evaluación con el objetivo de conocer de forma rigurosa su efectividad. La estrategia de evaluación de ICEX había ido avanzando desde 2011 y cubriendo la mayor parte de los servicios y programas que la entidad ofrece a las empresas para impulsar su competitividad a través de la internacionalización. A pesar de que este programa es el más veterano de la entidad, hasta entonces no había sido evaluado.

El programa de Becas ICEX, por su naturaleza, antigüedad y características, presentaba unos desafíos singulares:

- Por una parte, se trata de un programa vivo, que ha ido evolucionando como muestra su ampliación a través de distintas fases. La información necesaria para realizar la evaluación, por lo tanto, sería heterogénea a lo largo del tiempo.
- Además, la disponibilidad de los datos que se han ido generando era una gran incógnita pues, durante buena parte de ese tiempo, no se contaba con la tecnología y el grado de desarrollo digital que tenemos ahora. Esto implica discontinuidades en el detalle de la información disponible desde que el programa se inició en 1975.
- Finalmente, este instrumento tiene en su alcance a personas físicas —los becarios que acceden a un ambicioso programa de talento teórico-práctico— y también a empresas e instituciones, que participan en la última fase, incorporando en su plantilla, como personal en prácticas, ese talento con el fin de aprovecharlo.

De estos tres ámbitos, la reconstrucción del modelo de datos y de la lógica de la intervención fueron las tareas que mayor dedicación requirieron en tiempo y recursos. Es destacable la gran colaboración que ha ofrecido en todo momento el departamento responsable, facilitando la información disponible en los distintos repositorios y con su apoyo durante las distintas fases del proceso de evaluación.

Por otra parte, resultó clave la definición de los cuestionarios dirigidos, por una parte, a los becarios y, por otra, a las empresas, para asegurar disponer de la información necesaria para poder atribuir el impacto con un número suficiente de respuestas que permitieran alcanzar resultados y evidencias rigurosas en aspectos, a veces difusos, que no se recaban normalmente en los registros administrativos.

El proceso ha sido largo y complejo hasta completar todas las fases de la evaluación y alcanzar los resultados, que se han puesto en común con el departamento responsable y con la dirección de ICEX, con el fin de identificar las recomendaciones aplicables al programa. Las conclusiones llegan coincidiendo con el 50.º aniversario del programa de Becas ICEX y muestran resultados muy positivos que revelan y confirman la efectividad y utilidad del programa, tanto para la formación de talento para la internacionalización como para asegurar la transferencia de este conocimiento a las empresas. Ofrecemos a continuación un resumen del proceso y de los resultados concretos obtenidos.

El programa de Becas ICEX tiene como objetivo fomentar el talento en el ámbito de la internacionalización empresarial. Este programa consta en la actualidad, y desde el año 2001, de tres fases diferenciadas:

- Fase 0: Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa (*MBA in International Management*). Se trata de un máster impartido por ICEX-CECO en alianza académica con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Fase I: prácticas durante 12 meses en una Oficina Económica y Comercial de España (Ofecome) en el exterior. Durante estas prácticas, el becario o becaria sigue un plan de formación continuo y tutorizado, así como apoyo a la formación en idiomas, en caso necesario.
- Fase II: prácticas durante 12 meses en empresas o instituciones españolas, tanto dentro como fuera de España, o en organismos internacionales.

Para los becarios, el objetivo inmediato de este programa es que obtengan una óptima preparación en

todos los aspectos de la internacionalización, mientras que el objetivo a medio plazo de la intervención es que logren la inserción laboral en el área internacional y a largo plazo que mejoren su carrera profesional. En caso de lograr este último objetivo, que redundaría en la profesionalización de las áreas de comercio exterior de la empresa española, sería factible alcanzar una mejora en la toma de decisiones por parte de las empresas.

No todos los becarios realizan la Fase II. Por ello, hemos realizado evaluaciones de impacto diferenciadas según la persona haya terminado solo la Fase I o haya finalizado el programa completo.

Para las empresas participantes, el objetivo inmediato de este programa es que se produzca una transferencia de conocimiento hacia las empresas mediante la incorporación de personal especializado, mientras que el objetivo a medio plazo de la intervención es que las empresas logren aumentar su presencia internacional y, a largo plazo, que mejoren su estrategia internacional. En caso de lograr este último objetivo, que redundaría en la profesionalización de los departamentos de comercio exterior de la empresa española, se podría conseguir una mejora en la toma de decisiones por parte de las empresas.

En resumen, el programa de Becas ICEX pone su foco en asegurar una óptima formación teórico-práctica de los becarios en el ámbito internacional y una posterior transferencia de este conocimiento y talento a las empresas con el fin de impulsar su internacionalización.

Las preguntas que hemos planteado en esta evaluación han sido las siguientes:

● *Para los becarios:*

- ¿Ha sido efectivo el programa de Becas?
- ¿En qué aspectos se ha manifestado esta efectividad?
- ¿Qué impronta han dejado los becarios y becarias en la empresa en la que han realizado las prácticas?
- ¿Reconocen las personas que han participado en el programa de Becas el valor añadido del servicio prestado por ICEX?

- ¿En qué aspectos en concreto reconocen dicho valor añadido?

● *Para las empresas:*

- ¿Cuál es el perfil de la empresa que solicita un becario o una becaria de ICEX?
- ¿Cuál es el motivo por el que solicitan un becario o una becaria de ICEX?
- ¿Ha sido efectivo el programa de Becas?
- ¿En qué aspectos se ha manifestado esta efectividad?
- ¿Cuál es el impacto de haber tenido un becario o becaria en la empresa?
- ¿Ha habido transferencia de conocimiento?
- ¿En qué se ha materializado dicha transferencia?
- ¿Han contratado posteriormente al becario o a la becaria?
- ¿Reconocen las empresas que han participado en el programa de Becas el valor añadido del servicio prestado por ICEX?
- ¿En qué aspectos en concreto reconocen dicho valor añadido?

2. Metodología y desarrollo de la evaluación

Dado que, de acuerdo con la lógica de la intervención, tanto para los becarios como para las empresas, los efectos esperados del programa de Becas pueden tardar en materializarse más de 5 años después de su finalización, el diseño de la evaluación estableció como universo objeto de la misma el conjunto de todas las personas que habían participado en las promociones 2011-2020, así como todas las empresas participantes en el marco temporal 2012-2021 (correspondiente a las promociones 2011-2020). Se ha tenido en cuenta la perspectiva de género en el diseño de la evaluación, continuando la práctica que viene aplicando ICEX desde 2017. El tamaño de muestra puede verse en la Tabla 1.

Dado que ni los datos ni la evidencia derivada de las fuentes disponibles (internas fundamentalmente) eran suficientes para construir un grupo de control riguroso se ha optado por utilizar una técnica de falso contrafactual,

TABLA 1
TAMAÑO DE UNIVERSO, MUESTRA Y TASA DE RESPUESTA

Población	Universo	Muestra	Tasa de respuesta
Empresas	715	223	31,19%
Becarios que han terminado solo la Fase I	341	141	41,35%
Becarios que han terminado la Fase II	2.041	872	42,72%

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

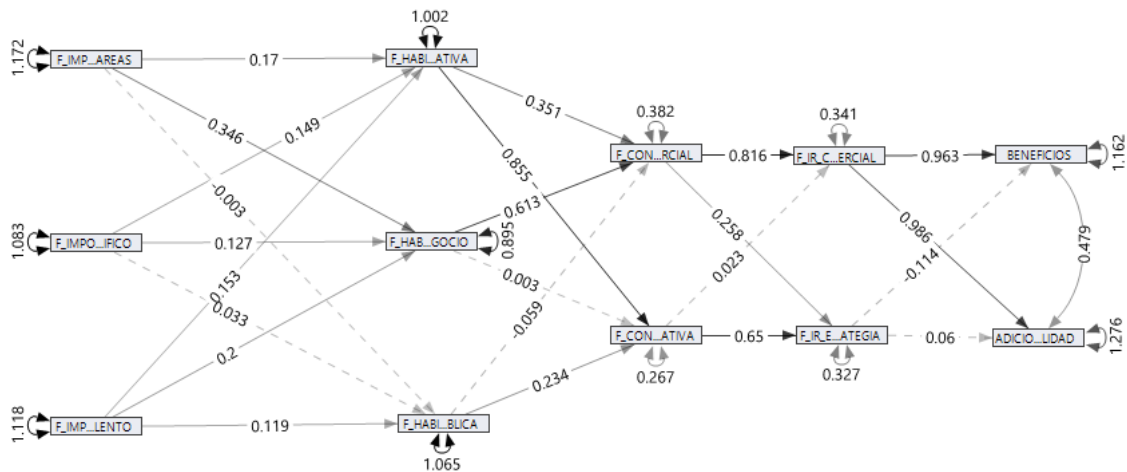
TABLA 2
BLOQUES DEL CUESTIONARIO

Bloques del cuestionario	Becarios		
	Empresas	Fase I	Fase II
Motivación	✓	✓	✓
Expectativas y logros	✓	✓	✓
Valoración de la beca		✓	✓
Contratación del becario	✓		
Habilidades adquiridas por el becario	✓	✓	✓
Áreas de contribución en la empresa	✓		
Impacto y resultado en la empresa	✓		✓
Valor añadido	✓	✓	✓
Carrera profesional		✓	✓
Brecha de género		✓	✓
Preferencias	✓	✓	✓

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

GRÁFICO 1

DIAGRAMA DE SENDEROS PARA LA POBLACIÓN COMPLETA DE EMPRESAS



NOTA: Modelización por ecuaciones estructurales. El diagrama muestra los enlaces teorizados. Un enlace es una relación unidireccional de un factor al siguiente (de un factor origen hacia un factor destino). Encima del enlace figura la estimación del peso de cada enlace, es decir, cuánto un factor de una capa influye en un factor de la capa siguiente. Se han marcado en trazo continuo los senderos significativos al 90%. Aquellos que aparecen con trazo discontinuo no son significativos, por lo que no hay que tenerlos en cuenta.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

que consiste en comparar al grupo de tratamiento contra sí mismo.

Para capturar información relevante de los participantes, se han diseñado cuestionarios para cada población cuyos diferentes bloques pueden verse en la Tabla 2.

Como técnica de estimación del impacto, se ha utilizado la técnica de la pregunta implícita. Todas las preguntas del cuestionario son implícitas, y se han incluido otras dos preguntas adicionales, llamadas «beneficios» (interpretable como relación calidad-precio) y «adicionalidad», que conforman el bloque de valor añadido. La técnica utilizada implica comprobar qué variables llamadas «de impacto y resultado», que en realidad capturan efectos tras el apoyo, afectan al reconocimiento de la adicionalidad y del beneficio de la intervención pública, mediante un modelo de regresión logística. La técnica se ha aplicado para toda la población en su conjunto, así como para subpoblaciones diferenciadas por criterios de interés, como el género del becario, el perfil de

becario, el perfil de empresa o el tiempo transcurrido desde la participación en el programa.

Previamente, se han utilizado técnicas de reducción de la dimensión, en particular análisis factorial, para extraer los aspectos esenciales en cada uno de los bloques de interés para la evaluación, llamados factores latentes. Estos factores se resumen en la Tabla 3 para la población de empresas y en la Tabla 4 para la población de becarios.

Hemos ajustado modelos de ecuaciones estructurales entre los factores latentes de cada modelo factorial para revelar la estructura de efectos en cascada en los diferentes bloques de interés para el total de la población, para cada tipo de empresa, para cada tipo de becario y según el tiempo transcurrido desde la participación en el programa, diferenciado siempre por género del becario. Esto nos ofrece una guía para especificar las interacciones entre los diferentes bloques en el cálculo de la atribución de efectos al apoyo. El Gráfico 1 muestra

TABLA 3
FACTORES PARA LA POBLACIÓN DE EMPRESAS

Bloque	Descripción del bloque	Factor	Descripción del factor
Motivación	Importancia de los motivos para solicitar un becario o becaria	F_Importancia_apoyo_areas	Apoyo en determinadas áreas
		F_Importancia_becario_especifico	Se requería un becario o becaria en concreto o experiencia en una región en concreto
		F_Importancia_talento	Se requería experiencia en internacionalización
Expectativas	Expectativas a la hora de solicitar un becario o becaria	F_E_Talento_internacional	Talento especializado en el área internacional para futura contratación
		F_E_Financiero_digitalizacion	Asistencia en el área financiera y refuerzo del área de digitalización
		F_E_Gestion_operativa	Favorecer la gestión operativa y obtener conocimiento de un área en concreto
Logros	Logros tras haber incorporado un becario o becaria	F_L_Area_internacional	Talento especializado en el área internacional para futura contratación, favorecer la gestión operativa y obtener conocimiento de un área en concreto
		F_L_Financiero_digitalizacion	Asistencia en el área financiera y refuerzo del área de digitalización
Diferencia entre logros y expectativas	Diferencia entre el logro y la expectativa por haber incorporado un becario o becaria	F_Dif_Area_internacional	Talento especializado en el área internacional para futura contratación y favorecer la gestión operativa de un área en concreto
		F_Dif_Conocimiento_digitalizacion	Asistencia en el área financiera, refuerzo del área de digitalización y obtener conocimiento de un área en concreto
Habilidades	Habilidades adquiridas por el becario o becaria	F_Habilidades_operativa	Habilidades referidas a la operativa interna de la empresa
		F_Habilidades_negocio	Habilidades referidas a la planificación e investigación de mercados
		F_Habilidades_publica	Habilidades referidas a la contratación pública
Contribución	Contribución del becario o becaria en diferentes aspectos	F_Contribuye_comercial	Contribuye en efectos de índole comercial
		F_Contribuye_operativa	Contribuye en efectos de índole de operativa interna de la empresa
Impacto y resultado	Impacto de la labor del becario o becaria en diferentes aspectos	F_IR_Comercial	Impacto en aspectos de índole comercial
		F_IR_Estrategia	Impacto en aspectos de índole estratégica
Preferencias	Preferencias en programas para la incorporación de talento	F_P_InfoVTalento	Obtención de información relevante y acceso a clientes frente al acceso a talento
		F_P_ApoyoVSNuevasIdeas	Apoyo económico frente a la obtención de nuevas ideas
		F_P_ApoyosVTalento	Información efectiva relativa a apoyos frente al acceso a talento analítico
		F_P_AsistenciaVSRiesgo	Asistencia cualificada temporal frente a cubrir el riesgo en la contratación de talento

FUENTE: Área de Evaluación de ICEx.

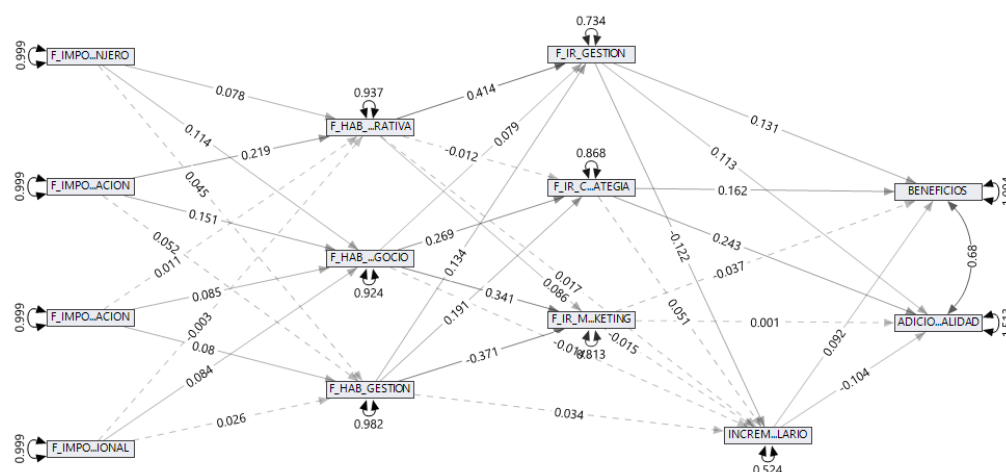
TABLA 4
FACTORES PARA LA POBLACIÓN DE BECARIOS

Bloque	Descripción del bloque	Factor	Descripción del factor
Motivación	Importancia de los motivos para solicitar la beca	F_Importancia_extranjero	Ganar en experiencia mediante prácticas en el extranjero
		F_Importancia_dotacion	Dotación de la beca
		F_Importancia_titulacion	Titulación de prestigio en mi currículum
		F_Importancia_internacional	Interés en el área internacional
Expectativas	Expectativas a la hora de solicitar la beca	F_E_Trampolin	Trampolín en mi carrera profesional
		F_E_Trabajo_publico	Conseguir trabajo en un organismo público u organismo internacional
		F_E_Experiencia	Obtener experiencia antes de montar mi propia empresa y conseguir ser director del área internacional de una empresa
Logros	Logros tras haber finalizado la beca	F_L_Trampolin	Trampolín en mi carrera profesional
		F_L_Trabajo_publico	Conseguir trabajo en un organismo público u organismo internacional
		F_L_Experiencia	Obtener experiencia antes de montar mi propia empresa y conseguir ser director del área internacional de una empresa
Diferencia entre logros y expectativas	Diferencia entre el logro y la expectativa tras la beca	F_Dif_Trampolin	Trampolín en mi carrera profesional
		F_Dif_Trabajo_publico	Conseguir trabajo en un organismo público u organismo internacional
		F_Dif_Experiencia	Obtener experiencia antes de montar mi propia empresa y conseguir ser director del área internacional de una empresa
Habilidades	Habilidades adquiridas por el becario o becaria	F_Habilidades_operativa	Habilidades referidas a la operativa interna de la empresa
		F_Habilidades_negocio	Habilidades referidas a la planificación e investigación de mercados
		F_Habilidades_gestion	Habilidades referidas a la gestión de proyectos
Impacto y resultado	Impacto de la labor del becario o becaria en diferentes aspectos	F_IR_Gestion	Impacto en aspectos de índole de gestión interna
		F_IR_Comercial_estrategia	Impacto en aspectos de índole comercial o estratégica
		F_IR_Marketing	Impacto en <i>marketing</i> tradicional o digital
Preferencias	Preferencias en programas para la formación en materia de internacionalización	F_P_PracticasOFC_VS_Bolsa	Prácticas retribuidas en una Ofecome frente a una bolsa de empleo
		F_P_MasterCompartido_VS_PracticasEMP	Máster compartido con otras universidades frente a prácticas retribuidas en empresa
		F_P_ExtenderOFE_VS_PracticasEMP	Posibilidad de extender las prácticas en Ofecome frente a prácticas retribuidas en empresa
		F_P_PracticasORG_VS_Master	Prácticas retribuidas en organismos internacionales frente a máster especializado en comercio internacional
		F_P_Idiomas_VS_Bolsa	Clases de idiomas frente a bolsa de empleo

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

GRÁFICO 2

DIAGRAMA DE SENDEROS PARA LA POBLACIÓN COMPLETA DE BECARIOS



NOTA: Modelización por ecuaciones estructurales. El diagrama muestra los enlaces teorizados. Un enlace es una relación unidireccional de un factor al siguiente (de un factor origen hacia un factor destino). Encima del enlace figura la estimación del peso de cada enlace, es decir, cuánto un factor de una capa influye en un factor de la capa siguiente. Se han marcado en trazo continuo los senderos significativos al 90%. Aquellos que aparecen con trazo discontinuo no son significativos, por lo que no hay que tenerlos en cuenta.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

el diagrama de senderos para el modelo de ecuaciones estructurales inferido para la población completa de empresas, mientras que el Gráfico 2 muestra el diagrama correspondiente a la población completa de becarios. Para visibilizar mejor estas relaciones, los Gráficos 3 y 4 muestran los enlaces que son significativos al 90 % coloreados según el peso del enlace.

Más adelante en el artículo hacemos uso de las relaciones que se evidencian en estos diagramas.

3. Segmentación de becarios y empresas

Hemos determinado los diferentes tipos de empresa y de becarios mediante técnicas de clusterizado jerárquico a partir de las variables disponibles. Para los becarios, disponemos de las variables de caracterización incluidas en el sistema de información del programa. Para las empresas, disponemos de las variables de

caracterización incluidas en la encuesta, así como de variables recabadas a través de Informa D&B.

Para la población de empresas participantes en el programa, esta segmentación ha dado lugar a 9 perfiles de cliente bien definidos, que enunciaremos a continuación:

- Empresas pequeñas con experiencia. Pequeñas empresas en proceso de expansión con más de 11 años de experiencia internacional, la mitad de las cuales disponen de cierta estructura comercial y productiva en el exterior y canales de venta *online*. Concienciadas con la I+D+i, pero no con las certificaciones ni con la gestión de la igualdad.
- Empresas pequeñas y micro que inician *online*. Empresas pequeñas y micro en proceso de expansión con más de 6 años de experiencia internacional, que disponen de cierta estructura comercial, aunque no necesariamente productiva en el exterior, una elevada cuota de exportación y empiezan a hacer uso

GRÁFICO 3

ESTRUCTURA DE EFECTOS PARA LA POBLACIÓN DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL TIEMPO TRANSCURRIDO Y DEL GÉNERO DEL BECARIO



NOTA: Modelización por ecuaciones estructurales. Se muestran los enlaces significativos al 90 % coloreados según el peso del enlace.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

de los canales de venta *online*. Concienciadas con la I+D+i, la certificación de calidad y la gestión medioambiental, empiezan a reconocer la importancia de la responsabilidad social y la gestión de la igualdad.

- Microempresas con cierta estructura. Microempresas en proceso de expansión con más de 6 años de experiencia internacional, cuyas ventas se concentran en pocos países donde disponen de cierta estructura comercial, aunque no necesariamente productiva. Concienciadas con la I+D+i, carecen de certificaciones y de sistemas de gestión de la igualdad.
- Grandes empresas con cierta estructura. Grandes empresas en proceso de expansión con más de 11 años de experiencia internacional y ventas muy diversificadas que disponen de cierta estructura

comercial, aunque no necesariamente productiva. Concienciadas con la I+D+i y con la certificación de calidad y medioambiental, pero no con la responsabilidad social ni con la gestión de la igualdad.

- Grandes empresas con estructura productiva. Grandes empresas en proceso de expansión con más de 20 años de experiencia internacional y ventas muy diversificadas que disponen de amplia estructura tanto comercial como productiva en el exterior y empiezan a utilizar los canales de venta *online*. No necesariamente concienciadas con la I+D+i, no suelen disponer de certificaciones ni de sistemas de gestión de la igualdad.
- Grandes empresas con estructura productiva y certificación. Grandes empresas en proceso de expansión con más de 20 años de experiencia internacional

GRÁFICO 4

ESTRUCTURA DE EFECTOS PARA LA POBLACIÓN DE BECARIOS EN FUNCIÓN DEL TIEMPO TRANSCURRIDO Y DEL GÉNERO DEL BECARIO



NOTA: Modelización por ecuaciones estructurales. Se muestran los enlaces significativos al 90 % coloreados según el peso del enlace. La relación entre el incremento salarial y los beneficios tiene una confianza del 80 % cuando se separa la población por género.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

y ventas muy diversificadas que disponen de amplia estructura tanto comercial como productiva en el exterior y empiezan a utilizar los canales de venta *online*. Concienciadas tanto con la I+D+i como con las certificaciones y la gestión de la igualdad.

- Empresas medianas con cierta estructura. Empresas medianas en proceso de expansión con una experiencia internacional de 6 a 20 años y ventas muy diversificadas que disponen de cierta estructura comercial, pero no necesariamente productiva en el exterior. Concienciadas tanto con la I+D+i como con la certificación de la calidad y, en menor medida, con la certificación medioambiental, están bastante poco concienciadas con la responsabilidad social y la gestión de la igualdad.
- Gobierno. Organismos públicos y de la Administración.

- Instituciones. Asociaciones empresariales del ámbito privado.

Para la población de becarios, hemos obtenido 3 perfiles bien definidos:

- Becarios sin experiencia previa, que hablan entre 1 y 3 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel avanzado o nativo. Hay una proporción mayor de mujeres que la esperada.
- Becarios con experiencia previa, que hablan entre 2 y 5 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel avanzado.
- Becarios que hablan entre 1 y 2 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel medio. Hay una proporción menor de mujeres que la esperada.

Por último, hemos utilizado la segmentación de las Oficinas Económicas y Comerciales (Ofecomes) que realizamos para la evaluación de los servicios personalizados de ICEX, que revela 6 tipos. Estos tipos pueden verse en ICEX (2017). Omitimos en el artículo su descripción pues la evaluación ha mostrado que no hay diferencias relevantes en la efectividad del programa según el destino de la beca.

4. Efectos observados

En primer lugar, hemos analizado qué efectos se observan en la población tras la participación en el programa, así como si puede haber diferencias en estos efectos según las siguientes variables de segmentación:

- Género del becario.
- Tipo de becario: perfil del becario surgido de la clusterización jerárquica.
- Tipo de entidad: perfil de la empresa que ha participado en el programa surgido de la clusterización jerárquica.
- Tipo de Ofecome: tipo de oficina surgido de la clusterización jerárquica.
- Tiempo de efectos: tiempo en que el participante (empresa o becario) manifiesta haber notado los efectos del programa.
- Desfase: tiempo transcurrido desde la finalización del programa.

Con este fin, hemos realizado tests de comparaciones múltiples de medias. Se han utilizado cuatro métodos diferentes para dar robustez al resultado¹. Las Tablas 5 y 6 muestran un extracto de los resultados.

A continuación, hemos ejecutado la técnica de estimación de impacto con el objetivo de analizar en qué aspectos en concreto se reconoce valor en este apoyo público. Como hemos utilizado el método de la pregunta

implícita, la técnica se reduce a una regresión logística, que mide la evidencia de que un aumento en una variable en concreto se traduzca en una inequívoca propensión a puntuar 4 o 5 en las variables de valor añadido. Esto permite mostrar en qué aspectos en concreto se reconoce valor en el apoyo público, y distinguimos dos dimensiones complementarias:

- Adicionalidad: el efecto observado no podría haberse obtenido sin haber hecho uso del apoyo de ICEX.
- Beneficio: el efecto observado podría haberse obtenido sin el apoyo de ICEX, pero con un mayor coste en recursos, lo que puede interpretarse en términos de relación calidad-precio del apoyo.

Se han realizado tres ajustes diferentes en cada caso, con tres niveles de confianza distintos: 95 %, 90 % y 80 %. Dada la estructura factorial extraída de los diferentes bloques del cuestionario, así como las relaciones estructurales desveladas por la modelización mediante ecuaciones estructurales, hemos realizado un primer ajuste sobre los factores latentes de los bloques de efectos considerados. A continuación, se ha llevado a cabo un segundo ajuste sobre las variables originales que componen los factores latentes que han resultado significativos y representativos en el primer ajuste.

Las Tablas 7 y 8 muestran un extracto de los resultados de este análisis para los becarios y las empresas, respectivamente.

Hemos analizado los bloques de motivación y de preferencias aplicando el método de análisis de preferencias multidimensional por maximización de la varianza total mediante la segunda transformada monótona por mínimos cuadrados, para poder desvelar la relación existente entre los motivos a la hora de participar en el programa y entre las preferencias en el apoyo a la formación de jóvenes en materia de internacionalización.

De forma paralela, hemos sometido a un análisis semántico de texto los comentarios recogidos para mejorar el programa de Becas ICEX, lo que ha permitido descubrir las clases latentes existentes en los comentarios, que se corresponden con aspectos que

¹ Se han utilizado los siguientes tests: test de comparaciones múltiples de Gabriel, test de dos colas de Dunnett, test del rango múltiple de Duncan y test del módulo estudentizado máximo mediante el método GT2 de Hochberg.

TABLA 5

EFFECTOS OBSERVADOS TRAS LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA POBLACIÓN DE EMPRESAS (EXTRACTO)

		Logros		Contribuye		Impactos		Valor añadido		
		Factor Área internacional	Factor Financiero digitalización	Factor Comercial	Factor Operativa	Factor Comercial	Factor Estrategia	Contrata becario	Beneficios	Adicionalidad
Género	M (mujer)									
	V (varón)									
Tipo de becario	Sin experiencia, 1-3 idiomas nivel avanzado									
	Con experiencia, 2-5 idiomas nivel avanzado									
	1-2 idiomas nivel medio									
Tipo de entidad	Pequeñas con experiencia									
	Pequeñas y micro que inician <i>online</i>									
	Micro con cierta estructura									
	Grandes con cierta estructura									
	Grandes con estructura productiva									
	Grandes con estructura productiva y certificación									
	Medianas con cierta estructura									
	Gobierno									
	Instituciones									
Tiempo de efectos	Todavía no									
	Primeros meses									
	Primer año									
	Segundo año									
Media total		0,0	0,0	0	-0	0	-0	57%	3,37	2,88

Variables en escala de Likert

Factores

Variables de porcentaje

El programa de Becas ICEX incide en este aspecto de forma notable	El programa de Becas ICEX incide en este factor de forma notable	El porcentaje es mayor que el esperable
El programa de Becas ICEX incide este aspecto de forma adecuada	El programa de Becas ICEX incide este factor de forma adecuada	El porcentaje es igual al esperable
El programa de Becas ICEX no incide en este aspecto	El programa de Becas ICEX no incide en este factor	El porcentaje es menor que el esperable

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

TABLA 6

EFFECTOS OBSERVADOS TRAS LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA POBLACIÓN DE BECARIOS (EXTRACTO)

		Logros			Valoración			Habilidades			Impactos			Valor añadido			
		Factor Trampolín	Factor Trabajo público	Factor Experiencia	Valoración Máster	Valoración Ofecome	Valoración Empresa	Factor Operativa	Factor Negocio	Factor Gestión	Factor Gestión	Factor Comercial y Estrategia	Factor Marketing	Mejora de puesto	Incremento de salario	Beneficios	Adicionalidad
Género	M (mujer)																
	V (varón)																
Tipo de becario	Sin experiencia, 1-3 idiomas nivel avanzado																
	Con experiencia, 2-5 idiomas nivel avanzado																
	1-2 idiomas nivel medio																
Tipo de entidad donde hicieron las prácticas	Pequeñas con experiencia																
	Pequeñas y micro que inician <i>online</i>																
	Micro con cierta estructura																
	Grandes con cierta estructura																
	Grandes con estructura productiva																
	Grandes con estructura prod, y certificación																
	Medianas con cierta estructura																
	Gobierno																
	Instituciones																
Tiempo de efectos	Todavía no																
	Durante la beca																
	Primeros seis meses																
	Primer año																
	Segundo año																
	Tercer año																
Fase	Fase I																
	Fase II																
Media total		-0	0	0	4,21	3,68	3,66	-0	-0	0	-0	0	0	5%	43%	4,24	3,77
Variables en escala de Likert		Factores										Variables de porcentaje					
El programa de Becas ICEX incide en este aspecto de forma notable		El programa de Becas ICEX incide en este factor de forma notable										El porcentaje es mayor que el esperable					
El programa de Becas ICEX incide en este aspecto de forma adecuada		El programa de Becas ICEX incide en este factor de forma adecuada										El porcentaje es igual al esperable					
El programa de Becas ICEX no incide en este aspecto		El programa de Becas ICEX no incide en este factor										El porcentaje es menor que el esperable					

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

TABLA 7
ESTIMACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA. POBLACIÓN DE EMPRESAS,
ADICIONALIDAD (EXTRACTO)

		Género			Becaria mujer								Becario varón							
		TODAS LAS EMPRESAS	M (mujer)	V (varón)	Tiempo de efectos				Desfase				Tiempo de efectos				Desfase			
					Todavía no	Primeros meses	Primer año	Segundo año	Un año	Dos años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años	Todavía no	Primeros meses	Primer año	Segundo año	Un año	Dos años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
Impactos	Factor Comercial	X	X	X		X	X				X	X		X					X	
	Factor Estrategia	X										X								
	Introducción de mejoras	X		X																
	Mayor confianza		X								X	X							X	
	Gasto IDi																			
	Gasto en transformación digital	X																		
	Nuevas ideas																			
	Estrategia de marketing																			
	Intangibles																			
	Entrada en nuevos mercados			X										X						
	Contratación pública											X								
	Proyectos internacionales		X	X							X	X								
	Cartera de clientes																			
	Efecto en facturación		X			X					X									
	Efecto en personal		X																	
	Efecto en pérdidas y ganancias	X		X			X							X				X		
Contratación	Contrata becarío	X		X										X						X

Atribución positiva con un 95 % de confianza.

Atribución positiva con un 90 % de confianza.

Atribución positiva con un 80 % de confianza.

Atribución negativa con un 80 % de confianza.

Atribución negativa con un 90 % de confianza.

Atribución negativa con un 95 % de confianza.

Atribución positiva	Un aumento en esta variable se traduce en una inequívoca propensión a puntuar 4 o 5 en adicionalidad
Atribución negativa	Un aumento en esta variable se traduce en una inequívoca propensión a puntuar por debajo de 4 en adicionalidad

NOTA: En color atenuado aparecen aquellas celdas donde hay muestra insuficiente.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

TABLA 8

ESTIMACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA. POBLACIÓN DE BECARIOS, FASE II, ADICIONALIDAD (EXTRACTO)

		Género			Becaria mujer								Becario varón													
		TODOS LOS BECARIOS	M (mujer)	V (varón)	Tiempo de efectos					Desfase			Tiempo de efectos					Desfase								
					Todavía no	Durante la beca	Primeros seis meses	Primer año	Segundo año	Tercer año	Un año	Dos años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años	Todavía no	Durante la beca	Primeros seis meses	Primer año	Segundo año	Tercer año	Un año	Dos años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años		
Impactos	Factor Gestión	X		X														X	X					X		X
	Factor Comercial y Estrategia							X	X			X							X					X		
	Factor <i>Marketing</i>												X	X				X								
	Mercados							X	X			X														
	Contratación													X												
	Facturación																									
	Estrategia																		X					X		
	Producto							X										X		X						
	IDi																	X								
	Proyectos											X						X								
	<i>Marketing</i>												X													
	<i>Marketing online</i>													X												
	Operativa																									
	Financiera																X									
	Comunicacion																									
	Transformacion digital																	X						X		
	TI	X																X								
	RR. HH. / Talento	X		X														X								X
Mejora de condiciones	Incremento de salario		X			X									X									X		
	Mejora del puesto									X							X	X								

Atribución positiva con un 95 % de confianza.

Atribución positiva con un 90 % de confianza.

Atribución positiva con un 80 % de confianza.

Atribución negativa con un 80 % de confianza.

Atribución negativa con un 90 % de confianza.

Atribución negativa con un 95 % de confianza.

Atribución positiva Un aumento en esta variable se traduce en una inequívoca propensión a puntuar 4 o 5 en adicionalidad

Atribución negativa Un aumento en esta variable se traduce en una inequívoca propensión a puntuar por debajo de 4 en adicionalidad

NOTA: En color atenuado aparecen aquellas celdas donde hay muestra insuficiente.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

podrían incrementar la efectividad del programa. Al determinar el peso de cada clase latente en cada uno de los comentarios originales, este análisis pone en evidencia las agrupaciones naturales entre dichos aspectos y las diferentes características tanto de los becarios y becarias de ICEX como de las empresas participantes, lo que resulta útil tanto para un análisis de implementación como para extraer evidencia sobre posibles causas que estén detrás de algunos de los resultados obtenidos.

5. Principales resultados del análisis

Motivación y preferencias

El análisis, tanto de las motivaciones como de las preferencias en programas para la incorporación de talento, revela agrupaciones claras, lo que permite concluir que tanto los becarios como las empresas que participaron en el programa de Becas ICEX tienen necesidades e intereses diferentes, lo que a su vez puede reflejarse en una efectividad diferente y un reconocimiento de valor añadido también distinto según el perfil del participante.

Estructura de efectos

Comentamos en este apartado los resultados obtenidos en el ajuste mediante ecuaciones estructurales, tanto para la población de empresas como para la población de becarios.

En general, para las empresas hay una relación entre la influencia de índole comercial y el reconocimiento de valor añadido. En el caso de que el becario sea varón, esta relación no depende del tiempo transcurrido desde la participación en el programa.

Cuando la becaria era mujer, aparece para la población de empresas una relación entre la influencia de índole estratégica y la adicionalidad un año después de haber tenido a la becaria, así como una relación negativa entre esta misma influencia y los beneficios de 3 a 5 años.

Para la población de becarios, en general, hay una relación positiva entre la influencia tanto de índole de gestión como comercial y estratégica con el valor añadido, y negativa entre la influencia de índole de gestión y el incremento salarial. Esta relación aparece a partir del tercer año tras haber participado en el programa, al igual que una relación positiva entre el incremento del salario y los beneficios del programa. A partir del quinto año, se observa una relación negativa entre el incremento salarial y la adicionalidad del programa. Estos resultados se han utilizado para determinar el impacto del programa en ambas poblaciones, teniendo en cuenta todos los elementos del análisis, ya que muestran que un efecto atribuible al apoyo de ICEX en un factor puede repercutir en un efecto en un factor posterior.

6. Resultados sobre empleabilidad

En ambos cuestionarios, para becarios y para empresas, se incluía un bloque orientado a evaluar la empleabilidad. En el caso de las empresas, se trata del bloque de contratación del becario mientras que, en el caso de los becarios, corresponde al bloque de carrera profesional. Los resultados se muestran en las Tablas 9 y 10.

Atendiendo a los límites inferiores del intervalo de confianza, podemos afirmar que más del 90 % de los becarios encuentra empleo tras terminar la beca y, de ellos, más del 83 % lo encuentra antes de que transcurran 6 meses tras finalizar la beca. Algo más de la mitad se queda en la propia empresa donde realizó las prácticas.

Al margen de estos buenos resultados en empleabilidad, que se encuentran claramente por encima de la tasa de empleabilidad de los titulados superiores en España (un 83,7 % en 2023, según la Fundación CYD, y un 87,3 % en 2019 para titulados de máster según el INE), veremos en el apartado siguiente algunas conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos del programa, tanto en la población de becarios como en la de empresas que van más allá de la contratación del becario.

Es interesante constatar que la contratación del becario o becaria depende fundamentalmente del tipo de

TABLA 9
RESULTADOS SOBRE EMPLEABILIDAD

Concepto	Estimación	Intervalo de confianza al 90 %
Ratio de empleabilidad tras terminar la beca	91 %	[90 %, 93 %]
Porcentaje de becarios que han empezado a trabajar de forma inmediata	66 %	[63 %, 68 %]
Becarios de Fase II que se quedan en la misma empresa donde hicieron las prácticas (encuesta de empresas)	54 %	[51 %, 57 %]
Becarios de Fase II que se quedan en la misma empresa donde hicieron las prácticas (encuesta de becarios)	57 %	[51 %, 62 %]

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

TABLA 10
**TIEMPO QUE TARDAN EN ENCONTRAR TRABAJO LOS BECARIOS
TRAS TERMINAR LA BECA**

Concepto	Estimación	Intervalo de confianza al 90 %
Inmediatamente	70 %	[67 %, 72 %]
Menos de tres meses	12 %	[9 %, 13 %]
Entre tres y seis meses	9 %	[7 %, 10 %]
Entre seis meses y un año	5 %	[4 %, 7 %]
Más de un año	5 %	[4 %, 6 %]

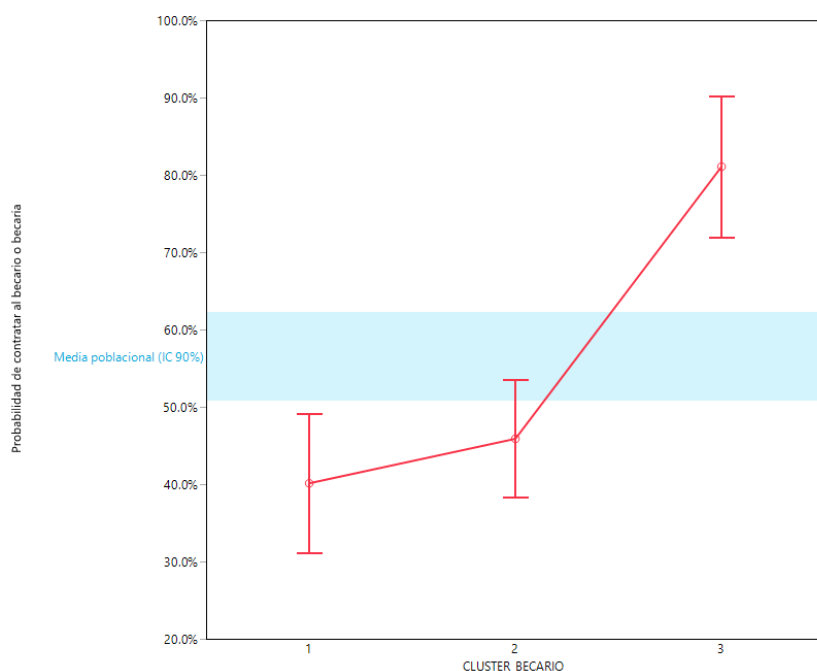
FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

becario que ha tenido la empresa. El Gráfico 5 muestra que resulta más probable que se termine contratando a un becario o becaria con nivel medio en uno o dos idiomas, quizá porque estas personas consideran que tienen menos oportunidades y aceptan la oferta de permanencia en la empresa con mayor facilidad. También es más probable que la empresa contrate a un becario o

becaria conforme aumenta el grado de motivación para ello al solicitar la participación en el programa. Estos resultados se muestran en el Gráfico 6, donde se ha omitido la estimación para las empresas que participaron en el programa en el año 2020 (correspondiente a la promoción 2019), año de la pandemia de COVID-19, que produce una distorsión con cifras demasiado elevadas

GRÁFICO 5

PROBABILIDAD DE QUE LA EMPRESA CONTRATE AL BECARIO, SEGÚN EL TIPO DE BECARIO ELIMINANDO EFECTOS INDIRECTOS



Tipo 1 Becarios sin experiencia previa, que hablan entre 1 y 3 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel avanzado o nativo. Hay una proporción mayor de mujeres que la esperada.

Tipo 2 Becarios con experiencia previa, que hablan entre 2 y 5 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel avanzado.

Tipo 3 Becarios que hablan entre 1 y 2 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel medio. Hay una proporción menor de mujeres que la esperada.

NOTA: Regresión logística mediante un diseño anidado que busca diferencias en la probabilidad de que una empresa contrate al becario en función del tipo de becario, del tiempo transcurrido y de la importancia que concede la empresa a obtener talento con formación y experiencia en internacionalización para futura contratación. Un diseño anidado muestra la influencia de cada factor tras haber descartado las diferencias debidas a cada uno de los factores anteriores. Esta especificación se ha determinado en función del análisis exploratorio de todos los factores en la probabilidad de contratar.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

que pueden ser compatibles con la falta de movilidad inducida por la coyuntura y por las medidas de protección del empleo puestas en marcha por el Gobierno de España en respuesta a la crisis.

7. Principales conclusiones

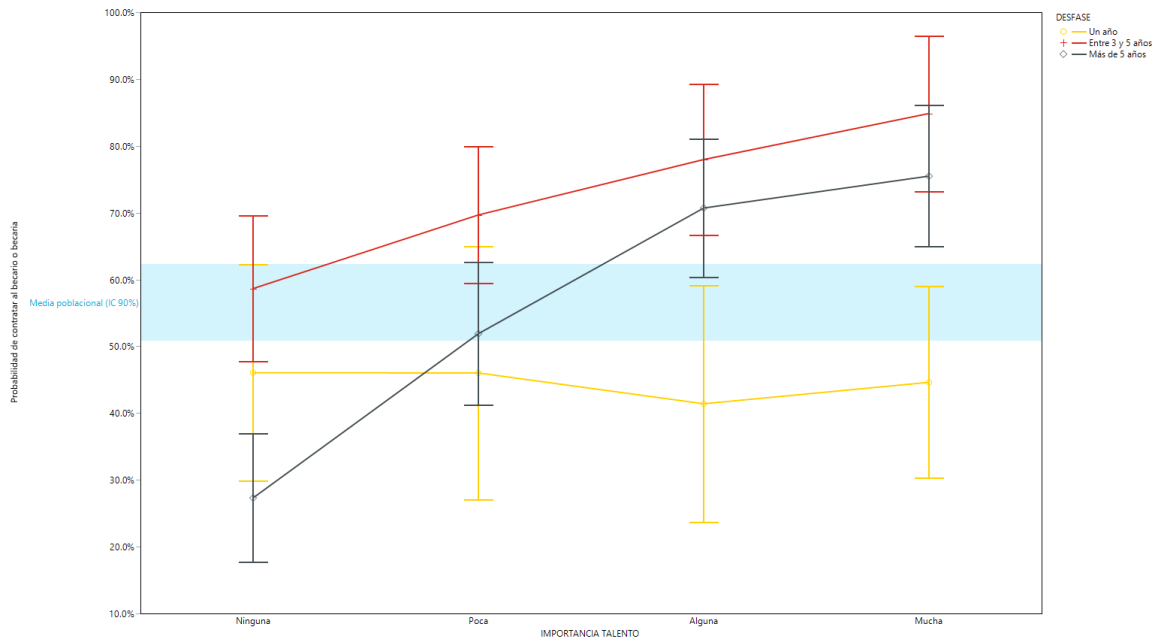
El diseño de la evaluación y la metodología empleada han permitido identificar de forma precisa relaciones causales específicas dentro de la lógica de intervención y extraer evidencia sobre la efectividad del programa de Becas ICEX en aspectos difusos y cualitativos que son difíciles de capturar con dato administrativo puro y duro.

Hay que resaltar, en primer lugar, que los resultados de la evaluación muestran que la prestación del programa de Becas ICEX es homogénea en términos de consecución de objetivos entre destinos geográficos y tipos de entidades donde los becarios realizan la segunda fase.

La primera gran conclusión es que se evidencia que ha habido transferencia de conocimiento del becario o becaria a la empresa en la que ha desarrollado la fase de prácticas, con independencia del tipo y tamaño de empresa e independientemente de si la empresa ha terminado contratando a esa persona o no. Tras la incorporación del becario, 2 de cada 3 empresas destacan

GRÁFICO 6

PROBABILIDAD DE QUE LA EMPRESA CONTRATE AL BECARIO SEGÚN LA IMPORTANCIA DE OBTENER TALENTO, ELIMINADO EFECTOS INDIRECTOS



NOTA: Regresión logística mediante un diseño anidado que busca diferencias en la probabilidad de que una empresa contrate al becario en función del tipo de becario, del tiempo transcurrido y de la importancia que concede la empresa a obtener talento con formación y experiencia en internacionalización para futura contratación. Un diseño anidado muestra la influencia de cada factor tras haber descartado las diferencias debidas a cada uno de los factores anteriores. Esta especificación se ha determinado en función del análisis exploratorio de todos los factores en la probabilidad de contratar. Hemos utilizado para convertir el factor F_Importancia_talento en una escala cualitativa los cuartiles de la distribución.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

que les ha permitido lograr resultados que por sí solas no habrían podido alcanzar.

En general, las empresas participantes en el programa reconocen su adicionalidad en la mejora de la gestión internacional de la empresa y en el apoyo a la optimización y desarrollo del plan estratégico internacional, incluso cuando no han terminado contratando al becario. Además, casi la mitad de las empresas considera que la incorporación del becario ha contribuido a incrementar los resultados de expansión en uno o más mercados.

La principal motivación del 84 % de las empresas para participar en el programa de Becas ICEX es la alta

importancia que dan a poder obtener talento con formación y experiencia en internacionalización de cara a una futura contratación. Atendiendo a este resultado, podríamos decir que el programa de Becas ICEX constituye una fuente de generación de talento con una formación muy completa (teórica y práctica), acorde con las necesidades empresariales. Hemos visto también que conforme aumenta la importancia de este motivo, la probabilidad de que la empresa termine contratando al becario que ha hecho sus prácticas en el seno de la empresa se incrementa de forma considerable.

En concreto, hay evidencia de que el programa de Becas ha permitido a las empresas participantes ganar

confianza para explotar el mercado exterior y mejorar su estrategia de *marketing*, lo que las ha llevado a innovar e, incluso, a incrementar el gasto en transformación digital.

Sin embargo, existen diferencias en la efectividad en función del género del becario. La incorporación de becarias ha permitido a las empresas participantes mejorar su plan estratégico y la forma de abordar proyectos internacionales, lo que a la larga les ha proporcionado más confianza para abordar licitaciones públicas. Esto es compatible con el hecho de que las empresas que incorporan una becaria contemplan su papel en el ámbito interno de la empresa y no tanto operativo. Por su parte, la incorporación de becarios varones ha permitido a las empresas participantes mejorar su gestión operativa en el terreno, lo que las ha llevado a abrir nuevos mercados. Esto, a su vez, es compatible con el hecho de que las empresas que incorporan un becario varón contemplan su papel, sobre todo, en ámbitos operativos de la empresa.

Atendiendo ahora a la población de los becarios, prácticamente todos consideran que participar en el programa ha sido un trampolín para su carrera profesional y una vivencia única profesional y personal.

El 80 % de los becarios considera que los beneficios de la beca son notablemente superiores al coste de participar en el programa, mientras que el 70 % de los becarios cree que su participación en el programa le ha permitido lograr resultados que por sí solo no habría conseguido.

La efectividad del programa para los becarios también es diferente en función de la fase terminada y del género de la persona.

Las becarias que han terminado la Fase II han adquirido habilidades que les han permitido dejar una impronta en la empresa donde realizaron sus prácticas para la expansión a nuevos mercados y la mejora del *marketing*, lo que ha propiciado, a su vez, que la empresa pueda acometer nuevos proyectos de contratación pública posteriormente. Algunas han utilizado este bagaje para conseguir un empleo en el área internacional en el largo plazo.

Otras, posiblemente ante la falta de expectativas sobre un aumento de salario en el ámbito privado, tal y como manifiestan los resultados de la carrera profesional que comentamos más adelante en este mismo artículo, han utilizado esas habilidades para obtener un empleo en una entidad pública española en el medio plazo.

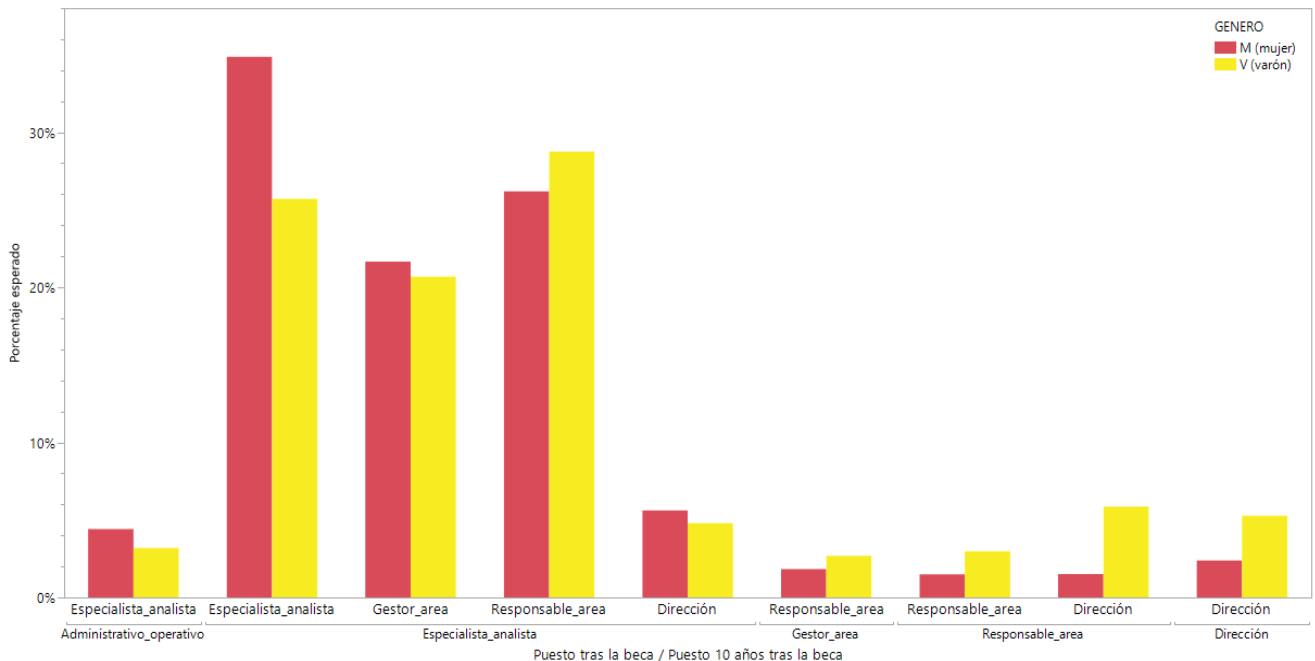
Las becarias que solo han realizado la Fase I reconocen adicionalidad en haber conseguido una titulación de prestigio y en haber podido obtener un empleo en una entidad pública española cuando su expectativa al respecto era baja.

Los becarios varones que han terminado la Fase II han adquirido habilidades en el desarrollo de negocio y la investigación de mercados, lo que les ha permitido dejar una impronta en la empresa donde la realizaron para mejorar el plan estratégico y la dirección de talento. Los becarios han podido utilizar estas circunstancias para conseguir mejoras de puesto y de sueldo. Algunos han sabido también utilizar su participación en el programa para obtener un empleo en un organismo internacional en un plazo entre 3 y 5 años.

Los becarios varones que solo han realizado la Fase I reconocen adicionalidad en la obtención de una titulación de prestigio y un empleo público. Estos becarios reconocen beneficios cuando han experimentado un incremento de sueldo. Aquellos con experiencia previa que hablan entre 2 y 5 idiomas, alguno de ellos con nivel avanzado, reconocen adicionalidad en haber conseguido un empleo en un organismo internacional cuando su expectativa al respecto era baja.

Atendiendo, por tanto, a la perspectiva de género, las conclusiones sobre la efectividad muestran evidencia de una diferencia de enfoque por parte de la empresa en función del género de la persona incorporada. La evaluación revela que, cuando la empresa incorpora a una becaria, las expectativas acerca de su contribución en aspectos de estrategia son algo peores que cuando incorpora a un varón. En el mismo sentido, también ha surgido evidencia de que, cuando una empresa prefiere apoyo económico, hay mayor probabilidad de que escoja a una becaria.

GRÁFICO 7

EVOLUCIÓN EN EL CARGO PARA LOS BECARIOS PARTICIPANTES
EN EL PROGRAMA DE BECAS

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

Esto deja traslucir que existe una diferencia vinculada con el género que se aplica en la empresa española, lo cual es compatible con la ceguera de género, que consiste en que las empresas consideran que operan bajo criterios puramente meritocráticos, aunque subyacen construcciones de género diferenciales que afectan a las expectativas y funciones encomendadas a cada trabajador en función de su sexo.

8. Carrera profesional de los becarios

Se observan diferencias en la efectividad del programa en función del género de la persona, lo que es coherente con el supuesto de que las empresas destinan a los becarios a propósitos y funciones diferentes en función de su

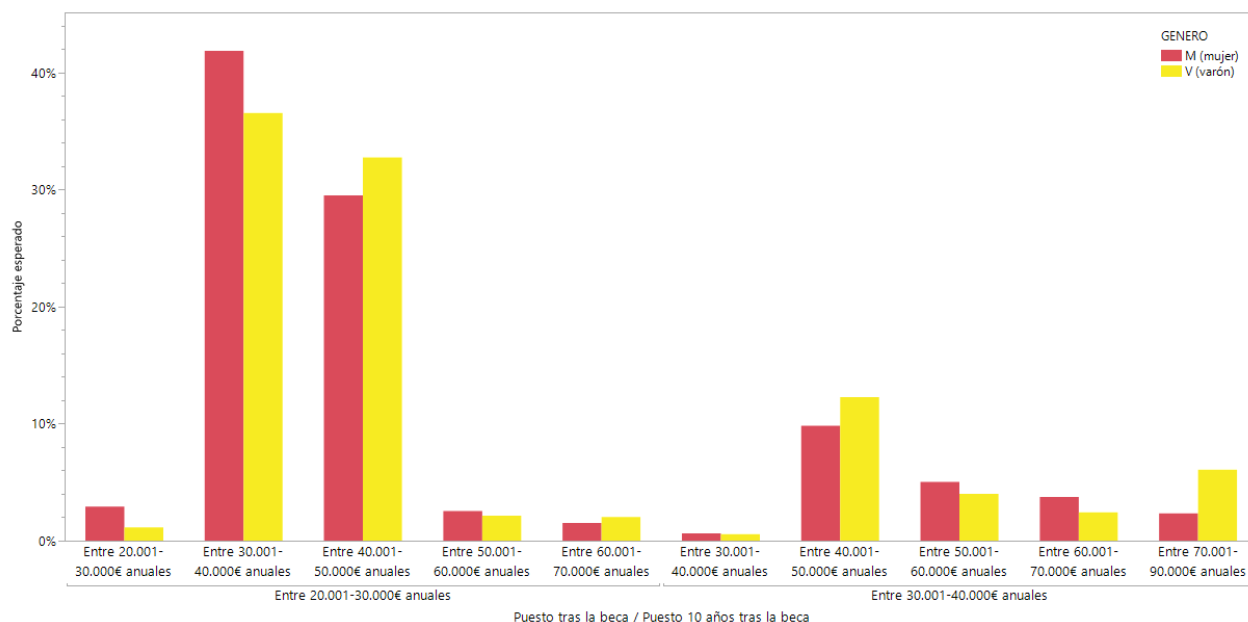
género. También hay diferencias en términos de cargo y sueldo que ocupan 10 años después de haber terminado la beca, aspectos clave de la brecha laboral de género.

Cargo que ocupan a los 10 años de haber terminado la bec

Como muestra el Gráfico 7, hay mayor probabilidad de ostentar un cargo de director e incluso de responsable de área si el becario es varón, mientras que para mujeres hay mayor probabilidad en mantenerse en un puesto de especialista o analista. Además, hay evidencia de que para las mujeres el techo es quedarse en un puesto de responsable de área en lugar de saltar a un puesto de dirección.

GRÁFICO 8

EVOLUCIÓN EN EL SUELDO PARA LOS BECARIOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE BECAS



FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

Sueldo a los 10 años de haber terminado la beca

En el Gráfico 8 se observa que hay mayor probabilidad de alcanzar sueldos de 70.000 a 90.000 euros si el becario es varón, mientras que hay mayor probabilidad de que el sueldo esté por debajo de los 40.000 euros para mujeres. Es también más probable para ellos empezar con sueldos por encima de 30.000 euros que para ellas.

Probabilidad de haber rechazado un ascenso

Según podemos ver en el Gráfico 9, cabe esperar que uno de cada 4 becarios rechace oportunidades de ascenso o puestos de mayor prestigio.

Quienes más han rechazado esas oportunidades (por encima del 30 %) son varones con experiencia previa, que hablan entre 2 y 5 idiomas extranjeros, alguno de

ellos con nivel avanzado, o varones que hablan entre 1 y 2 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel medio. Probablemente, sus expectativas de conseguir un puesto mejor remunerado o alcanzar una mayor proyección profesional estén entre las causas de este rechazo.

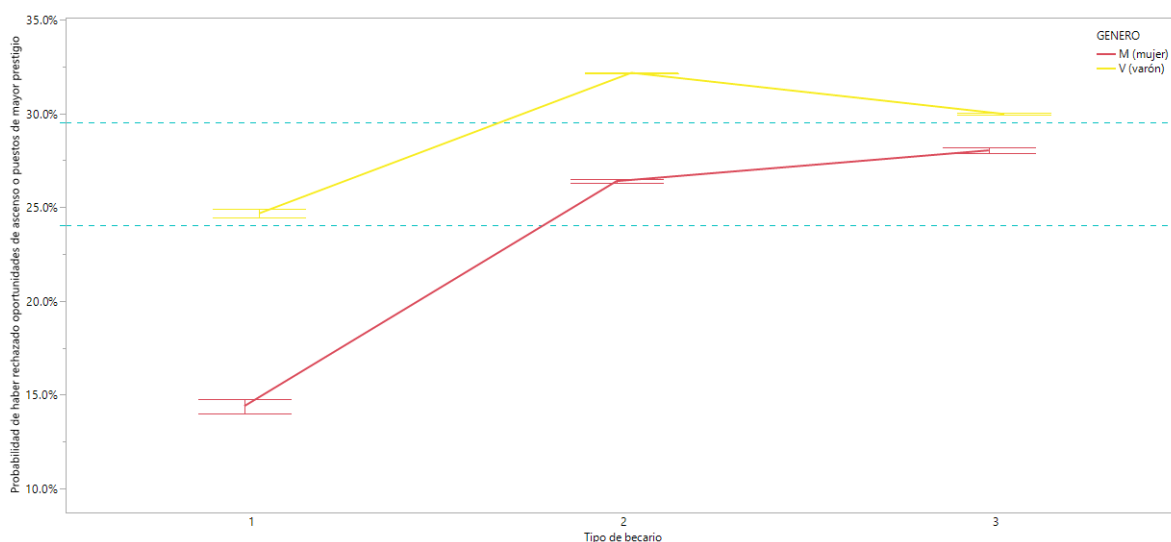
Quienes menos han rechazado oportunidades de ascenso (por debajo del 15 %) son las mujeres sin experiencia previa, que hablan entre 1 y 3 idiomas extranjeros, alguno de ellos con nivel avanzado o nativo.

9. Recomendaciones para la mejora del programa

La evaluación muestra que el programa es efectivo en la mayoría de las empresas y personas que participan y no cabe recomendar grandes cambios ni en su diseño ni en su operativa, que se revelan adecuados para cumplir sus fines.

GRÁFICO 9

PROBABILIDAD DE HABER RECHAZADO OPORTUNIDADES DE ASCENSO O PUESTOS DE MAYOR PRESTIGIO



NOTA: Regresión logística mediante un diseño anidado que busca diferencias en la probabilidad de que un becario rechace un ascenso en función del tipo de becario y después del género del propio becario. Un diseño anidado muestra la influencia de cada factor tras haber descartado las diferencias debidas a cada uno de los factores anteriores.

FUENTE: Área de Evaluación de ICEX.

Aun así, tanto el bloque de valoración retrospectiva de las diferentes fases del programa para los becarios como el análisis del bloque de comentarios ha permitido identificar ciertos aspectos que podrían constituir oportunidades de mejora para ofrecer un mayor valor añadido tanto a los becarios como a las empresas, siempre y cuando éstas se encuentren dentro del ámbito de ICEX y no pongan en riesgo otros aspectos del programa que coadyuven a su buen desempeño. Detallamos a continuación aquellos aspectos más destacados.

El motivo fundamental que aducen los becarios que muestran una valoración desfavorable de las prácticas es la falta de tutorización adecuada, pues en ciertos casos indican haber estado realizando tareas que se alejan de aquello que se espera de perfiles formados en *marketing* internacional, por lo que se recomienda

revisar y mejorar tanto la tutorización como el seguimiento de tareas en la Fase I y en la Fase II.

En algunos casos, se menciona que hay empresas que participan en la Fase II para tutorizar a un becario o becaria sin ninguna actividad internacional previa o se indica que las empresas parecen buscar solo mano de obra barata. Se recomienda, por tanto, mejorar el filtro de selección de las empresas que participan en la Fase II para garantizar que las prácticas del becario sean compatibles con el fin que se persigue, al mismo tiempo que la empresa pueda beneficiarse realmente de la transferencia de conocimiento que es el objetivo del programa cuya consecución esta evaluación ha puesto de manifiesto.

Es destacable que, a partir de la 45.ª edición, correspondiente a la promoción de becarios que se incorporaron a su Fase II en 2023, ya se empezó a aplicar,

por parte del área responsable del programa de Becas ICEX, un filtro más exigente tanto en el plan de formación como en la selección de las empresas que repiten en el programa. Se establecieron controles para asegurar su calidad, basándose en los resultados de las valoraciones internas que el departamento obtiene y analiza regularmente, que se han visto enriquecidas por los resultados de esta evaluación, resultados que se han ido compartiendo durante todo el proceso.

Algunas pymes piden potenciar la formación especializada en ciertas áreas como digitalización, *marketing* digital o exportación de servicios, mientras que algunos becarios que trabajan en la actualidad en pymes que empiezan *online* o microempresas que se inician en la exportación piden mejorar el nivel académico del máster. Esta conclusión parece apuntar hacia la necesidad de ajustar mejor las expectativas de empresas de reducida dimensión, que esperan cubrir excesivas necesidades cuando incorporan a un becario en su plantilla. Tras terminar el programa, los becarios no son directores o responsables de exportación con amplia experiencia en el terreno, que puedan suplir todas las tareas necesarias para llevar a cabo por sí solos y desde cero, ni un proceso de arranque de la actividad internacional ni tampoco un proceso de inicio de venta *online*. Se recomienda, por tanto, realizar esfuerzos en comunicación que permitan ajustar mejor las expectativas de este perfil de empresas ante lo que pueden exigir o esperar de un becario de ICEX.

Sin importar el perfil del becario, estos sugieren crear una bolsa de empleo para ICEX, las Oficinas Económicas y Comerciales o empresas internacionales, como parte del apoyo que se ofrece desde la entidad, en el marco de la formación de talento en internacionalización. Teniendo en cuenta el interés que este tema suscita entre los becarios y la demanda por parte de las empresas con proyección internacional, se recomienda valorar la creación de una bolsa de empleo gestionada por el propio ICEX, como servicio adicional y de valor añadido, para facilitar el contacto a profesionales con empresas en busca de talento.

Por parte de las empresas, de forma general, se pide mejorar el proceso de selección, de forma que sea más ágil y completamente telemático. Se menciona la necesidad de que la empresa pueda ofertarse de forma anticipada a los candidatos, incluso mientras están realizando la Fase I. Asimismo, se propone la imposición de cuotas al número de becarios que una empresa puede solicitar para garantizar a las pymes la igualdad de oportunidades de contar con un becario o becaria.

También se pide ofrecer una mayor variedad de perfiles de candidatos, particularmente en perfiles técnicos y de ingeniería. En este sentido, se recomienda estudiar modalidades del programa que complementen la consecución del actual Máster en Gestión Internacional de la Empresa con programas existentes de transferencia de tecnología en ramas de ciencia aplicada e ingeniería, en particular, en el ámbito del emprendimiento tecnológico, cada vez más demandadas en el mercado.

Algunas empresas pequeñas con experiencia, y las medianas con cierta estructura en el exterior, piden que se incentive al becario o a la becaria para considerar prioritariamente realizar la Fase II en empresas de menor tamaño.

Para mejorar la visibilidad de todas las empresas que solicitan un becario de ICEX, se recomienda valorar la posibilidad de adaptar el proceso de selección de forma que las empresas interesadas puedan ofertarse a los becarios y a las becarias mientras están realizando la Fase I, sin importar su tamaño u otras características. Con el mismo objetivo, se recomienda limitar el número de becarios que una empresa puede solicitar en el mismo año, para garantizar un mayor número de empresas participantes.

En la convocatoria a empresas correspondiente a la 48.^a promoción de becarios, que se incorporarán a la Fase II de prácticas en empresas y entidades en 2026, ya se ha adelantado el proceso de solicitud de tal forma que en el último trimestre de 2025 las empresas puedan acceder a los perfiles de los becarios mientras estos se encuentran todavía finalizando la Fase I del programa. Asimismo, en la edición correspondiente a la

47.^a promoción de becarios, que se han incorporado a la Fase II en empresas y entidades en 2025, se fijó un límite de 6 becarios por empresa, y a partir de la 48.^a edición, correspondiente a la promoción que se incorporará a las empresas en 2026, se ha establecido un límite de 4 becarios.

El programa de Becas no puede garantizar que el becario acepte la oferta de empleo que la empresa puede hacer tras la finalización de las prácticas. Para que estas personas se decanten por continuar su carrera profesional en la misma empresa donde han realizado sus prácticas y descarten otras alternativas laborales, se recomienda sensibilizar a la empresa en técnicas de retención de talento. Esta necesidad se ha encontrado de forma particular en los siguientes tipos de empresa: pequeñas con experiencia, pequeñas y micro que inician *online* y medianas con cierta estructura.

Dada la necesidad de perfiles específicos por parte de muchas de las empresas participantes, se recomienda valorar la habilitación de itinerarios formativos especializados, ya sea en origen o incluso en destino, así como incorporar algún tipo de servicio de asesoramiento sobre las nuevas tendencias y demandas laborales del mercado internacional.

10. Conclusiones

Los resultados que ofrece la evaluación de impacto del programa de Becas ICEX muestran su efectividad y la consecución de los objetivos tanto para la formación de talento joven en internacionalización como para la incorporación de dicho talento en empresas y entidades del ámbito internacional, así como la transferencia de conocimiento hacia la empresa.

Resulta destacable que gran parte de las recomendaciones derivadas de los resultados y sugerencias recogidas en la evaluación ya habían comenzado a ser implementadas por el área responsable del programa en ICEX, conforme a los resultados de sus evaluaciones de calidad o a medida que se iban conociendo los resultados de esta ambiciosa evaluación de impacto.

Este hecho muestra una indudable práctica de mejora continua, un constante contacto con los beneficiarios del programa y una voluntad firme por mantener vivo y actualizado el programa más veterano de ICEX, que en 2025 cumple 50 años.

Los resultados obtenidos en esta evaluación, así como los cambios que se han venido implementando en el programa de forma continua y, en particular, recientemente alineados con las recomendaciones sugeridas, merecen una felicitación por parte de este equipo evaluador, que se une a la del aniversario del programa. Finalizamos con una última recomendación orientada a utilizar y aprovechar esta información en las próximas convocatorias, con el doble objetivo de difundir el conocimiento y los resultados obtenidos, para favorecer la transparencia y la comunicación de la entidad, y contribuir, a través del programa, a sensibilizar y mejorar esos ámbitos en los que se evidencia que aún queda margen para alcanzar la igualdad real, sin importar el género de los becarios.

Bibliografía

- Fundación CYD (2024). *Informe CYD: Un análisis del perfil de los graduados universitarios españoles y su inserción laboral*. <https://www.fundacioncyd.org/un-analisis-del-perfil-de-los-graduados-universitarios-espanoles-y-su-insercion-laboral/>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice, Second Edition*. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/25030>
- ICEX. (2017). *Segmentación de Ofecome*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/transparencia/evaluacion-analisis/analitica-negocio/09-icex-evaluacion-segmentacion-ofecome-vf.pdf>
- ICEX. (2024a). *Informe de resultados de la evaluación ex post de impacto del programa de Becas para la población de becarios*. <https://www.icex.es/content/dam/icex/asset-generales/documentos/sobre-nosotros/administracion-abierta/transparencia/evaluacion-y-analisis/evaluacion-de-impacto/icex-evaluacion-becas-becarios-informe-resultados-vf.pdf>
- ICEX. (2024b). *Informe de resultados de la evaluación ex post de impacto del programa de Becas para la*

- población de empresas. <https://www.icex.es/content/dam/icex/asset-generales/documentos/sobre-nosotros/administracion-abierta/transparencia/evaluacion-y-analisis/evaluacion-de-impacto/icex-evaluacion-becas-empresas-informe-resultados-vf.pdf>
- ICEX. (2025a). *Convocatoria Programa Becas ICEX Fase II 2026*. <https://www.icex.es/es/servicios/formacion-talento/becas-icex>
- ICEX. (2025b). *Resumen ejecutivo. Programa de prácticas en empresas o entidades 2026*. <https://www.icex.es/es/servicios/formacion-talento/becas-icex>
- ICEX. (2025c). *Preguntas frecuentes programa de Becas ICEX*. <https://www.icex.es/es/servicios/formacion-talento/becas-icex>
- ICEX. (2025d). *Ficha ejecutiva de la evaluación ex post de impacto del programa de Becas*. <https://www.icex.es/content/dam/icex/asset-generales/documentos/sobre-nosotros/administracion-abierta/transparencia/evaluacion-y-analisis/evaluacion-de-impacto/icex-evaluacion-becas-ficha-ejecutiva-vf.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). Orden ICT/100/2020, de 31 de enero, por la que se aprueban las bases reguladoras del Programa de Becas de Internacionalización Empresarial de ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 34, de 8 de febrero de 2020, pp. 12445-12462. <https://www.boe.es/eli/es/o/2020/01/31/ict100>
- Pérez López, C. y Moral Arce, I. (2015). *Técnicas de evaluación de impacto*. Garceta.
- UK Trade & Investment. (2014, June 5). *Technical note: UKTI's monitoring and evaluation evidence*. <https://www.gov.uk/government/publications/technical-note-uktis-monitoring-and-evaluation-evidence/technical-note-uktis-monitoring-and-evaluation-evidence>

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (ICE)

ISSN 0019-977X

SUSCRIPCIÓN ANUAL

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (4 NÚMEROS AL AÑO)			
	ESPAÑA 1 año	EUROPA 1 año	RESTO DEL MUNDO 1 año
SUSCRIPCIÓN	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Gastos de envío en España	4,68 €	6,84 €	8,88 €
Más 4 % de IVA Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	2,19 €		
TOTAL	56,87 €	56,84 €	58,88 €

EJEMPLARES SUELTOS

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	EUROPA 1 ejemplar	RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar
NÚMERO SUELTO	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Gastos de envío en España	1,17 €	1,71 €	2,22 €
Más 4 % de IVA Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,65 €		
TOTAL	16,82 €	16,71 €	17,22 €

Suscripciones y venta de ejemplares sueltos

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.
Centro de Publicaciones

Paseo de la Castellana 162, planta 3. C.P. 28071 Madrid

Teléfonos: 91 603 7993 / 8111.

distribucionpublicaciones@economia.gob.es

NORMAS DE PUBLICACIÓN

Se recomienda a los autores consultar la página web de la Revista de **Información Comercial Española, Revista de Economía**, donde aparecen publicados los artículos en formato electrónico y se recogen los principios y políticas editoriales de publicación (<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/about#Principios>).

1. Los originales se remitirán a la dirección de correo electrónico revistasice.sccc@economia.gob.es. También pueden enviarse a través de la página web de Revistas ICE.
2. Solo se aceptan trabajos originales no publicados previamente ni en proceso de evaluación en otra revista. Mientras no reciban notificación de su rechazo o los retiren voluntariamente, los autores no enviarán los originales a otros medios para su evaluación o publicación.
3. El equipo editorial podrá rechazar un artículo, sin necesidad de proceder a su evaluación, cuando considere que no se adapta a las normas, tanto formales como de contenido, o no se adecúe al perfil temático de la publicación.
4. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word. En un archivo **Excel editable** independiente se incluirá la representación gráfica (cuadros, gráficos, diagramas, figuras, etcétera), que debe llevar título, estar numerada y referenciada en el texto. En la parte inferior se incluirán la fuente de información y, en su caso, notas aclaratorias.
5. **La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etcétera) no debe ser inferior a 10 páginas ni superior a 15** (aproximadamente entre 5.000 y 7.000 palabras). La fuente será Times New Roman, tamaño 12, **interlineado sencillo** y paginado en la parte inferior derecha.
6. Cada original incluirá, en una primera página independiente, el título del artículo que deberá ser breve, claro, preciso e informativo y la fecha de conclusión del mismo. Nombre y apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos.
7. En la primera página del texto se incluirá:
 - **El título con una extensión máxima de 2 líneas** (aproximadamente 12 palabras).
 - **Un resumen del trabajo con una extensión máxima de 10 líneas** (aproximadamente 100 palabras) con la siguiente estructura: objetivo, método y principal resultado o conclusión.
 - **De 2 a 6 palabras clave** que no sean coincidentes con el título.
 - **De 1 a 5 códigos de materias del Journal of Economic Literature** (clasificación JEL) para lo cual pueden acceder a la siguiente dirección electrónica: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>
8. El texto del artículo seguirá la siguiente estructura: introducción, desarrollo, conclusiones y referencias bibliográficas. Si hubiera anexos, se insertarán tras las referencias bibliográficas y deberán llevar título.
9. Los encabezamientos de los apartados se numerarán en arábigos con punto, en minúscula y en negrita, distanciándose dos espacios del anterior párrafo. Los encabezamientos de cada subapartado se pondrán en redonda negrita sin numerar, y el tercer nivel en cursiva, según el siguiente modelo:
1. Título del apartado (1.º nivel)
Subapartado (2.º nivel)
Sección del subapartado (3.º nivel)
10. Las notas a pie de página irán integradas en el texto y su contenido debe estar al final de su misma página en fuente Times New Roman, tamaño 10 y espacio sencillo.
11. Las ecuaciones y expresiones matemáticas irán centradas y, en su caso, la numeración irá entre corchetes y alineada a la derecha.
12. La forma de citación seguirá los criterios de la última versión de las normas de la American Psychological Association (APA) que se pueden consultar en la siguiente dirección: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/>
13. Las referencias a siglas deben ir acompañadas, en la primera ocasión en que se citen, de su significado completo.
14. Al final del texto se recogerá la bibliografía utilizada, ordenada alfabéticamente según las Normas APA. Se recuerda que siempre que el artículo tenga DOI, este se deberá incluir en la referencia. Se pueden consultar las normas generales y ejemplos de las referencias más frecuentes en <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples>

• Formato y ejemplos de las referencias más frecuentes

Libro

Apellido, A. A. (Año). *Título*. Editorial.

Pilling, D. (2019). *El delirio del crecimiento*. Taurus.

Libro electrónico con DOI (o URL)

Apellido, A. A. (Año). *Título*. <https://doi.org/xxx>

Freud, S. (2005). *Psicología de las masas y análisis del yo*. <https://doi.org/10.1007/97-0-xxxx>

Capítulo de libro

Apellido, A. A. & Apellido, B. B. (Año). Título del capítulo o la entrada. En C. C. Apellido (Ed.), *Título del libro* (pp. xx-xx). Editorial.

Demas, M. & Agnew, N. (2013). Conservation and sustainable development of archaeological sites. In I. Rizzo & A. Mignosa, *Handbook on the Economics of Cultural Heritage* (pp. 326-343). Edward Elgar.

Publicaciones periódicas formato impreso

Apellido, A. A., Apellido, B. B. & Apellido, C. C. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp.

Parés-Ramos, I. K., Gould, W. A. & Aide, T. M. (2008). Agricultural abandonment, suburban growth, and forest expansion in Puerto Rico between 1991 and 2000. *Ecology & Society*, 12(2), 1-19.

Publicaciones periódicas online con DOI (o URL)

Apellido, A. A., Apellido, B. B. & Apellido, C. C. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp. <https://doi.org/xxx>

Fernández-Blanco, V., Orea, L. & Prieto-Rodríguez, J. (2009). Analyzing consumers' heterogeneity and self-reported tastes: an approach consistent with the consumer's decision making process. *Journal of Economic Psychology*, 30(4), 622-633. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.04.001>

Informe oficial en web

Organismo. (Año). *Título del informe*. <http://www...>

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Global Financial Stability Report*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019>

Ley/Reglamento

Título de la ley. *Publicación*, número, fecha de publicación, página inicial-página final. <http://www.boe.es...>

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. *Boletín Oficial del Estado* n.º 295, de 10 de diciembre de 2013, pp. 97858 a 97921. <http://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886.pdf>

Orden de la lista de referencias bibliográficas

Las referencias se ordenan alfabéticamente y, en caso de varios trabajos realizados por el mismo autor/a, el criterio es el siguiente:

- Primero, los trabajos en los que el/la autor/a figura solo/a. Correlativos de año más antiguo a año más actual de publicación.
- Segundo, aquellos trabajos colectivos en los que el/la autor/a es el/la primero/a. Correlativos por orden alfabético.
- Tercero, en caso de coincidencia exacta de autor/a y fecha, debe citarse cada trabajo añadiendo una letra a la fecha. Ej.: 2014a, 2014b, etc.

Últimos números publicados



Núm. 937

La Presidencia española en la UE: nueva gobernanza económica y financiera



Núm. 938

La transformación digital en la economía en España. Una visión en 2025



Núm. 939

Financiación para el desarrollo



Núm. 940

Economía del comportamiento para mejorar las políticas públicas I. Los fundamentos

Revista de Economía

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL
ESPAÑOLA

Ministerio de Economía,
Comercio y Empresa



9 770019 977006



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA, COMERCIO
Y EMPRESA