

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DE CASTILLA-LA MANCHA 2021-2025

Resumen Ejecutivo



Castilla-La Mancha



IPEX

Instituto de Promoción Exterior

Presentación

El Gobierno de Castilla-La Mancha pone en marcha el nuevo Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversión Extranjera de Castilla-La Mancha 2021-2025 como hoja de ruta para seguir impulsando la internacionalización de la economía de la región, tanto en su vertiente de promoción exterior de las empresas castellano-manchegas como en la captación de inversión extranjera hacia nuestro territorio.

El Plan Estratégico de Internacionalización de Castilla-La Mancha 2016-2020 ha sido el marco de referencia para dirigir la actividad internacional de nuestra región durante los últimos cinco años, habiéndonos permitido alcanzar las máximas cotas de internacionalización en nuestra región desde que existen registros históricos, gracias al esfuerzo constante de las empresas exportadoras.

Se abre ahora ante nosotros un nuevo periodo no exento de retos y complejidad. La crisis global provocada por la pandemia y su recuperación desigual en los mercados internacionales, sumada a otros acontecimientos como el auge del proteccionismo o las guerras comerciales, plantean un escenario sumamente complejo, aunque no exento de oportunidades. Las empresas de Castilla-La Mancha han demostrado sobradamente su capacidad de crecimiento, su voluntad de mejora continua y su determinación para ampliar su presencia en los mercados de todo el mundo. Esta ambición cuenta con el respaldo decidido del Gobierno Regional y de todas las organizaciones que trabajamos para promocionar las empresas y los productos de Castilla-La Mancha en todo el mundo.

Presentamos una estrategia global para el conjunto de la región pero de manera singular muy dirigida a nuestro tejido exportador, que ha jugado un papel importante en su definición, contando con la participación activa de las

empresas exportadoras en los trabajos de elaboración gracias a la constitución de cinco mesas sectoriales y la realización de entrevistas individualizadas. Un documento muy participado que ha contado a su vez con la Confederación de Empresarios de Castilla-La Mancha-CECAM, el Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Castilla-La Mancha, Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha y la Delegación Territorial de ICEX en nuestra región, quienes han colaborado igualmente en su elaboración.

Todo este esfuerzo común queda perfectamente reflejado en esta nueva estrategia que marcará la acción de promoción de nuestra región para los próximos cinco años y que fija los objetivos que nos marcamos como región en materia de promoción internacional y captación de inversión extranjera. Castilla-La Mancha es hoy el epicentro industrial de España y desde esa posición privilegiada miramos al futuro con ambición, pero también con la coherencia, la seriedad y el sentido común que es ya una seña de identidad de nuestra tierra.

Patricia Franco Jiménez

Consejera de Economía, Empresas y Empleo

Resumen Ejecutivo

**Plan Estratégico de
Internacionalización
de Castilla-La
Mancha**



PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA 2021-2025

Resumen Ejecutivo



Castilla - La Mancha



IPEX

Instituto de Promoción Exterior



CAUTION
9'6" HIGH

Índice

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PEI 2021-2025	4
1.1. Enfoque metodológico	4
1.2. Resultados del PEI 2016-2020	4
1.3. Marco estratégico de referencia	6
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EXTERIOR EN CASTILLA-LA MANCHA	7
3. EL IPEX EN EL DESARROLLO DEL PEI 2021-2025	9
4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS Y RETOS IDENTIFICADOS	11
5. ESTRATEGIA 2021-2025: OBJETIVOS, LÍNEAS Y ACTUACIONES	12
5.1. Objetivos estratégicos	13
5.2. Resumen de objetivos y líneas	15

1. Contextualización del PEI 2021-2025

1.1. Enfoque metodológico

El Plan Estratégico de Internacionalización de Castilla-La Mancha 2021-2025 se ha elaborado en dos fases, fase de análisis y fase de diseño.

En la fase de análisis se han llevado a cabo la evaluación de los resultados del plan estratégico anterior (2016-2020), la revisión del marco estratégico global, la caracterización de la situación actual del tejido empresarial exportador y la identificación de retos, tendencias y mercados de interés.

Los trabajos se han desarrollado a partir de un enfoque metodológico participativo, pues además de las actividades de análisis documental de estrategias, planes, indicadores, estudios e informes se han puesto en marcha mecanismos de consulta con todos los agentes implicados en materia de internacionalización.

A tal fin, se han mantenido entrevistas con el tejido empresarial de la región, destinadas a conocer su visión sobre su situación actual, necesidades, mercados de interés y retos a los que se enfrentan; mesas sectoriales de trabajo para profundizar en el conocimiento de la situación del sector de alimentos y bebidas, bienes de consumo, servicios, vino e industrial; y una mesa institucional con la participación de la Confederación Regional de Empresarios de Castilla-La Mancha (CECAM), el Consejo Regional de Cámaras de Comercio de Castilla-La Mancha, Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha y la Delegación Territorial del ICEX en Castilla-La Mancha, para profundizar en el conocimiento de los retos y necesidades de las empresas de la región respecto a la internacionalización, así como para participar en el diseño y validación de las nuevas líneas enmarcadas en el PEI 2021-2025.

En la segunda fase, partiendo del análisis anterior se han diseñado los objetivos estratégicos, las líneas y ámbitos de actuación; los proyectos, programas y actuaciones; y los mecanismos de seguimiento y evaluación del plan.

1.2. Resultados del PEI 2016-2020

El Plan Estratégico de Internacionalización de Castilla-La Mancha 2016-2020 (en adelante PEI 2016-2020) ha sido el marco de actuación que ha regido la actividad del IPEX durante los últimos cinco años. Finalizado su periodo de vigencia, se ha realizado un análisis profundo y sistemático de las actividades realizadas para medir su grado de ejecución y valorar la eficacia de éstas en la consecución de los objetivos marcados.

Este análisis, junto con la medición de la actividad llevada a cabo por el IPEX en estos cinco años, han servido como puntos de partida en el diseño de la estrategia 2021-2025.

El PEI 2016-2020 contaba con cuatro objetivos estratégicos, cuyo desarrollo se estructuraba a partir de una serie de líneas de actuación, programas, proyectos y actuaciones concretas.

Los objetivos estratégicos del PEI 2016-2020 eran los siguientes:

- › Incrementar el porcentaje del sector exterior en el PIB regional.
- › Fomentar la competitividad de las empresas de la región en ámbitos internacionales.
- › Desarrollar un plan único de internacionalización de Castilla-La Mancha.
- › Captar y mantener la inversión extranjera directa.

Para medir la consecución de estos objetivos se han tomado como referencia indicadores de impacto -tasa de apertura, número de empresas exportadoras, cifra de exportaciones, inversión extranjera directa, entre otros- comparando los datos a cierre del año 2015 con los datos a cierre de 2019 por un lado, y con 2020 por otro para analizar el efecto de la pandemia.

En el año 2019, todos los indicadores arrojan valores muy superiores con respecto al 2015. Más empresas están exportando, la cifra de exportaciones es superior, el peso de las exportaciones sobre el PIB regional se ha incrementado, el grado de apertura de la economía regional es mayor y más empresas extranjeras han invertido en la región. En el periodo 2015-2020, si bien los resultados son también positivos, se observa claramente la incidencia de la pandemia.

Conclusiones de la evaluación del PEI anterior

Los resultados de los indicadores analizados junto a la evaluación de la satisfacción de las empresas con las actividades llevadas a cabo durante estos cinco años, nos permite concluir que el balance del Plan 2016-2020 ha sido positivo.

En el año 2020, el empuje de algunos sectores menos afectado por la crisis, así como, la redefinición de las actividades del IPEX adaptándolas a las restricciones de movilidad, han permitido mantener estos buenos resultados, si bien, hay que seguir trabajando para consolidar esta tendencia y conseguir aún mejores resultados en el próximo periodo de programación.

1.3. Marco estratégico de referencia

Para elaborar del PEI 2021-2025 se ha realizado una revisión y análisis de las siguientes estrategias que conforman el marco en el que el Plan debe integrarse:

Figura 1. Marco estratégico global del PEI 2021-2025



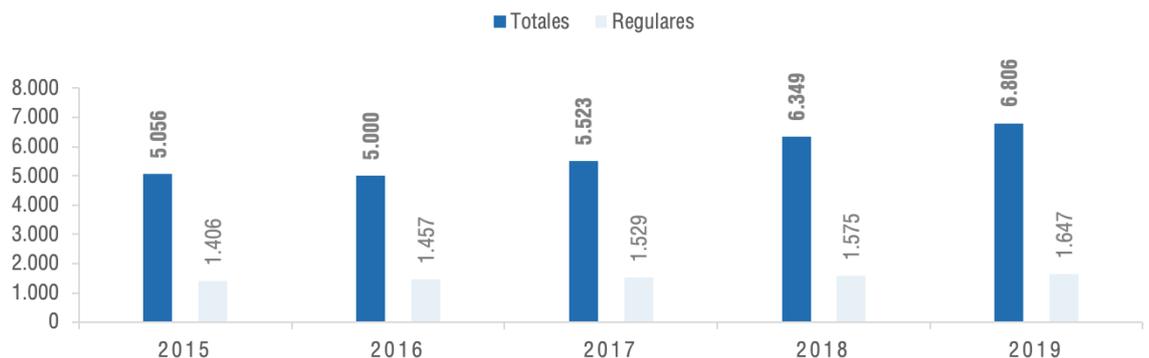
2. Caracterización del sector exterior en Castilla-La Mancha

Castilla-La Mancha ocupa la novena posición en número de empresas por comunidad autónoma. Se identifica un reparto territorial no uniforme respecto a la distribución del tejido empresarial, pues dos de las provincias (Toledo y Ciudad Real) concentran cerca del 60% de las empresas en la región, siendo más de un 80% de las mismas de tamaño pequeño (autónomos y micro pymes).

La empresa exportadora

En cuanto al número de empresas exportadoras de Castilla-La Mancha, su ritmo de crecimiento aun siendo muy significativo durante este periodo, es ligeramente más lento que el del conjunto de España, con un incremento del 34,61% entre los años 2015 y 2019, frente al 42,01% que se ha registrado a nivel nacional.

Figura 2. Evolución de las empresas exportadoras de Castilla-La Mancha 2015-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del ICEX. Perfil de la Empresa Exportadora

Sin embargo, la cifra de empresas exportadoras regulares ha crecido a una mayor tasa en Castilla-La Mancha, con un 17,14% frente al 10,85% registrado a nivel nacional. Durante el año 2019, el peso de las empresas regulares frente a la totalidad de las exportadoras es similar en Castilla-La Mancha y en el resto de España.

En cuanto al valor de las exportaciones en Castilla-La Mancha, en el periodo 2015-2019 se han incrementado un 34,93% las exportaciones de las empresas regulares. Por sectores, destaca el crecimiento en el número de empresas exportadoras del sector de Productos Industriales y Tecnología con un 47,20%, siendo además el sector que contribuye con el mayor número de empresas exportadoras.

Datos generales de exportación

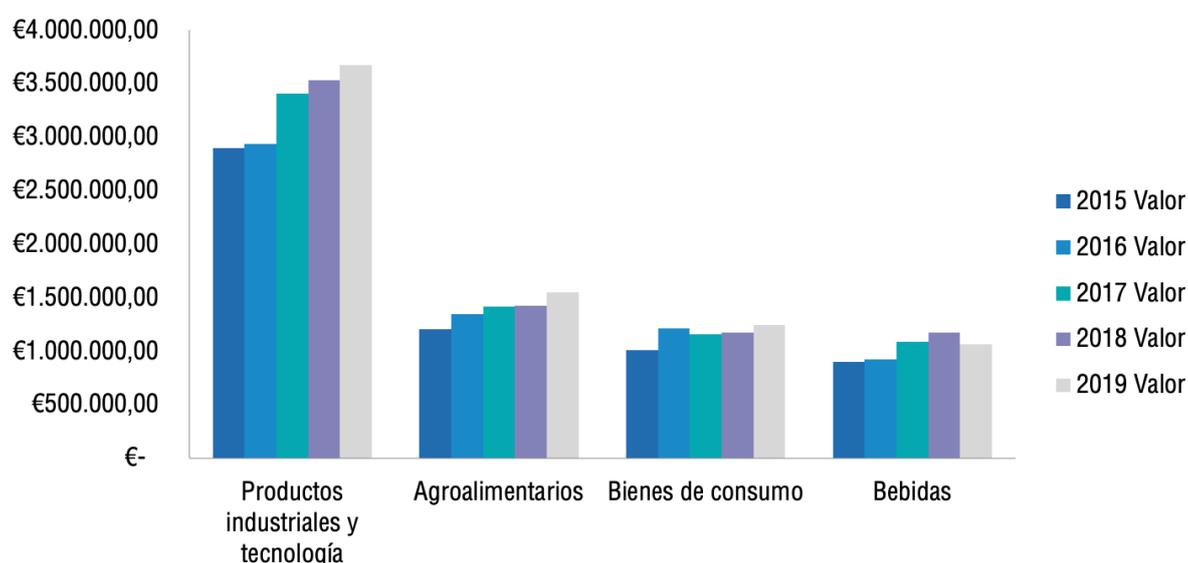
Al igual que en periodos anteriores, la balanza comercial española se ha mantenido entre los años 2015 y 2019 en un estado deficitario, es decir, las importaciones de productos y servicios superan a las exportaciones. En Castilla-La Mancha, se ha producido un aumento tanto en las exportaciones como en las importaciones, sin embargo, el aumento de estas últimas es significativamente más acusado, fundamentalmente por el creciente protagonismo de la región como hub logístico y de negocios.

Evolución del valor de las exportaciones por sector de actividad en Castilla-La Mancha

El valor de las exportaciones en la región ha crecido un 25,17 % entre los años 2015 y 2019.

Por sectores, el sector de Agroalimentación y el sector Productos Industriales y Tecnología superan la tasa media de crecimiento en Castilla-La Mancha, con un 28,98 % y 26,69 % respectivamente.

Figura 3. Evolución de las exportaciones de Castilla-La Mancha por sectores de actividad 2015-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DATACOMEX. Evolución del valor de las exportaciones en miles de € por sector 2015- 2019

Destino las exportaciones de Castilla- La Mancha

En el periodo analizado de 2015 a 2019, ocho de los diez principales destinos de las exportaciones de Castilla-La Mancha pertenecen a países de la Unión Europea: Portugal, Francia, Alemania, Italia, Irlanda, Países Bajos, Bélgica, Polonia y Reino Unido (que aún formaba parte de la Unión Europea en el momento en el que se analizan estos datos). China y Estados Unidos, son los principales destinos de las exportaciones de Castilla-La Mancha a países de fuera de la Unión Europea.

Portugal, Francia, Estados Unidos y China, son los 4 países para los que se ha registrado un mayor crecimiento de las exportaciones regionales. El valor de las exportaciones a mercados de fuera de la UE ha tenido un crecimiento muy significativo del 45,73 % entre el año 2015 y el año 2019.

Las exportaciones de Castilla -La Mancha durante el año 2020

Durante el 2020, año marcado por la pandemia, las exportaciones de los 10 principales mercados han supuesto el 72,55% de las exportaciones de la región. Portugal es el principal socio dado que supone el 20,16% del total exportado, aunque ha experimentado un retroceso del 11,16%. Por otro lado, Bélgica con un incremento del 78,71% y China con el 24,30% son los mercados que más han crecido en el 2020.

3. El papel del IPEX en el desarrollo del PEI 2021-2025

La misión del IPEX es liderar la internacionalización de Castilla-La Mancha en el ámbito económico y promover la internacionalización social e institucional en la región. Como entidad de Derecho Público adscrita a la Consejería de Economía, Empresas y Empleo, el IPEX trabaja para acompañar a las empresas regionales y a aquellas que llegan a Castilla-La Mancha para afrontar su internacionalización con éxito.

El IPEX cuenta con un equipo técnico especializado por sectores que ofrecen soluciones personalizadas a las empresas exportadoras de Castilla-la Mancha en cada una de sus áreas de trabajo: promoción, asesoramiento, ayudas y programas.

En el año 2020, las restricciones de la movilidad derivada de la pandemia han supuesto un punto de inflexión en la actividad del IPEX, que lejos de pararse o disminuir, ha servido de revulsivo para diseñar nuevos formatos de actuaciones digitales innovadoras como son misiones comerciales virtuales, webinarios y servicios personalizados a través de videoentrevistas, entre otras, que están teniendo una gran acogida por el tejido empresarial regional.

En el marco del PEI 2021-2025, el IPEX será responsable de las siguientes actuaciones:

- › Diseñar la estrategia y desarrollar las propuestas incluidas en la misma.
- › Liderar, de manera consensuada y coordinada con los agentes institucionales, el desarrollo de los programas, actuaciones y servicios incluidos en la estrategia.
- › Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el PEI.
- › Coordinar a los distintos agentes del ecosistema de apoyo a la internacionalización en la región, proporcionando para ello canales e instrumentos de participación y consulta.

De igual modo, será el encargado de liderar y coordinar las actuaciones en materia de captación de inversión extranjera con el fin de potenciar el establecimiento de nuevas empresas de capital extranjero y afianzar las inversiones ya existentes en la región.

En este contexto, y para el próximo periodo de ejecución del PEI, el IPEX tiene nuevas oportunidades y retos:

- › Liderar el impulso de nuevas empresas hacia la internacionalización, así como la mejora de la competitividad de las empresas en el marco internacional.
- › Impulsar el desarrollo del talento de los profesionales que desempeñan funciones en el ámbito de la internacionalización.
- › Apoyar la generación de negocio para las empresas a través de la identificación de nuevos mercados de oportunidad.
- › Liderar el crecimiento y fortalecimiento del ecosistema regional de apoyo a la internacionalización.
- › Innovar en el desarrollo de programas e instrumentos de apoyo de manera que el proceso de internacionalización de las empresas de la región se adapte a los nuevos retos globales, con especial atención a la digitalización y la sostenibilidad.

4. Conclusiones del análisis y retos identificados

La propuesta de objetivos, líneas y programas del PEI 2021-2025 tiene como punto de partida la reflexión sobre el análisis realizado, y las necesidades y retos que se han identificado para continuar impulsando la internacionalización en la región. Así, se han identificado las siguientes palancas para la elaboración del PEI.

Figura 4. Palancas del PEI 2021-2025



En cuanto a los principales retos y barreras con los que se encontrarán las empresas y a los que tendrán que hacer frente en los próximos años, destacan los siguientes:

Retos externos:

- › Las barreras provocadas por los aranceles en algunos países.
- › La inestabilidad del entorno económico derivado de la pandemia.
- › La competencia en innovación, digitalización y sostenibilidad.
- › Las consecuencias que traerá el Brexit en los mercados internacional.

Retos internos:

- › El tamaño de las empresas y la predisposición a generar alianzas.
- › Capacitación en idiomas y en prácticas de comercio exterior.
- › Capacidad financiera para afrontar el proceso de entrada en mercados internacionales, aun contando con un producto o servicio de clara vocación internacional.
- › Elaboración de estrategias, sobre todo, por parte de empresas de menor tamaño.
- › La capacidad de atraer y retener el talento.

5. Estrategia 2021-2025: Objetivos, líneas y actuaciones

A partir del análisis de la situación actual, se ha diseñado el PEI 2021-2025, cuya estructura se articula en cuatro objetivos estratégicos, de los cuales se desprenden una serie de líneas y programas de actuación que dan respuesta a estas necesidades y retos identificados.

Figura 5. Objetivos del PEI 2021-2025



5.1. Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. INCREMENTAR EL PORCENTAJE DEL SECTOR EXTERIOR EN EL PIB REGIONAL

El análisis realizado muestra una economía con un bajo grado de apertura y déficit de la balanza comercial. Tan solo un 5,3% de las empresas de Castilla-La Mancha exporta, lo que implica una clara dependencia de la demanda interna.

Las exportaciones se concentran en las empresas exportadoras regulares y el destino de las exportaciones continúa, en línea con el periodo anterior, con una **marcada dependencia del mercado europeo**, que concentra cerca de un 70% del valor de las exportaciones.

En consecuencia, para los años 2021-2025 se deben poner en marcha mecanismos eficaces que contribuyan a alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- › Incrementar la base de empresas exportadoras impulsando a nuevas empresas hacia la internacionalización.
- › Potenciar el porcentaje de empresas exportadoras regulares frente al total de las exportadoras, trabajando en la identificación de las necesidades de aquellas que no logran mantener su actividad internacional a lo largo del tiempo, así como a través del desarrollo de programas de impulso y aceleración de su actividad internacional.
- › Aumentar el valor de las exportaciones, a través de programas que presten atención a la puesta en valor de la capacidad competitiva, y de la venta de productos y servicios de alto valor diferencial.

OBJETIVO 2. IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Es necesario seguir apoyando al tejido empresarial para que pueda **potenciar su capacidad de competir en los mercados internacionales** a través del impulso de las siguientes palancas:

- › Incremento del valor añadido y la diferenciación a través de la innovación en productos y servicios.
- › Lograr una mayor diferenciación a través del posicionamiento de las marcas de las empresas, de la marca Castilla-La Mancha, así como de la marca de los productos de calidad de la región.
- › Impulso de la internacionalización digital a través de la innovación continua en nuevos formatos de promoción virtuales, del apoyo a las empresas para la digitalización de sus procesos comerciales y canales de venta, y del apoyo a las empresas para la incorporación de la transformación digital en la estrategia de internacionalización.
- › Fortalecimiento de su dimensión y de su estructura, y capacitación de los profesionales que desarrollan puestos relacionados con la internacionalización.

- › Refuerzo de la estrategia de internacionalización, a través de la identificación de nuevos mercados, y el uso de la inteligencia de negocio para un mejor conocimiento de estos, la diversificación de las formas de entrada para el acceso a canales y segmentos de clientes más rentables y de más valor, y el desarrollo de habilidades de negociación internacional que permitan cerrar acuerdos comerciales con mayores garantías de éxito.

OBJETIVO 3. FORTALECER EL SISTEMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA REGIÓN

Para impulsar la internacionalización de las empresas de la región en todos los ámbitos que se contemplan en este plan estratégico, es esencial poner en valor y optimizar el potencial del ecosistema de apoyo a la internacionalización.

Es clave seguir fortaleciendo las alianzas actuales, así como desarrollar otras nuevas, para que, a través del trabajo coordinado, se logre dar una mayor visibilidad a los instrumentos y programas de apoyo a la internacionalización en la región, tanto a las empresas que ya disponen de experiencia exportadora, como a aquellas que, teniendo potencial para ello, aún no han iniciado el proceso.

OBJETIVO 4. IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD COMO FACTOR CLAVE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL EXTERIOR

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados en la Agenda 2030, son el resultado de un esfuerzo común, compartido por gobiernos, empresas y sociedad para promover el desarrollo sostenible. En este contexto, las empresas tienen la responsabilidad y la oportunidad de explorar cómo su modelo de negocio puede generar un impacto positivo para la sociedad en la que operan, superando las vías tradicionales de creación de valor.

Desde este marco, es esencial apoyar al tejido empresarial de Castilla-La Mancha para que incorpore la sostenibilidad como un factor más de competitividad adaptándose a nuevos estándares de exigencia, que provienen de mercados internacionales con compromisos crecientes en sostenibilidad.

2.1. Resumen de objetivos y líneas

OBJETIVO 1				
INCREMENTAR EL PORCENTAJE DEL SECTOR EXTERIOR EN EL PIB REGIONAL				
Línea 1: Impulsar nuevas empresas hacia la internacionalización	Línea 2: Consolidar la actividad internacional	Línea 3: Diversificar geográficamente las exportaciones	Línea 4: Facilitar la promoción internacional	Línea 5: Facilitar el acceso a la financiación internacional
ACTUACIONES				
Asesoramiento en necesidades iniciales de información	Aumento de base de empresas exportadoras regulares	Análisis de nuevos mercados de oportunidad	Nuevas fórmulas de promoción	Convenio con las instituciones de financiación pública regionales
Programa de iniciación a la exportación	Programa aceleradoras sectoriales	Impulso y fortalecimiento de la red exterior	Acciones de promoción agrupadas	Programa de Financiación internacional
Programa de asesoramiento a startups y emprendedores	Programa implantación internacional	Impulso de la acción promocional en nuevos mercados	Ayudas para planes individuales de promoción	
Impulso de la internacionalización del trabajo autónomo	Servicio de asesoramiento en licitaciones internacionales		Programa de creación de Hubs para el sector Industrial	

OBJETIVO 2 IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Línea 1: Impulsar la diferenciación de nuevos productos y servicios	Línea 2: Impulsar la innovación en el ámbito internacional	Línea 3: Promover la internacionalización digital	Línea 4: Fomentar la creación de alianzas y la cooperación empresarial	Línea 5: Reforzar la Inteligencia de negocio	Línea 6: Profesionalización de la internacionalización y empleo de calidad
ACTUACIONES					
Programa de asesoramiento en marcas	Impulso de la internacionalización de clústeres, centros tecnológicos y entidades de apoyo a la investigación y la innovación	Asesoramiento en Marketing Digital	Programa mentoring de mercados de difícil acceso	Servicio de estadísticas de exportación	Formación, desarrollo del talento y capacitación en internacionalización
Promoción de la marca Castilla-La Mancha	Programa de asesoramiento en estrategia y acción internacional	Apoyo y asesoramiento para la incorporación de las empresas en Marketplace	Fomento de la cooperación empresarial para la creación de agrupaciones logísticas	Servicio de identificación de operaciones de exportación e importación	Colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha para el desarrollo de estudios de comercio exterior
Impulso de la internacionalización de los productos de calidad de la región		Asesoramiento en Industria 4.0	Impulso del Networking y los proyectos colaborativos entre las empresas de la región	Informes de mercado, sectoriales y de tendencias de consumo	Colaboración con la Dirección General de Formación Profesional para el programa de becas de internacionalización
		Creación de directorios sectoriales	Impulso de proyectos de cooperación transfronteriza	Guías de acceso a mercados	Fomento de la generación de empleo en internacionalización
		Plataforma digital para realizar acciones de promoción virtuales		Listados de distribuidores e importadores	Involucración del usuario en el diseño de programas

OBJETIVO 3			
FORTALECER EL SISTEMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA REGIÓN			
Línea 1: Fortalecimiento e impulso de los instrumentos de apoyo a partir de la utilización de fondos europeos	Línea 2: Desarrollo de nuevas alianzas entre empresas y organizaciones	Línea 3: Puesta en valor de los instrumentos regionales de apoyo a la internacionalización	Línea 4: Cooperación nacional e internacional
ACTUACIONES			
Desarrollo y fortalecimiento de las líneas e instrumentos de apoyo a partir de fondos europeos	Desarrollo de nuevas alianzas regionales	Favorecer la Cooperación Institucional	Participación en el Consejo Interterritorial de Internacionalización
		Planes operativos coordinados	Coordinación de las redes exteriores
		Guía regional de ayudas	Impulso de las relaciones con entidades extranjeras
		Impulso de los canales digitales de comunicación	
		Difusión de estudios e informes	
		Seguimiento continuado de los contactos con nuevas empresas	

OBJETIVO 4		
IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD COMO FACTOR CLAVE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL EXTERIOR		
Línea 1: Asesoramiento en nuevos estándares de sostenibilidad	Línea 2: Impulso de sostenibilidad como estrategia de diferenciación	Línea 3: Impulso de la internacionalización sostenible
ACTUACIONES		
Mejorar las oportunidades de acceso a la financiación	Acciones de sensibilización: Incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de internacionalización	Programa internacionalización de modelos de negocio sostenibles
Asesoramiento en estándares de sostenibilidad	Establecimiento de alianzas con socios clave en materia de sostenibilidad	Identificación de oportunidades de negocio en economías y mercados B.O.P (Base of Pyramid)
		Incorporación del enfoque de género en la internacionalización



Castilla-La Mancha



IPEX

Instituto de Promoción Exterior

Resumen Ejecutivo

**Plan Estratégico
de Captación de
Inversiones de
Castilla-La Mancha**



PLAN ESTRATÉGICO DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES DE CASTILLA-LA MANCHA 2021-2025

Resumen Ejecutivo



Castilla-La Mancha



IPEX

Instituto de Promoción Exterior

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DE IED Y SU PROMOCIÓN	4
2. FASE DE ANÁLISIS	9
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN	12

Resumen Ejecutivo

El objetivo del trabajo de consultoría realizado consiste en proporcionar los elementos clave de apoyo para la elaboración y ejecución del **Plan Estratégico de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha 2021-2025**, que deberá regir la actividad del IPEX en este ámbito. El trabajo realizado proporciona elementos de análisis y diagnóstico de la Inversión Extranjera Directa en Castilla-La Mancha, aborda los principales retos y a los que se enfrenta el IPEX en materia de atracción de inversiones en el contexto actual, y propone los ejes de actuación que deben desarrollarse en los Planes de Acción hasta 2025 para conseguir los objetivos deseados respecto a la inversión exterior perseguida y al atractivo de la región para lograrla.

1. Diagnóstico del mercado de IED y su promoción

La Inversión Extranjera Directa (IED) se desarrolla en un marco determinado por la coyuntura económica mundial, las estrategias empresariales y las políticas de los gobiernos en relación con el clima inversor. La **Fase diagnóstica** tiene en cuenta tanto la reflexión sobre la estrategia del **IPEX** y los resultados obtenidos en los últimos años en relación con la función de atracción de Inversiones, como el contexto actual de la inversión internacional y las principales tendencias que se manifiestan en cuanto a las políticas de promoción y atracción de inversión.

De esta fase se pueden destacar los siguientes elementos de contexto y tendencias significativas:

Respecto a la situación de la inversión internacional

- › La IED, al amparo de la globalización económica, ha crecido a tasas elevadas en las últimas décadas, hasta desempeñar un papel prominente en la economía mundial. La **emergencia de nuevas geografías** como emisoras y receptoras de inversión, la aparición y ascenso de **nuevos tipos de inversores**, la **configuración de las cadenas globales de valor**, los procesos de **reconfiguración corporativa de las multinacionales**, **el peso que las fusiones y adquisiciones** y los esquemas fiscales han tenido en ellos, el creciente **protagonismo de las ciudades** como agentes activos y el impacto del cambio tecnológico y de la **economía digital** han sido algunas de las tendencias que explican la evolución y los cambios que ha experimentado esa IED en las últimas tres décadas.
- › Los últimos avances de la **UNCTAD** sobre la inversión extranjera global indican que 2020 arrojó un **descenso del 42%** respecto al año precedente, alcanzando los **\$859 miles de millones**, descenso que en los países desarrollados llegó al 69%, y que en la Unión Europea alcanzó los dos tercios.
- › Las tendencias esperadas para 2021 siguen apostando por la debilidad, con un **5-10% de reducción adicional**, a pesar de la desigual recuperación esperada en términos de crecimiento, formación de capital fijo y comercio internacional.

- › Los largos periodos de gestación de los proyectos de inversión internacional, la incertidumbre relacionada con la evolución de la pandemia y el entorno de las políticas globales de inversión seguirán afectando a las dinámicas de inversión, que **no parece se vayan a recuperar antes de 2022**.
- › Esta debilidad afectará fundamentalmente a los **proyectos de nueva inversión (greenfield)**. Los proyectos de fusiones y adquisiciones (M&A) transfronterizos seguirán una dinámica de mayor crecimiento, fundamentalmente aquellos referidos a los sectores tecnológico y salud.
- › La UNCTAD estima que las empresas europeas **atraigan más del 60% de las operaciones tecnológicas** en términos de valor. Igualmente, los compradores serán mayoritariamente (80%) empresas provenientes de países desarrollados, con las empresas europeas teniendo una actividad creciente en este mercado.
- › En un contexto en que la IED hacia la UE27 ha mostrado una caída del 71%, **España ha registrado un crecimiento de IED del 52%** según los datos de la UNCTAD, debido a varias adquisiciones, sobre todo la adquisición de MásMóvil por parte de un grupo de fondos de Private Equity por valor de \$2,8 miles de millones y la adquisición de BME por la bolsa suiza SIX Group.
- › Más allá de estos datos prospectivos, se pone de manifiesto la importancia de la inversión extranjera directa como **tractora de la inversión local**. Las investigaciones demuestran cómo \$1 de aumento en la IED genera, al menos, \$1 de crecimiento en la inversión doméstica, efectos multiplicadores que también se generan en la creación de empleos locales a través del arrastre con los sectores.
- › Estos efectos multiplicadores **varían entre países y sectores**, y, en todo caso, la contribución de la inversión extranjera a la economía local se encuentra fuertemente influenciada por las políticas de los gobiernos y los programas que se instrumenten para maximizar los beneficios multiplicadores de la IED.
- › Las tendencias respecto a la inversión internacional determinadas por la **crisis del Covid-19 apuntan a impactos** en la configuración internacional de la producción en términos de relocalizaciones, desvío de inversiones y desinversiones.

Figura 1. Principales Retos y Oportunidades derivados de la crisis del COVID-19

RETOS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> › Impacto en las configuraciones de la reestructuración internacional de la producción: Desinversiones, relocalizaciones, desvío de inversiones. › Reducción del pool de inversiones en busca de eficiencia: mayor competencia por IED. › Aumento en la dificultad de capturar valor en CGV y el desarrollo basado en especialización vertical. › Disminución en los retornos de las infraestructuras construidas para un mundo de CGV. 	<ul style="list-style-type: none"> › Atraer inversores que buscan diversificar fuentes de suministro construyendo recurrencia y resiliencia. › Crecimiento (local y regional) de la IED en busca de mercado y distribución de manufactura. › Cadenas de valor más cortas y más inversión en la producción de bienes finales con amplia capacidad industrial y <i>clusterización</i>. › Infraestructura digital y plataformas que permiten nuevas aplicaciones y servicios, así como nuevos entrantes en CGV.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la situación de la Inversión Extranjera en Castilla-La Mancha

- › Castilla-La Mancha ha recibido una **media de 141 millones anuales** de inversión extranjera desde 2010. **En 2019**, los flujos de inversión productiva bruta recibidos por Castilla-La Mancha ascendieron a **97 millones de euros**. **El primer semestre de 2020 registró 41 millones de inversión en la región**, en un contexto de reducción de los flujos globales de inversión de un 42% que, sin embargo, no afectó al conjunto de España, que presenta un incremento (52%) debido a varias adquisiciones empresariales de importante calado.
- › Conviene señalar, no obstante, que existe un **fuerte componente de ‘capitalidad’ en España**, que afecta a las cifras tanto desde el punto de vista puramente metodológico, referido como ‘efecto sede’, como desde el punto de vista del atractivo real para las inversiones. En este sentido, Castilla-La Mancha está claramente **infrarrepresentada en las cifras** ofrecidas por las distintas fuentes oficiales.
- › Aún así, la **importancia de la inversión extranjera en la región es muy significativa**. Los niveles de empleo ligado a inversiones extranjeras en Castilla-La Mancha, que se han recuperado notablemente en los últimos años, alcanzan **51.975 empleos en la región en 2019**, un 6,3% de la población ocupada. Y durante los últimos tres años, la región ha recibido **86€ de inversión extranjera bruta por habitante** cada año.
- › El stock de IED, muestra de la confianza más duradera de los inversores en la economía local, asciende en Castilla-La Mancha a **1.224 millones de euros en 2019**. Por su parte, el inmovilizado

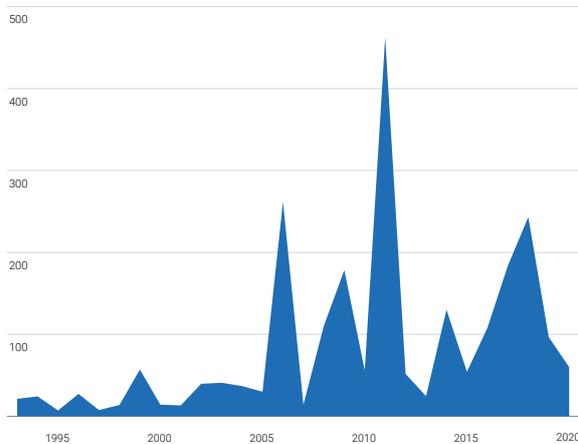
material ligado a la inversión extranjera en la región, que aporta una mejor perspectiva que el stock en cuanto a dónde se realizan de forma efectiva las inversiones al estar libre del efecto sede, alcanzó los **6.374 millones** en 2019 (14,9% del PIB regional), un 22,5% más que el año anterior, siendo la CC.AA. que más ha crecido en este periodo.

- › En lo que respecta al origen de estas inversiones, **Castilla-La Mancha recibe flujos fundamentalmente de otros países de la OCDE** (97% en todo el registro histórico, desde 1993). **Francia, EE.UU. y Países Bajos** explican el 74% de los flujos de inversión extranjera en la región desde 1993. Las inversiones procedentes de Asia y Oceanía, América Latina y África siguen siendo marginales según los datos oficiales del Registro de Inversiones.
- › En un rasgo bien diferenciado de los principales destinos de IED en países europeos occidentales, **la Industria ha sido el sector que ha acaparado el grueso de la IED productiva recibida** por Castilla-La Mancha, gracias a las fuertes inversiones recibidas en *Fabricación de cemento, Fabricación de material y equipo eléctrico, y Suministro de energía eléctrica*. El Sector servicios ha recibido el 28% de los flujos desde 1993, en unas cifras probablemente muy marcadas por el ‘efecto sede’ y la proximidad de Madrid como núcleo concentrador de sedes de empresas proveedoras de servicios.
- › A finales de 2018 operaban en Castilla-La Mancha **125 filiales de empresas extranjeras** en los sectores industrial, comercial y servicios no financieros, según los datos del INE. Aunque estas empresas apenas representan el **0,15% del número total de empresas** en la región en dichos sectores, su impacto en la economía regional es significativo en términos de las principales variables macroeconómicas: contribuyen a la economía regional con un **13% de la cifra de negocios, 6% del empleo, 7% de los gastos de personal** y el **32% de las exportaciones**. Fuentes privadas como Informa elevan la cifra hasta las 129 empresas de capital extranjero, y el IPEX mantiene un registro de casi 350 empresas (incluyendo retail, delegaciones y otros establecimientos).
- › En este contexto, un dato a poner en valor es que Castilla-La Mancha es la novena región española que más **proyectos de inversión greenfield** recibe en España desde 2003, de acuerdo con los datos de fDi Markets. Así, en el último lustro, la región ha recibido **más de 10 proyectos cada año**, con una inversión media de \$47 millones por proyecto y la generación de 192 empleos por proyecto. En particular, 2019 cerró con máximos en cuanto a número de proyectos (20) e inversión anunciada (\$960 millones).
- › La labor de IPEX en atracción, a través del equipo de captación de inversiones de Castilla-La Mancha, ha sido muy significativa, **gestionado 579 proyectos de inversión** desde 2007, una media de 44 proyectos al año. La **mayor parte** (61,4%) de los proyectos gestionados en los últimos cuatro años corresponden a operaciones **greenfield**, en tanto que un 28,8% constituyen operaciones de M&A y solo un 6,8% a reinversiones. Los **proyectos ganados** ascienden a 52, un porcentaje (9%) respecto a la cartera total gestionada muy relevante, de acuerdo con los estándares de las agencias de promoción de inversiones de su entorno.
- › La **satisfacción del inversor es excelente**, tanto en términos de proximidad, facilidad de acceso y de los instrumentos que el gobierno pone a disposición de los inversores.

Figura 2. Principales magnitudes de la inversión extranjera en Castilla-La Mancha

FLUJOS DE IED

2.369 millones invertidos en Castilla-La Mancha desde 1993



FILIALES EXTRANJERAS

125 filiales de empresas extranjeras en Castilla-La Mancha

5.390 M€

CIFRA DE NEGOCIOS



3.922 M€

VALOR DE LA PRODUCCIÓN



542 M€

GASTOS DE PERSONAL



1.999 M€

EXPORTACIONES



3.925 M€

COMPRAS Y TRABAJOS realizados por otras empresas



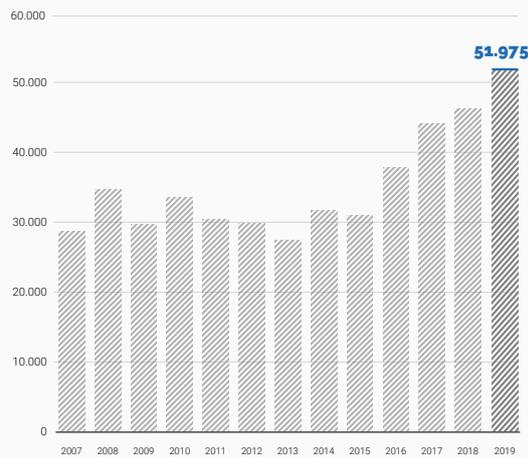
104 M€

INVERSIÓN BRUTA en activos materiales



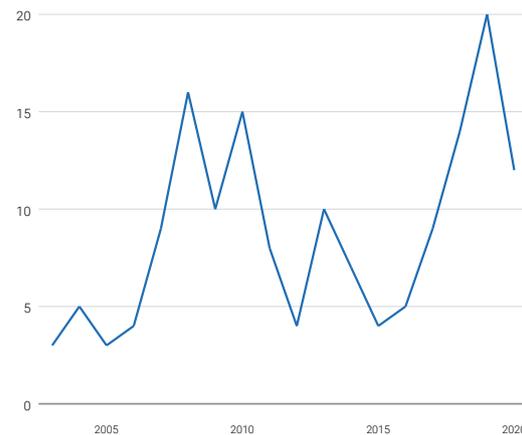
EVOLUCIÓN DEL STOCK DE EMPLEO EN CLM

El stock de empleo en CLM ha aumentado un 80% desde 2007



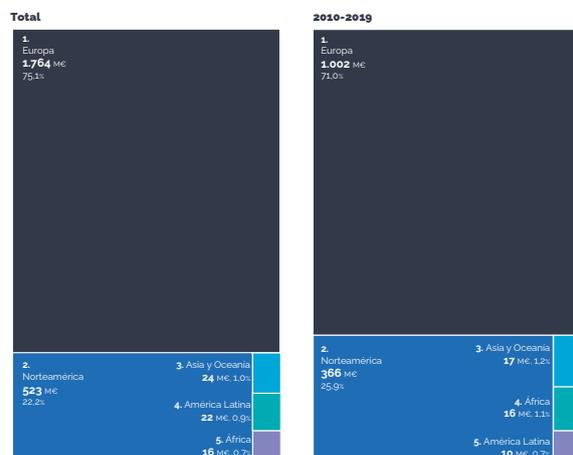
PROYECTOS GREENFIELD

158 proyectos greenfield recibidos desde 2003



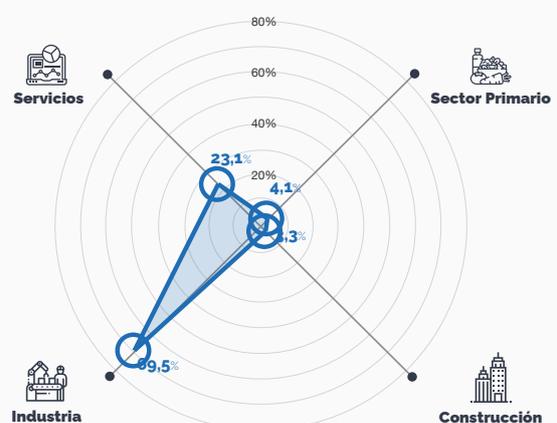
ORIGEN DE LA INVERSIÓN

Castilla-La Mancha recibe flujos fundamentalmente de otros países de la OCDE, principalmente de otros países europeos



ANÁLISIS SECTORIAL

La Industria acapara el grueso de la inversión en Castilla-La Mancha



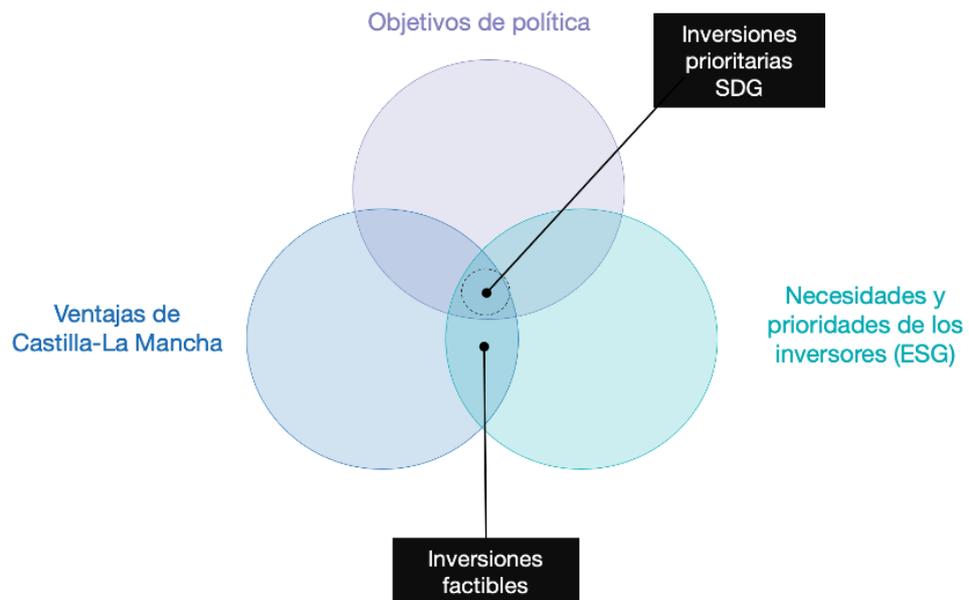
Fuente: Elaboración propia, con datos del Registro de Inversiones, INE-FILINT y fDi Markets

2. Fase de análisis

La **Fase de Análisis** recoge la primera aproximación a los tres elementos nucleares sobre los que pivota la instrumentación de una política de atracción de inversiones:

1. El conocimiento de las **ventajas competitivas** de Castilla-La Mancha.
2. Las **necesidades de los inversores**, que varían en el tiempo, y son diferentes según cuales sean su actividad y su origen.
3. Los objetivos claros y definidos del gobierno en la **política de atracción de inversión**, que deberá priorizar sobre las posibilidades de la región como destino de inversión.

Figura 3. Relación entre las ventajas de un territorio, necesidades de los inversores y objetivos de política



Fuente: Elaboración propia, basada en CEPAL (2016)

En el trabajo realizado, esta fase de análisis se ha centrado en tres elementos:

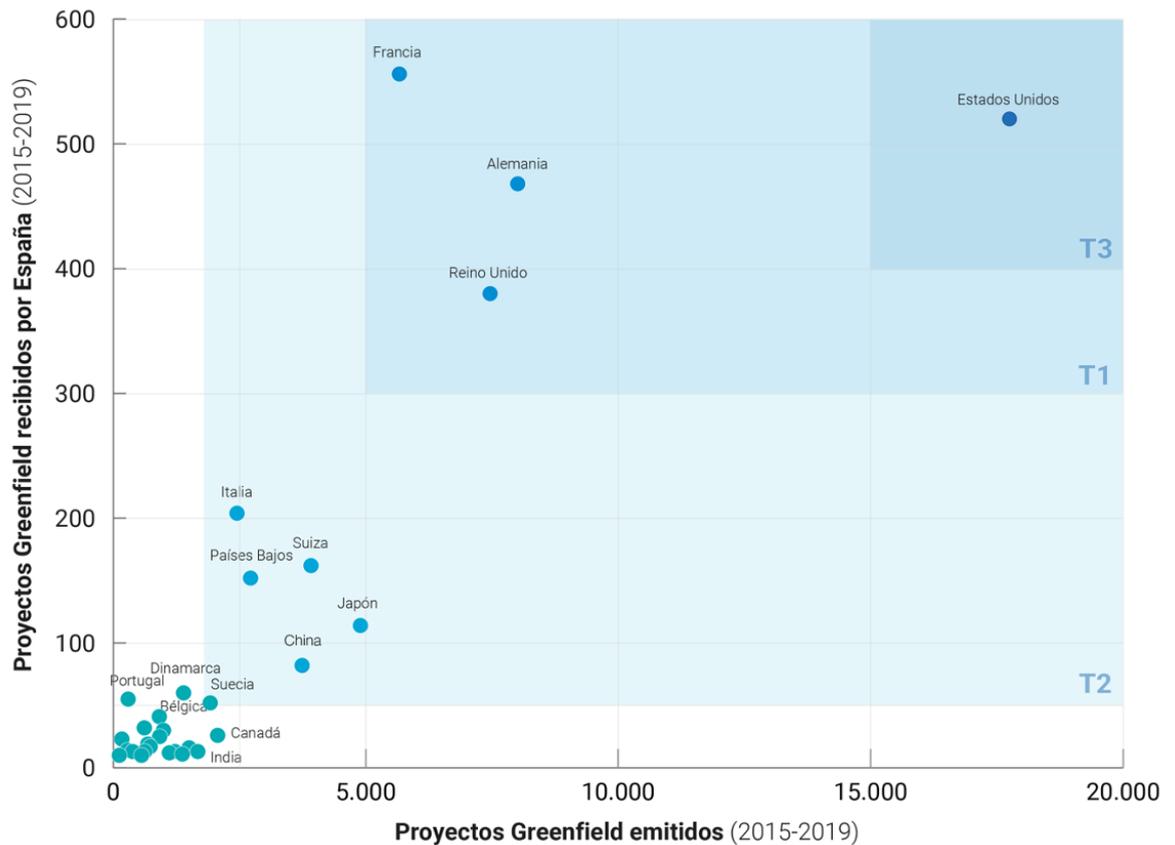
- A. El análisis **DAFO** realizado para Castilla-La Mancha en tanto territorio destino de inversiones permite **formular estrategias para aprovechar las oportunidades** de captación de inversiones -como la **mejora de la trazabilidad** de la cadena de suministro **y logística**-, basándose para ello en el aprovechamiento de **las fortalezas del territorio** -presencia de una **infraestructura logística** de primer orden- y la introducción de **mejoras** que permitan superar las **debilidades territoriales** -insuficiente nivel de **digitalización** de la economía- para hacer frente a las amenazas -como la existencia de territorios alternativos con mejores condiciones y recursos-.

B. El análisis geográfico, sustanciado en una aproximación a aquellos países que han representado hasta la fecha un destino preferente en Castilla-La Mancha y que, a priori, deberían ser países clave para la actividad futura del IPEX. Del mismo modo, se han tenido en cuenta en el análisis factores adicionales como la reputación y el dinamismo y evolución prevista de los flujos, la cuota o peso de cada mercado emisor en España en general y en Castilla-La Mancha en particular, factores estratégicos ligados a una búsqueda de equilibrio o diversificación geográfica, el grado de madurez y especialización de los mercados emisores en los sectores identificados como prioritarios, la factibilidad de las inversiones y el grado de conocimiento previo de Castilla-La Mancha en los mercados emisores, etc.

Aquellos países con un mayor volumen de emisión de proyectos a nivel global y/o para los cuales España (y Castilla-La Mancha) han representado un destino preferente en los últimos años, deberían ser objetivos prioritarios claros para el IPEX. Estos incluyen:

- T0** La propia **Península Ibérica**, tanto desde la perspectiva del fomento de la reinversión y expansión de empresas ya establecidas, como del fortalecimiento de relaciones España-Portugal y de las inversiones cruzadas.
- T1** Los principales países europeos, en particular **Francia, Alemania y Reino Unido**, con un mayor foco en las ciudades y regiones de segundo nivel con una mayor presencia de empresas en los sectores más ligados a Castilla-La Mancha, como los que se mencionan a continuación. Aunque **Italia** podría incluirse en este grupo por su relevancia inversora en España, su peso inversor en Castilla-La Mancha en el pasado ha sido significativamente inferior al de los anteriores.
- T2** Los países de la **Benelux**, economías muy dinámicas con una fuerte tradición inversora en la Península y en la región, y punto de entrada de un volumen significativo de inversiones de multinacionales americanas, para las que juegan un papel clave como país intermedio en Europa.
- T3** **Estados Unidos** (y, por extensión, Canadá), principal inversor a nivel mundial y uno de los principales inversores en Castilla-La Mancha en el pasado, tanto a nivel de flujos como de proyectos *greenfield* y de empleo, si bien es conveniente entender que el nivel de recursos a desplegar necesario para abordar este país con garantías, desde la perspectiva de captación de inversiones, exige un esfuerzo solo al alcance de las agencias de promoción de inversiones mejor dotadas.

Figura 4. Relación entre los principales emisores de proyectos de IED a nivel mundial y la capacidad de España de capturarlos, 2015-2019



Fuente: Elaboración propia, Sífdi, basada en datos de FDI Markets, Noviembre 2020

C. La priorización en base a **sectores y actividades de negocio** combina factores intrínsecos del territorio, objetivos estratégicos y factores de contexto. La identificación de sectores que mayores beneficios pueden reportar al territorio receptor y que a su vez son atractivos para los inversores extranjeros plantea dos estrategias de priorización diferentes, sin olvidar el alineamiento con las prioridades europeas de especialización regional. De un lado, la estrategia que persiga **promover los vínculos existentes de empresas extranjeras con empresas locales** cuando la base empresarial en Castilla-La Mancha ya es amplia. De otro, considerar la inversión de **empresas extranjeras como tractoras e inductoras de dinamización de empresas locales**, cuando la base existente sea menor. En ambos casos se requieren acciones de política de promoción, atracción y facilitación adecuadas.

De acuerdo con los criterios señalados, las industrias **Aeronáutica, Energías Renovables, Agroalimentaria, Bioeconomía y Metalmecánica** serían las que representan un enfoque más **equilibrado** entre **potencial local** y **capacidad tractora**, si bien en los dos primeros ha habido, hasta ahora, menor volumen de proyectos de inversión. Los sectores **Logístico**, con menor volumen de proyectos recibidos y mayor presencia en la región y los de **Servicios TIC y Moda** (Confección, calzado), con lógica inversa, son los otros tres sectores a tener en cuenta para la priorización en labores de captación. De todos ellos, el documento analiza el contexto, tendencias, competidores, oportunidades y factores críticos para la inversión, elementos necesarios para definir, junto a la estrategia de acción política decidida, las prioridades y acciones a ejecutar.

3. Objetivos estratégicos y líneas de actuación

La **Fase de Propuestas** incorpora dos áreas de trabajo. Por una parte, la definición de las **Líneas Estratégicas de actuación**, y por otra, la propuesta de contenidos del **Plan de Acción** que se desarrolle para instrumentar los objetivos fijados en el Plan.

Objetivos estratégicos

Los **objetivos** que definen el papel del **IPEX** en cuanto a la atracción de IED a Castilla-La Mancha son:

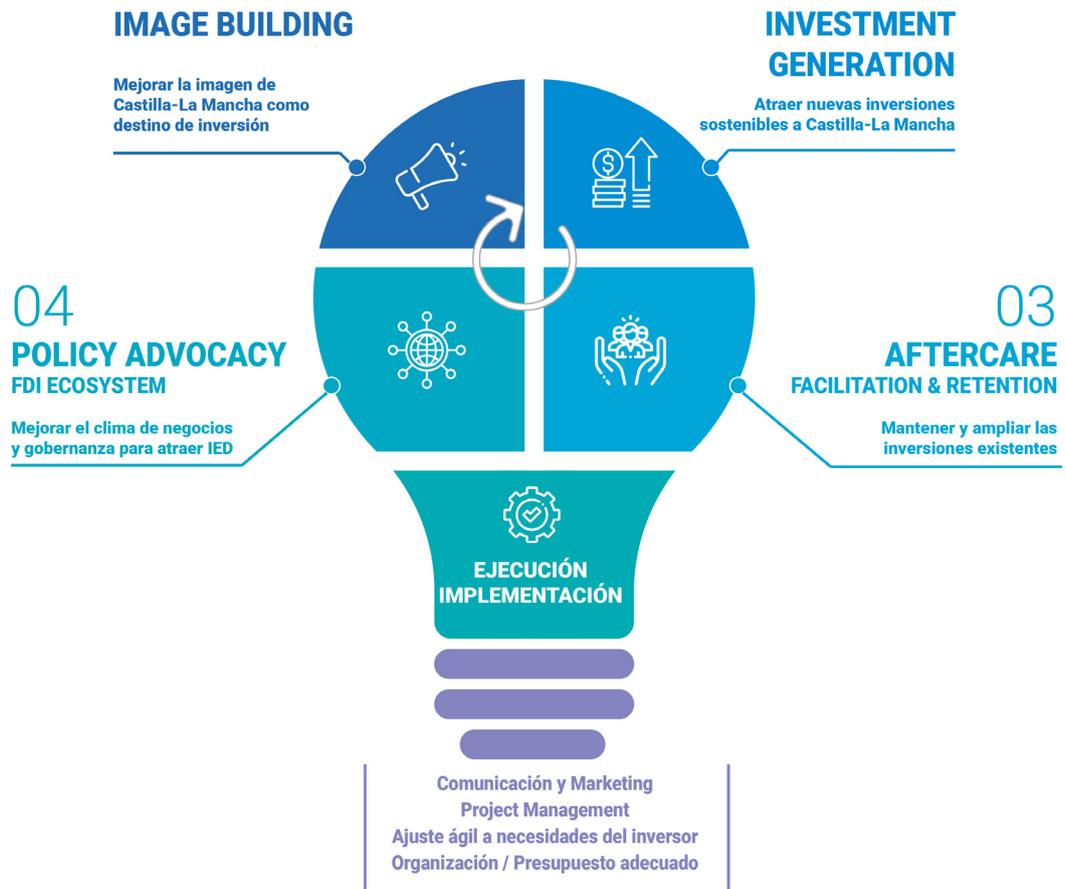
A. Posicionar Castilla-La Mancha como destino atractivo y diferenciado de inversión.

B. Atraer y facilitar la implantación de nuevas inversiones sostenibles en Castilla-La Mancha, utilizando todos los medios y canales disponibles para la promoción del territorio.

C. Mantener y ampliar las inversiones ya existentes, estableciendo comunicación permanente con los inversores establecidos y una oferta de servicios que se adapten a sus necesidades y creen valor para las empresas.

D. Enriquecer el clima inversor en Castilla-La Mancha, mediante la mejora de todos los indicadores valorados por los inversores y facilitando una gobernanza efectiva generadora de un ecosistema IED.

Figura 6. Líneas de Acción Estratégicas. Hoja de ruta



Fuente: Elaboración propia, Sifdi

La pandemia **no ha cambiado por ahora los cimientos sobre los que se asienta** la actividad de las Agencias de Promoción de Inversiones como el IPEX, pero la mayoría de ellas han iniciado procesos de análisis re-estratégico, que han mutado desde la focalización durante la primera ola en el apoyo a las necesidades inmediatas de aprovisionamiento y solución de necesidades, a la recuperación y, últimamente, a la reforma y el cambio. En el nuevo escenario, los fundamentos básicos y funciones señaladas como prácticas comunes de buen gobierno y operativa son condiciones necesarias para el éxito de la función del “Investor Office” del IPEX. Se pueden resumir en:

- A. Capacidad de diferenciación** de las ventajas de Castilla-La Mancha basadas en datos e información veraz y detallada.
- B. Institucionalidad y gobernanza sólida y eficiente**, con definición de una política de atracción de inversiones coherente con las demás políticas que se aplican en la región y la generación de una red de confianza público-privada involucrada con los objetivos de la política.
- C. Cartera de servicios** con carácter de consultoría personalizada, **adaptable** a las necesidades del inversor y equilibrada de acuerdo a cada etapa del proceso de inversión.
- D. Rendición de cuentas**, con mecanismos de medición útiles tanto para los stakeholders como para la mejora de la eficiencia de la institución y del clima de negocios en Castilla-La Mancha.

Líneas de actuación

Para la consecución de los anteriores objetivos a lo largo de la vigencia del **Plan Estratégico 2021-2025**, se han delimitado las siguientes 8 Líneas de actuación, con sus respectivos programas, que deberán desarrollarse en los Planes de Acción específicos que se implementen.

OBJETIVO 1 POSICIONAR CASTILLA-LA MANCHA COMO DESTINO ATRACTIVO Y DIFERENCIADO DE INVERSIÓN EXTRANJERA		OBJETIVO 2 ATRAER Y FACILITAR LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS INVERSIONES SOSTENIBLES EN CASTILLA-LA MANCHA	
Línea 1: Construir una imagen de Castilla-La Mancha reconocible por los inversores internacionales	Línea 2: Promover y difundir el atractivo de Castilla-La Mancha como destino para la IED	Línea 3: Generación activa de negocio – <i>investor targeting</i>	Línea 4: Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones
ACTUACIONES			
P1. Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha	P3. Difusión de las oportunidades de inversión en Castilla-La Mancha	P6. Prospección de IED e inteligencia de mercado	P8. Elaboración de propuestas a medida para proyectos de inversión y asesoramiento sobre implantación
P2. Desarrollo de propuestas de valor específicas para cada sector estratégico	P4. Participación en y organización de eventos, nacionales e internacionales, para dar a conocer Castilla-La Mancha y sus oportunidades	P7. <i>Investor Targeting</i>	P9. Apoyo logístico durante visitas de inversores a posibles localizaciones
	P5. Fortalecimiento de la marca del IPEX como agente regional clave en la atracción de inversiones		P10. Servicios avanzados de facilitación
	P1. Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha		P11. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos

OBJETIVO 3 ENRIQUECER EL CLIMA INVERSOR EN CASTILLA-LA MANCHA		OBJETIVO 4 MANTENER Y AMPLIAR LAS INVERSIONES YA EXISTENTES	
Línea 5: Mejorar los factores que inciden en el clima de negocios	Línea 6: Agilizar las tramitaciones administrativas que dependan del Gobierno regional	Línea 7: Fomentar y consolidar las relaciones con empresas de capital extranjero ya presentes en Castilla-La Mancha	Línea 8: Fomentar las relaciones económicas entre los inversores extranjeros y el tejido local
ACTUACIONES			
P12. Mejora del Clima de Negocios en Castilla-La Mancha	P14. Agilización de tramitaciones administrativas	P16. Programa de <i>aftercare</i>	P18. Programa de fomento de encadenamientos
P13. <i>Policy Advocacy</i>	P15. Ampliación del marco de gobernanza institucional	P17. Acompañamiento prioritario en los proyectos de reinversión	

Para tratar de asegurar la calidad en los anteriores programas de asesoramiento, información y facilitación de inversiones, su definición se ha acompañado de una batería de indicadores de impacto y de ejecución, que ayuden a desarrollarlos siguiendo los estándares internacionales y a maximizar su impacto local.



Castilla-La Mancha



IPEX

Instituto de Promoción Exterior