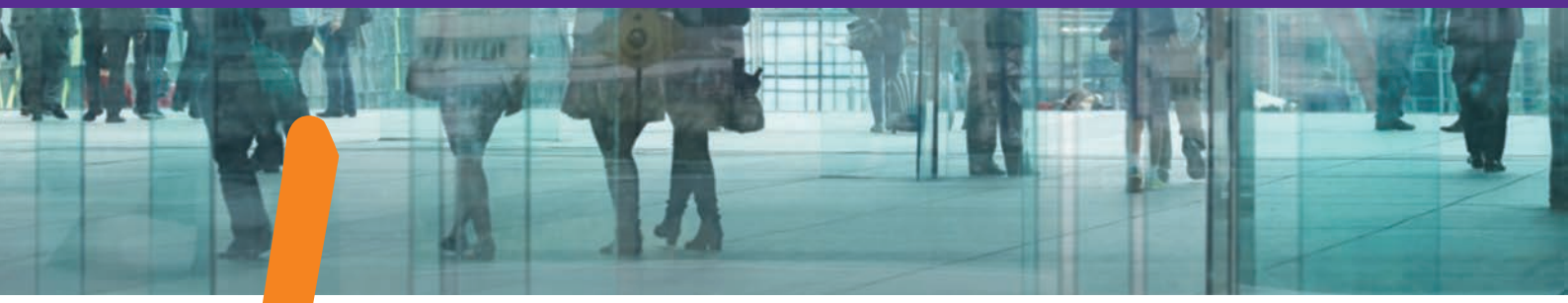
ICEACSA

1 Trayectoria de la empresa ..... | 90 |

2 Situación de partida ..... | 92 |

3 Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización ..... | 104 |

4 Principales conclusiones ..... | 114 |



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

ICEACSA, es una consultora creada en 1985, pionera y líder en el desarrollo integral de proyectos en los ámbitos de la Consultoría e Ingeniería Civil, edificación, urbanismo y medioambiente.

Nace con el objetivo de integrar bajo una misma visión a los mejores profesionales del sector, dando como resultado una **compañía presente en los principales proyectos en materia de ingeniería civil y edificación.**

Entre los hechos relevantes de la empresa, destacan la realización en el año de su fundación del proyecto de la mayor piscifactoría europea a su ejecución y la redacción del proyecto de la autopista AP-9 (tramo Guísamo – Miño), o su primer proyecto de autopistas internacional Grande Porto (Portugal).

ICEACSA, acumula diferentes hitos relevantes durante sus 30 años de historia como el apoyo técnico a la administración en la implantación y gestión de la información y medios económicos durante la catástrofe natural del Prestige. Cabe destacar también que durante el año 2012 lideró el consorcio internacional en uno de los contratos de consultoría en ingeniería civil más importante en América Latina, para la Estructuración de Concesiones Viales de más de 700 km en Colombia.

1985 — Creación de ICEACSA. Proyecto de Piscifactoría Lires, mayor piscifactoría europea a su ejecución.

1993 — Redacción del primer proyecto de autopistas. Autopista AP-9 tramo Guísamo-Miño.

1996 — Primer proyecto internacional, carretera EN-332 entre Almendra y Figuera de Caselo de Rodrigo (Portugal).

1998 — Primer proyecto de autopistas internacional, autopista Grande Porto (Portugal).

2010 — Aprobación por parte del Consejo de Administración del Plan Estratégico de Internacionalización de ICEACSA.

2011 — Apertura de las primeras oficinas fuera de España. Primeros proyectos internacionales en América Latina; Estudios de Factibilidad y Diseño de más de 120 km de carretera en Nicaragua.

2012 — ICEACSA lidera el consorcio internacional en uno de los contratos de consultoría en ingeniería civil más importantes del 2012 en América Latina: Consultoría Especializada para la Estructuración de Concesiones Viales de más de 700 km para el Grupo 2 Centro Occidente (Colombia).

2 SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de ICEACSA

ICEACSA nace con el objetivo principal de ser una empresa pionera y líder en el desarrollo integral de proyectos en los ámbitos de la ingeniería, edificación, urbanismo y medioambiente.

Con el fin de alcanzar el objetivo principal de la organización, se han definido los siguientes objetivos específicos que ICEACSA considera necesarios para cumplir el objetivo general previamente definido.

- Orientación al Cliente
- Búsqueda de la Excelencia
- Consultora Global
- Inmediatez en la Respuesta
- Enfoque Multidisciplinar
- Servicio Integral
- Aportación de Valor Añadido
- Generación de Conocimiento e Innovación

2.1.2. Líneas de Negocio

ICEACSA cuenta con **5 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus Clientes. A continuación se presenta dichas líneas y los servicios que componen su oferta:

a) *Ingeniería Civil, Diseños, Estudios y Proyectos*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a **Clientes del sector de la construcción y Administraciones Públicas,** con el objetivo de **dar respuesta a la necesidad de desarrollar diseños, estudios y proyectos** de ingeniería civil.

Servicios

- Diseños, Estudios y Proyectos para:
  - Carreteras, autovías y autopistas.
  - Ferrocarriles.
  - Puentes.
  - Estructuras.
  - Urbanizaciones residenciales.
  - Parques empresariales e industriales.
  - Obras hidráulicas: abastecimiento, saneamiento, estaciones de depuración, estaciones de potabilización, ordenación fluvial, estudios hidrológicos, presas, recursos hidráulicos.
  - Obras marítimas y portuarias.
  - Paseos marítimos.
  - Aparcamientos subterráneos.

b) *Dirección y Supervisión de Obras*

La línea de negocio de dirección y supervisión de obras está dirigida principalmente a las **Administraciones Públicas** y a **Clientes del sector de la construcción**, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades que surgen en esta área en los ámbitos de la obra civil y en la edificación.

Servicios

- Dirección Facultativa de Obras.
- Asistencia Técnica, Supervisión, Interventoría, Control y Vigilancia de Obras.

c) *Project Management, Urbanismo y Arquitectura*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a Administraciones Públicas y Clientes del sector de la construcción y a empresas privadas con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de gestión de proyectos, desarrollo urbanístico de terrenos residenciales, empresariales e industriales, así como al desarrollo de proyectos de edificación.

Servicios

- Project Management.
- Construction Management.
- Urbanización.
- Planeamiento urbanístico de desarrollo (residencial e industrial).
- Asesoramiento y gestión urbanística (técnica y jurídica).
- Gestión de suelo, estudios de viabilidad urbanística.
- Planificación estratégica y legalización de industrias y oficinas.
- Puesta en valor de activos inmobiliarios.
- Arquitectura.
- Instalaciones deportivas.
- Instalaciones Industriales y de edificación.

d) *Medio Ambiente y Sostenibilidad*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a Clientes del sector de la construcción, Administraciones Públicas y a empresas industriales y de servicios con el objetivo de dar respuesta a las necesidades medioambientales y de sostenibilidad.

Servicios

- Estudios de impacto ambiental.
- Ordenación ecológica, estética y paisajística.
- Estudios de evaluación estratégica ambiental e informes de sostenibilidad ambiental.
- Proyectos de recuperación ambiental.
- Estudios de ruido.
- Control y vigilancia ambiental.

e) *Proyectos Administrativos e Industria*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a **Clientes del sector de la construcción, y a empresas industriales y de servicios.**

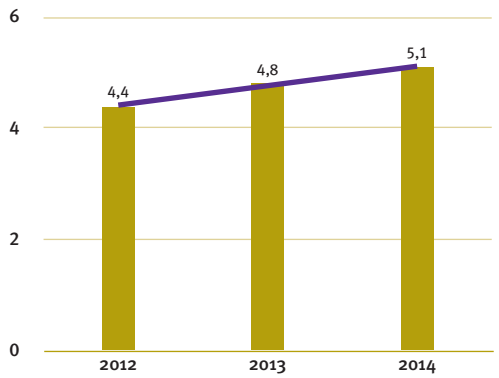
Servicios

- Planificación estratégica y legalizaciones de industrias y oficinas.
- Legalización ambiental.
- Proyectos industriales.
- Acuicultura.
- Energías alternativas.
- Expropiaciones y deslindes.
- Mecanización e informatización de procesos.

2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** estimada cercana a los **5,1 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 6,25% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Evolución Facturación anual (en MM€)



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **70 empleados** y está estructurada en **6 grandes departamentos**.

Departamentos de la empresa

a) *Departamento de Finanzas y Contabilidad:*

El departamento de Finanzas y Contabilidad consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona el balance contable y vela por la rentabilidad de la actividad empresarial.

b) *Departamento Comercial*

El departamento Comercial tiene como objetivo vender los distintos servicios, atendiendo y fidelizando al Cliente.

c) *Departamento de Marketing:*

Dicho departamento colabora estrechamente con el comercial para promocionar los servicios y la empresa y atender mejor las necesidades de los Clientes.

d) *Departamento de Producción:*

El departamento de Producción es el departamento clave y el que reúne a la mayoría de los recursos de la Compañía. Está dividido en varias áreas (Ingeniería Civil, Diseños, Estudios y Proyectos; Dirección y Supervisión de Obras; Project Management, Urbanismo y Arquitectura; Medio Ambiente y Sostenibilidad; y Proyectos Administrativos e Industria) y tiene como función la ejecución de los distintos proyectos y la prestación de servicios de la organización.

e) *Departamento de Calidad:*

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

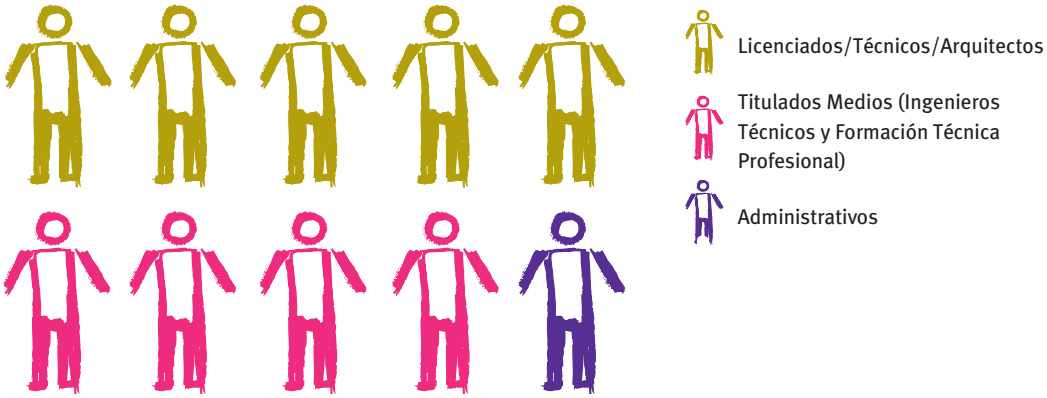
f) *Departamento de RRHH:*

El departamento de Recursos Humanos tiene como función principal seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 50% corresponde a Licenciados, Técnicos y Arquitectos, 40% a Titulados Medios (Ingenieros Técnicos y Formación Técnica Profesional) y el 10% a Personal Administrativo.

Distribución por puesto



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, ICEACSA ha definido una serie de herramientas y órganos con unas funciones y una sistemática claramente definidas. Algunas de ellas son:

a) *Herramientas de Seguimiento y Control:*

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de ICEACSA para diferentes procesos:

- Formación, sensibilización y competencia profesional:
  - Nº horas formación / nº trabajadores.
  - Horas formativas on line o internas / horas formativas totales.
- Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de ingeniería y arquitectura:
  - Nº horas planificadas / nº horas empleadas para el trabajo.
  - Nº programas de trabajos desarrollados / nº productos.
  - % Direcciones de obra de las que se han realizado el proyecto constructivo.

- Procesos relacionados con los Clientes:
  - Nº ofertas rechazadas / nº ofertas adjudicadas.
  - Nº ofertas adjudicadas / nº ofertas presentadas.
  - Horas dedicadas a ofertas / nº ofertas presentadas.
- Control de las no conformidades, accidentes e incidentes:
  - % No conformidades repetitivas.
  - Índice de incidencia (nº accidentes in itinere * 1.000 / nº trabajadores).
  - Índice de frecuencia (nº accidentes in itinere * 1.000.000 / nº total horas hombre).

b) *Órganos de Seguimiento y Control:*

En cuanto a los órganos designados para el seguimiento y control de las actividades de la organización, destacan:

Consejo de Administración

Funciones

Principal órgano de gobierno de la compañía. Define la Estrategia, adopta las Decisiones trascendentes y Supervisa y Monitoriza las acciones asignadas.

Comité de Seguridad y Salud

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con la seguridad y salud.

Comité de Medio Ambiente

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con las acciones implantadas de minimización del impacto ambiental.

Comité de Conciliación

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con las medidas de conciliación implantadas en la certificación efr (Empresa Familiarmente Responsable).

Comité de Aseguramiento de Calidad

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con el cumplimiento del Sistema de Calidad implantado.

Políticas de formación

ICEACSA demuestra un compromiso activo con la formación de sus empleados, implantando políticas de formación adaptadas a las necesidades de la empresa y al nuevo contexto de mercado, que permiten facilitar el trabajo del día a día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.

2.1.5. Competencia

El mercado nacional del sector de la consultoría de ingeniería presenta un entorno competitivo para ICEACSA, donde se identifican aproximadamente un centenar de empresas competidoras.

Principales competidores

En un mundo cada vez más globalizado y en el que el foco de acción de ICEACSA se encuentra fuera de España, estando plenamente internacionalizada con un volumen de contratación exterior que desde 2012 inclusive está en el entorno del 75%, el número de posibles competidores es difícilmente cuantificable.

En Galicia este sector está formado por unas 20 empresas, exceptuando compañías foráneas con establecimientos más o menos estables en la Comunidad y de las que solamente se tiene consciencia de que 4 de ellas hayan hecho trabajos en el exterior con cierta continuidad: Goc, Proyfe, Aquatica y Applus.

Goc

Se trata de una empresa con gran presencia internacional a través de sus oficinas en Brasil, Perú, Arabia Saudí, Panamá y Colombia.

Proyfe

Proyfe opera en el mercado nacional, y está presente internacionalmente a través de Proyfe Brasil, Proyfe México, Proyfe Perú y Proyfe Uruguay.

Applus

Se trata de un Grupo empresarial con competencias muy diversas además de la Ingeniería Civil y que tiene presencia en más de 70 países.

Aquatica

Para Aquatica el mercado internacional ya supone entre el 20 y el 30% de la facturación, con interesantes contratos en Maldivas o en México.

2.2. Claves de éxito

2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa los atributos que una empresa ofrece a sus Clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Así, la propuesta de valor de ICEACSA se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra fórmula del buen hacer pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros”.

2.2.2. Principales valores de la organización

El éxito cosechado se debe en parte a los valores que soportan la cultura y la estrategia mantenida por la empresa en estos últimos años. Así, destacan principalmente la experiencia, la orientación al Cliente, la prestación de servicios integral y la búsqueda de la excelencia.

- Experiencia acumulada
- Aportación de valor añadido
- Orientación al cliente
- Prestación de servicios integral
- Aportación a las necesidades del Cliente y de cada Proyecto
- Gestión de equipos multidisciplinares y multiculturales
- Búsqueda de la excelencia

2.2.3. Modelo de Negocio

ICEACSA identifica como **clave de éxito** del Modelo de Negocio **el buen hacer** en los proyectos ejecutados. A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de cara a entender en detalle en qué consiste y la estructura a través de la cual se traslada valor al Cliente final.

Cadena de Valor

La identificación de la Cadena de Valor de ICEACSA permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al Cliente final.

Proveedores → Identificación de las necesidades y objetivos → Análisis de alternativas y riesgos → Selección de mejor alternativa → Gestión del diseño. Ingeniería de valor. Constructibilidad. Gestión de riesgos → Entrega → **Cliente final**

Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de ICEACSA y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave

Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...

• Varios, dependiendo de la tipología del proyecto a acometer, del país en el que se localice la actuación y del Cliente.</td>
<td>Actividades Clave

La propuesta de valor implica desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..).

• Al estar en fase de expansión internacional, en la que las condiciones de prestación de los servicios son muy cambiantes, todas las actividades son clave: Procesos estratégicos o de dirección, los procesos operativos y los procesos de apoyo.</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Explica el producto/ servicio que se ofrece a los Clientes para dar respuesta a sus necesidades.

• “Nuestra fórmula del buen hacer pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros”.</td>
<td>Relación con el Cliente

Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de Clientes.

• Relación directa de los Clientes con los técnicos responsables de los proyectos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave

Describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como el tipo, la cantidad y la intensidad.

• Equipo técnico multidisciplinar y multicultural.</td>
<td>Canal de Distribución

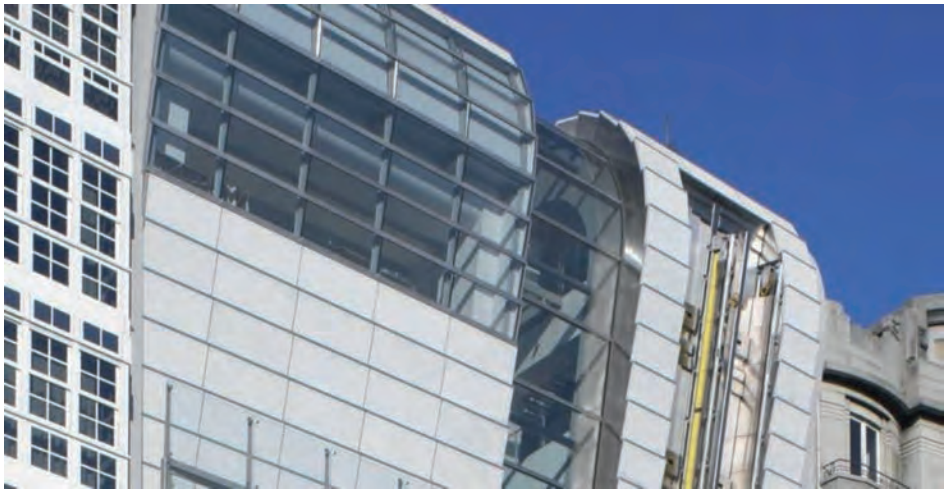
Define la manera de entregar la propuesta de valor a los Clientes o a cada segmento: tipo de comunicación, alcance y entrega de la propuesta de valor a los Clientes.

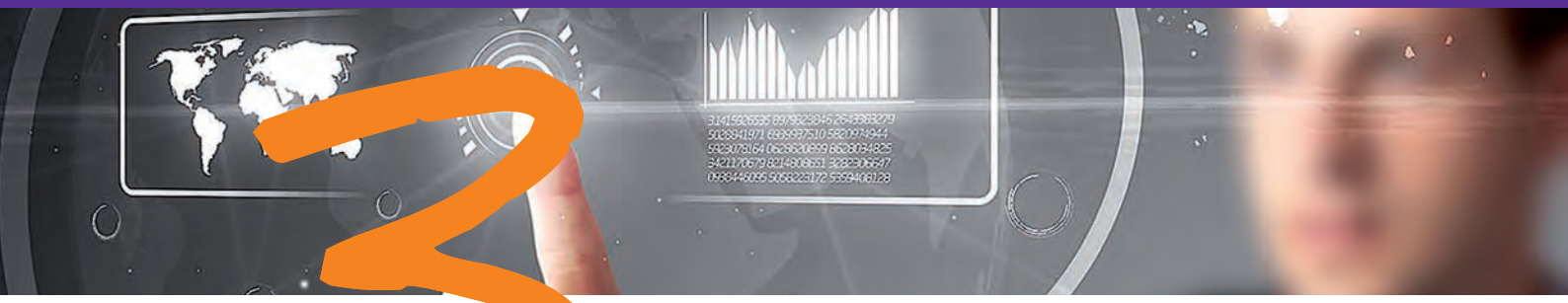
• Generación de confianza directamente del Equipo Técnico al Cliente final y Generación de Valor Añadido como herramienta de distribución y fidelización.</td>
</tr>
</table>

Estructura de Costes	Fuente de Ingresos	Segmentos de Cliente
Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable. • Por tratarse de una empresa de Prestación de Servicios de Ingeniería, la mayor parte de los costes son de personal.	Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de Cliente (pagos recurrentes...). • Venta de servicios.	Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio. • Administraciones Públicas. Clientes Institucionales. • Empresas Constructoras. • Sociedades Concesionarias. • Empresas Industriales y de Servicios.

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por ICEACSA se debe a la estrategia de diferenciación que ha mantenido en los últimos años y que le ha permitido dar un salto cualitativo respecto a su competencia en el mercado.





3 INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

En 2010, ICEACSA decidió acometer firmemente su andadura internacional, y desde entonces han sido adjudicatarios de más de 50 trabajos en 13 países diferentes en 3 continentes. (Se habían realizado trabajos en el exterior con anterioridad y de manera más recurrente desde 1996, pero sin una estrategia de implantación internacional estable).

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros, la contracción del mercado nacional, la diversificación del riesgo de operar en un único mercado y la disponibilidad de una oferta de servicios "punteros" debido al dimensionamiento y eficiencia de los equipos, fruto de la necesidad de adaptación al gran avance que hubo en España en materia de infraestructuras.

Factores principales

- Contracción del mercado nacional.
- Diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- Disponibilidad de una oferta de servicios "punteros".

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de ICEACSA es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en el año 2010, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente, pudiendo decirse que a día de hoy ICEACSA es una compañía internacionalizada como lo demuestran los altos porcentajes de contratación exterior que desde 2012 inclusive están en el entorno del 75% al 80%.

3.2.1. Estrategia

La apuesta por los mercados exteriores se concretó a través del "Plan Estratégico de Internacionalización" ratificado por el Consejo de Administración de ICEACSA en 2010.

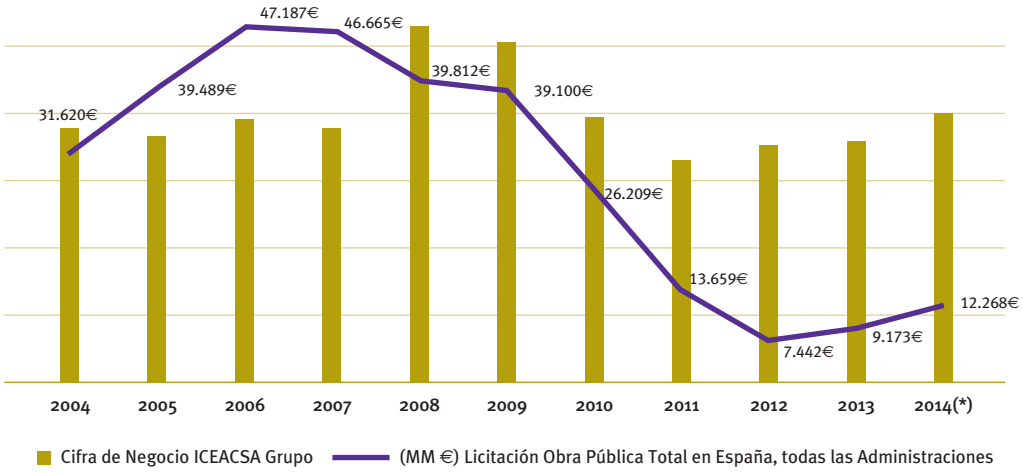
Dentro de este Plan, cuyo primer foco de acciones se estableció en América Latina, se definían una serie de objetivos para el horizonte 2012 – 2013:

- Diversificación de riesgos
- Estabilización y crecimineto de la factuación
- Ampliación de la cuota de mercado
- Desarrollo de capital humano más especializado
- Generación de innovación

Diversificación de riesgos

Las cifras de Licitación de Obra Pública en España y por ende de la Licitación de Prestación de Servicios de Ingeniería por las Administraciones Públicas se vieron reducidas drásticamente desde el año 2007 de tal forma que en el 2012 estas licitaciones se vieron reducidas a la sexta parte del volumen de aquel año.

Consecuentemente la reducción de la contratación de ICEACSA se vio reducida de 2010 a 2011 a menos de un tercio de su volumen; revirtiendo desde ese año esta tendencia gracias a su apuesta por la internacionalización, como se observa en la gráfica siguiente:



Fuente: SEOPAN. Las gráficas no están representadas en la misma escala vertical.

Desarrollo de capital humano más especializado

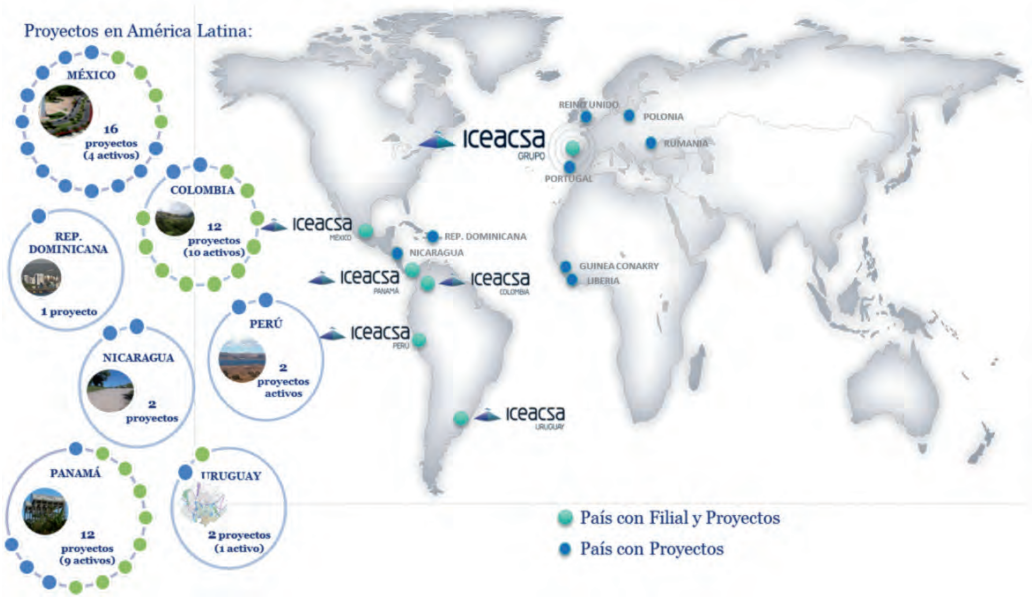
A pesar de la elevada reducción de la facturación en los años de recesión económica las cifras de personal sufrieron ajustes mínimos.

Así, el objetivo último es que la internacionalización de la compañía sea una oportunidad para el desarrollo profesional del personal, que amplíe sus horizontes y sus capacidades, generando un empleo de mayor especialización y más estable.

Ampliación de Cuota de Mercado

Uno de los objetivos de ICEACSA es la ampliación de cuota de mercado a través de la internacionalización. Es por ello que actualmente la organización está trabajando en esa labor de ampliación donde América Latina destaca por el gran número de oportunidades existentes y donde se cuenta actualmente con 5 empresas estables en Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Proyectos Internacionales ICEAPSA Grupo

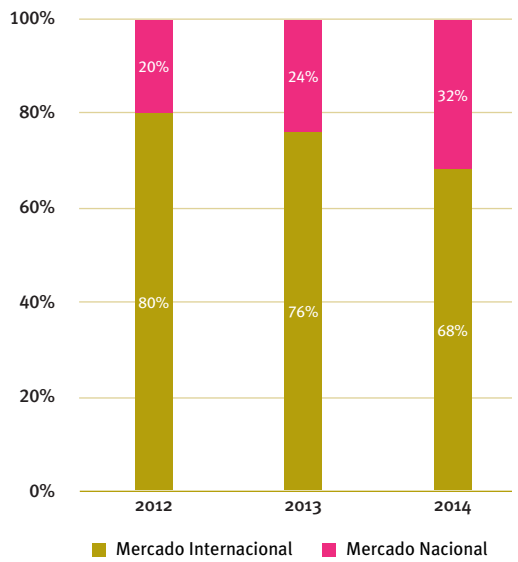


3.2.2. Contratación y Facturación

Desde el año 2012 inclusive la contratación internacional se ha mantenido en el entorno del 75% de la total, producción que se está desarrollando en gran parte con recursos de la matriz, permitiendo no sólo el mantenimiento del empleo sino también la generación de nuevos puestos de trabajo.

Respecto a la **facturación** correspondiente al **proceso internacional** en 2014, ésta se ha estabilizado en el entorno del 60%, alcanzando la cifra estimada de 2,9 millones de €.

Distribución de la contratación total por tipo de Mercado



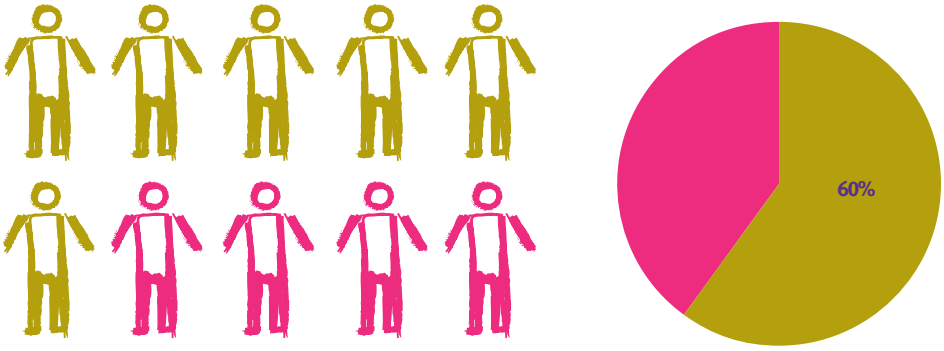
Distribución de la facturación total por tipo de Mercado

3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo.

Por un lado el personal de estructura está dedicado principalmente al desarrollo de negocio internacional y del personal de producción la dedicación al desarrollo del proyecto de internacionalización alcanza aproximadamente un 60%.

Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).

Procesos Front-Office

Marketing
Fue necesario potenciar la imagen de marca y trabajar la elaboración de dossiers de venta más globales y construir una página web.

Producción
El incremento de la producción dispuso nuevos métodos de organizaicón para trabajar con diferentes normativas y equipos con diferentes culturas y modos de trabajo.

Comercial
Lo más dificil fue generar confianza en los Clientes partiendo de cero y sin posibilidad de cometer errores.

Procesos Back-office

Administración
Se complicó la gestión del negocio en términos legales, laborales y fiscales, al operar con diferentes normativas en cada uno de los mercados.

Sistemas
Fue necesario la ampliación del ancho de banda al trabajar en línea los diferentes equipos internacionales.

3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, ICEACSA cuenta con oficinas estables en 5 países de América Latina y ha realizado más de 50 trabajos internacionales en 13 países de 3 continentes.

De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de ICEACSA, se han acudido a las siguientes fuentes de información.

Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

- En ICEACSA se analizan las tendencias de la demanda en cada uno de los mercados realizando estudios macro de los principales mercados. Es clave adelantarse a las previsiones de los mercados para posicionarse a tiempo en los mismos..

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible a través de:

- Filiales.
- Sucursales.

3.2.6. Claves de la elección de la estrategia de Marketing Internacional

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en 4 aspectos, confianza, competitividad, promoción activa y alianzas estratégicas, destaca la estrategia seguida por la empresa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y servicios. A continuación se muestra, por cada uno de los aspectos, las claves del éxito mantenidas por la organización.

Confianza

Claves del éxito	Se ha puesto en valor la trayectoria de 30 años de experiencia de ICEACSA, poniendo el foco en los trabajos más destacados y su relevancia dentro del sector en España.

Competitividad

Claves del éxito	Se ha realizado un exhaustivo análisis del sector en cada uno de los países potenciales, con el objetivo de identificar los servicios con mayor potencial exportador y su adaptación a dicho mercado.

Promoción activa

Claves del éxito	Se ha incidido en la participación de ICEACSA en los diferentes foros de conocimiento de cada mercado, potenciando la relación con universidades, asociaciones sectoriales y congresos de reconocido prestigio.

Alianzas estratégicas

Claves del éxito	Se ha buscado la alianza de ICEACSA con empresas locales reputadas en el sector.

3.2.7. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, ICEACSA se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica	**Apoyo recibido:** • Gestor de exportación y planificación exterior y participación en el programa Reacciona.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de contratar con unos costes menores expertos en internacionalización. Mejora competitiva.
IGAPE + EOI	**Apoyo recibido:** • Asesoramiento para acercamiento a los mercados de licitaciones y a los proyectos internacionales de I+D+i.
	Beneficios del apoyo recibido: • Promoción en nuevos mercados.
Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG	**Apoyo recibido:** • Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con el CEG en Brasil, Colombia y México.
	Beneficios del apoyo recibido: • Promoción del producto en nuevos mercados.

Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas	**Apoyo recibido:** • Misiones comerciales.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.
Cámara de Comercio	**Apoyo recibido:** • Material promocional.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de contar con nueva documentación comercial adaptada a los nuevos mercados.
Consellería Economía e Industria	**Apoyo recibido:** • Propiedad industrial.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de proteger la imagen de marca en los nuevos mercados.
ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior	**Apoyo recibido:** • Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización haya representado una oportunidad de crecimiento para ICEACSA, también ha conllevado una serie de desafíos que se han superado gracias a la rápida adaptación de la estructura de la organización al nuevo contexto de mercado.

- Saber entender las necesidades de los nuevos Clientes
- Generar confianza ennuevos Clientes que están a 10.000 km de distancia
- Prestar servicios acordes a los estándares de calidad de ICEACSA
- Conseguir hacer frente a los elevados avales y garantías requeridas en las licitaciones internacionales

3.2.9. Principales protagonistas del proceso de internacionalización

En la apertura a los mercados internacionales es fundamental el trabajo en equipo de todos los empleados de ICEACSA en España y en los diferentes países en los que están presentes.

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido parte de los objetivos establecidos en la estrategia internacional, ICEACSA tiene aún retos y metas que alcanzar.

Retos y próximos pasos

- Consolidación en el exterior.
- Mantener la esencia y las señas de identidad de ICEACSA.
- Búsqueda de la sostenibilidad de la compañía.
- Necesidad de profesionales con aptitudes transversales: gestión de equipos multidisciplinares y multiculturales, capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevas realidades y necesidades, disponibilidad geográfica,...

3.4. Principales resultados obtenidos

Se presentan a continuación los principales logros y resultados obtenidos gracias a la internacionalización de la organización.

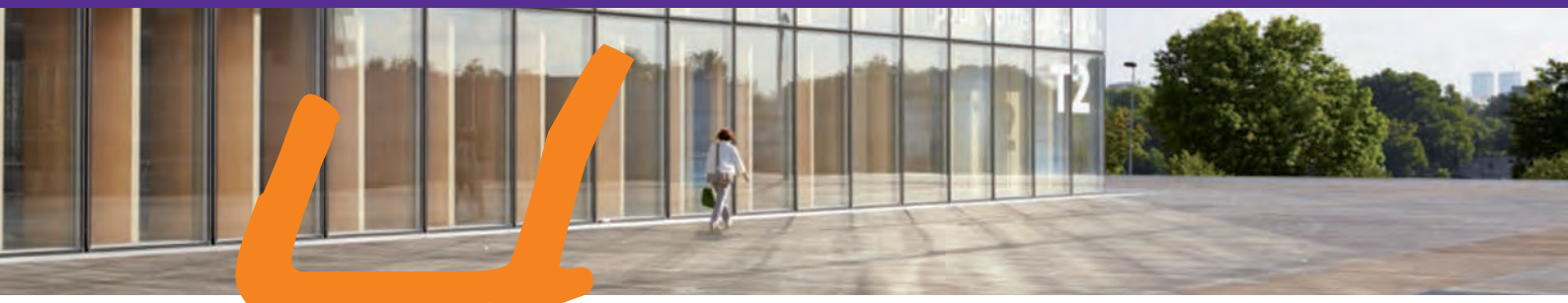
Principales resultados de la internacionalización

- ICEACSA ha sido adjudicatario de más de 50 trabajos en 13 países diferentes de 3 continentes, y para más de 30 Clientes
- Con las adjudicaciones internacionales se sorteó la alta contracción del mercado nacional (2008-2011) permitiendo mantener a la mayor parte del personal
- ICEACSA cuenta con oficinas estables en 5 países además de España: Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay
- La internacionalización ha permitido que la cifra de negocio de ICEACSA se haya mantenido prácticamente estable en los últimos años y en cifras similares a los años previos a la crisis

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según ICEACSA, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Prudencia.
- Perseverancia.
- Paciencia.



4 PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de ICEACSA

Se muestran a continuación los principales aspectos que han sido clave para el éxito en el proceso de internacionalización de ICEACSA.

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización

- Calidad
- Experiencia acumulada en 30 años de historia y en más de 2.000 proyectos
- Lectura y adaptación a las necesidades de los Clientes
- Capacidad de gestión de equipos multidisciplinares y multiculturales

4.1.2. Principales Valores de ICEACSA

- Experiencia acumulada
- Aportación de valor añadido
- Orientación al cliente
- Prestación de servicios integral
- Aportación a las necesidades del Cliente y de cada Proyecto
- Gestión de equipos multidisciplinares y multiculturales
- Búsqueda de la excelencia

4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Varios, dependiendo de la tipología del proyecto a acometer, del país en el que se localice la actuación y del Cliente
Actividades clave	Al estar en fase de expansión internacional, en la que las condiciones de prestación de los servicios son muy cambiantes, todas las actividades son clave
Propuesta de Valor	"Nuestra fórmula del buen pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros"
Recursos Clave	Equipo técnico multidisciplinar y multicultural
Relación con el Cliente	Relación directa de los Clientes con los técnicos responsables de los proyectos
Segmentos de Cliente	Administraciones Públicas, Clientes Institucionales, Empresas Constructoras, Sociedades Concesionarias, Empresas Industriales y de Servicios
Canal de Distribución	Generación de confianza directamente del Equipo Técnico al Cliente final y Generación de Valor Añadido como herramientas de distribución y fidelización
Estructura de Costes	Por tratarse de una empresa de Prestación de Servicios de Ingeniería, la mayor parte de los costes son de personal
Fuente de Ingresos	Venta de servicios según las necesidades del Cliente

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	A través de:	
	Filiales	Sucursales

4.1.5. Plan de Marketing Internacional

Alianzas estratégicas

Se ha buscado la alianza de ICEACSA con empresas locales reputadas en el sector.

Competitividad

Análisis del sector en diferentes países, para identificar los servicios con mejor potencial exportador y adaptación a dicho mercado.

Confianza

Puesta en valor de 30 años de experiencia, poniendo el foco en los trabajos más destacados y su relevancia dentro del sector en España.

Promoción activa

Participación en los foros de conocimiento de cada mercado, potenciando la relación con universidades, asociaciones y congresos.

4.1.6. Apoyo institucional

IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica	**Apoyo recibido:** • Gestor de exportación y planificación exterior y participación en el programa Reacciona.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de contratar con unos costes menores expertos en internacionalización. Mejora competitiva.
IGAPE + EOI	**Apoyo recibido:** • Asesoramiento para acercamiento a los mercados de licitaciones y a los proyectos internacionales de I+D+i.
	Beneficios del apoyo recibido: • Promoción en nuevos mercados.
Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG	**Apoyo recibido:** • Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con el CEG en Brasil, Colombia y México.
	Beneficios del apoyo recibido: • Promoción del producto en nuevos mercados.

Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas	**Apoyo recibido:** • Misiones comerciales.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.
Cámara de Comercio	**Apoyo recibido:** • Material promocional.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de contar con nueva documentación comercial adaptada a los nuevos mercados.
Consellería Economía e Industria	**Apoyo recibido:** • Propiedad industrial.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de proteger la imagen de marca en los nuevos mercados.
ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior	**Apoyo recibido:** • Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones.
	Beneficios del apoyo recibido: • Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.