



Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX):

Servicios personalizados de apoyo a la internacionalización de la empresa española



1. Datos e identificación del proyecto

El **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)** es el principal brazo institucional para el apoyo a la internacionalización de las empresas españolas, en torno al cual se articula el apoyo técnico y financiero público para la promoción exterior de las empresas.

Para comprender claramente las funciones y servicios de ICEX es necesario hacer un repaso detenido del marco público e institucional de apoyo a la internacionalización.

En el ámbito público estatal y bajo la dirección de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, además del propio ICEX, interactúan distintas instituciones:

- **La Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE)**

La función principal de CESCE es la de gestión integral del riesgo inherente a las actividades de exportación, que abarca todas las fases del negocio, desde la prospección de mercado hasta la indemnización en caso de impago.

CESCE ofrece a las empresas españolas no sólo la cobertura financiera a través de distintos tipos de seguros, sino también otros servicios para la cobertura financiera de riesgos como: información comercial de clientes, análisis del comportamiento de pagos de los deudores, gestión de cobro, etc.

El principal accionista de CESCE es el Estado (50,25%) y el resto del accionariado está compuesto por grandes grupos bancarios y otras prestigiosas entidades financieras.



- **La Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)**

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo es también una sociedad mercantil estatal. Su objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto. En total, COFIDES posee una capacidad de movilización de recursos superior a 1.000 millones de euros.

La coordinación de ICEX con COFIDES se realiza no sólo a través de la superior dirección de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, sino también mediante el ejercicio de las facultades dominicales de ICEX sobre COFIDES, ya que en el capital social de COFIDES participan el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), el Banco de Santander y el Banco de Sabadell.

- **P4R**

ICEX, junto con el ICO, también es accionista principal (88,13%) de la empresa **P4R**, que ofrece a las empresas españolas apoyo en sus procesos de desarrollo internacional. Estos servicios están basados fundamentalmente en el diseño e implementación de paquetes financieros para Proyectos de Construcción de Plantas Llave en Mano y Exportación, que comprenden fuentes de financiación de diversos orígenes, desde Créditos Bilaterales o Multilaterales, a Fondos Privados, cobertura de Agencias de Crédito a la Exportación, así como cualquier otra opción financiera, incluyendo el counter-trade y operaciones barter.

En proyectos de concesión o inversión, modalidades (PF) Project Finance o (PPP) Public-Private Partnership, P4R proporciona asesoría desde la fase inicial de identificación de proyectos hasta el cierre financiero y seguimiento del desembolso de los préstamos. En concreto, P4R colabora en la elaboración de planes de negocio, contratos, modelos financieros, mitigación de riesgos, estructuras financieras adecuadas, negociación de los contratos de préstamo, seguimiento de la operación durante los desembolsos de los créditos y servicios prestados en operaciones de agencia comercial.

Pero, además, P4R presta servicios adicionales (identificación de oportunidades de negocio, búsqueda de servicios locales, colaboración en formación de consorcios, asistencia en las relaciones con las autoridades del país, etc.).



La coordinación entre ICEX y P4R se garantiza tanto a través del control dominical, como por el enfoque más limitado territorialmente y segmentado de la actividad de P4R, de manera que los propios servicios de ICEX derivan proyectos hacia P4R.

- **Centro de Estudios Económicos y Comerciales CECO**

La fundación pública Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO) es la institución con la que la Secretaría de Estado contribuye a mejorar la capacitación técnica de los profesionales dedicados a la internacionalización de la economía española.

El objetivo de CECO es la formación de postgraduados en los ámbitos de la internacionalización empresarial y de la economía internacional, tanto para profesionales que ocupan puestos de responsabilidad en la dirección de empresas como para funcionarios nacionales y extranjeros.

Además de los órganos e instituciones vinculados a la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, existen otros órganos e instituciones que también ofrecen apoyo público a la internacionalización de las empresas, como los siguientes:

a) Órganos autonómicos:

Prácticamente todas las comunidades autónomas han creado en los últimos años sus propios organismos de promoción exterior, en la mayor parte de los casos con oficinas propias en el exterior. Este fenómeno obedece a una dinámica propia de nuestro Estado Autonómico que se produce en multitud de ámbitos materiales, por lo que no puede entenderse que sea debido a deficiencias en el diseño del engranaje estatal.

El ICEX abre a las Comunidades Autónomas, especialmente a través de sus organismos de promoción exterior, la posibilidad de participar en el diseño de las líneas estratégicas de actuación y, por lo tanto, realiza por esa vía una labor de coordinación importante, sin perjuicio de los programas conjuntos o de la mayor coordinación práctica que deriva del propio trabajo en las oficinas en el exterior.

Además, existe un mecanismo de cooperación institucional entre el Estado y las CCAA denominado Consejo Interterritorial de Internacionalización, integrado por ICEX y los Órganos de Promoción Exterior (OPE) de las Comunidades Autónomas, en el que también participan los directores del Consejo Superior de Cámaras y el Consejo de Promoción Exterior de la CEOE.

b) Cámaras de Comercio, Industria y Navegación

Las cámaras son las instituciones, después de la Administración, que más recursos dedican a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras. En este punto, puede considerarse que las cámaras desarrollan también una función correspondiente a la Administración pública en la medida en que la propia Ley básica de Cámaras establecía (antes de la reforma operada por el Real decre-



to Ley 13/2010) el carácter público del recurso cameral permanente, como exacción de carácter parafiscal y el destino obligatorio de parte del recurso a actividades de promoción exterior.

El Plan Cameral de Exportaciones recoge todas las acciones que realizan las cámaras para promover la internacionalización, un Plan anual cuyo principal objetivo es fomentar la salida al exterior y la internacionalización de las empresas españolas.

Este Plan ha mejorado la coordinación de sus actividades con otras instituciones de promoción. De este modo, se presenta este Plan coordinado en su elaboración con la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, ICEX, TURESPAÑA y las Comunidades Autónomas.

Además de las actuaciones de cada una de las cámaras y de la función de coordinación que ejerce el propio Consejo Superior de Cámaras, existen cámaras de comercio de España en distintos países.

c) Otros

Adicionalmente a estos organismos, cabe recordar la existencia de otras instituciones cuya naturaleza, más o menos privada, no interfiere con una cierta función institucional o representativa, como son la propia CEOE o las asociaciones patronales de distintos sectores económicos.

¿Cuál es entonces el papel de ICEX en el entramado institucional y de coordinación con las cámaras de comercio y oficinas de las Comunidades Autónomas?

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y 98 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior y dispone, además, de 13 Centros de Negocios en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

El Instituto nace en 1982 como Entidad de Derecho Público con el nombre de "Instituto Nacional de Fomento de la Exportación" (INFE), en virtud del Real Decreto-ley 6/1982, de 2 de abril, sobre "Inversiones Públicas de Carácter extraordinario y Medidas de Fomento de la exportación". Con personalidad jurídica propia, es el órgano encargado de la ejecución de las acciones necesarias de promoción comercial exterior y fomento de la exportación en el marco de la política económica del Gobierno, así como del fomento de las iniciativas y acciones de promoción comercial del sector privado en el exterior. En 1987 pasa a denominarse Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).



En la actualidad está encuadrado en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior y presta servicios en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización a través de una amplia gama de programas e instrumentos, entre los que se incluyen los de información, asesoramiento y formación precisos para operar con éxito en el mercado global.

Para el desarrollo de su actividad, el Instituto cuenta con 444 personas que trabajan en los servicios centrales en Madrid, 49 en las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio y 102 en las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior.

Es importante situar la actividad de ICEX, su evolución y adaptación a la realidad de las empresas españolas, dentro de la configuración institucional de España, que ha conocido un gran desarrollo en las últimas décadas. Las Administraciones Autonómicas, como se ha señalado, han asumido muchas funciones y han emprendido nuevas actividades en todos los ámbitos, entre ellos las políticas de apoyo a la internacionalización, y en general, el entramado institucional del país ha experimentado un crecimiento, producto de la expansión económica y social, que ha traído consigo una proliferación de entidades y de iniciativas en este campo.

El nivel estatal no es ya el único desde el que se prestan servicios de apoyo a la internacionalización, pues operan agencias autonómicas y locales, así como otras instituciones públicas y privadas de fomento y facilitación de exportaciones e inversiones que desarrollan iniciativas en este terreno. ICEX, históricamente la agencia nacional de referencia, actúa con todas ellas de forma coordinada, desarrollando diversas medidas y programas, entre los que destaca el Plan Integrado de Refuerzo de las Exportaciones e Inversiones Exteriores, canalizado a través del Consejo Interterritorial de Internacionalización (CII) ya citado.

Este Consejo, que preside el Ministro de Industria, Turismo y Comercio, y al que pertenecen los organismos de promoción de las Comunidades Autónomas, el Consejo Superior de Cámaras (CSC), la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) e ICEX, pretende servir de plataforma de diálogo e iniciativas interinstitucionales en el ámbito de las políticas públicas de internacionalización empresarial, ya sea a través de la investigación y el análisis de actividades de mejora de la competitividad exterior de las empresas, promoción exterior y mejora de la imagen-país (la visión que desde el exterior se tiene del conjunto de nuestra economía y en especial del sector empresarial, asociada a una serie de valores, como la calidad, la fiabilidad, etc.) de los bienes y servicios españoles en otros mercados, como en la planificación, evaluación y puesta en común de un código de “buenas prácticas” en diferentes ámbitos funcionales, para la empresa española en el exterior.

La colaboración con todos los organismos implicados en el apoyo a la internacionalización de empresas, la mejora de la eficiencia de las ayudas y la optimización del aprovechamiento de los recursos públicos, cobran especial importancia en el momento actual, caracterizado por las restricciones presupuestarias generalizadas y por el notable incremento de la demanda de apoyos por parte de las empresas, que necesitan iniciar o consolidar



su internacionalización como vía de salida de la crisis en respuesta a la contracción de la demanda interna.

2. El modelo organizativo

En primer lugar, es necesario situar el proyecto y la organización dentro de la clasificación propuesta para el sector Administración y Competitividad en el denominado subsector de “Administración Social” que integran aquellas organizaciones públicas que realizan funciones o actividades dirigidas a colectivos sociales concretos, y muy especialmente a las empresas, como es el caso de ICEX, que realiza una función social y económica de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas.

A lo largo de los casi 30 años de vida del Instituto, su actividad y su propia estructura se han ido transformando en consonancia con los cambios que se han ido produciendo en su entorno.

Durante las últimas décadas, la progresiva apertura de la economía española y el mayor grado de internacionalización del sector empresarial español han supuesto cambios relevantes, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, en los servicios de apoyo que las empresas españolas demandan de la Administración Comercial en general y de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior en particular.

En 1982, año de creación del INFE, aún eran relativamente escasas las empresas que asumían que la venta de sus productos en los mercados exteriores constituía un requisito fundamental para el crecimiento. Durante todo este tiempo, las empresas han ido transitando de una orientación exclusivamente nacional a la progresiva internacionalización de su actividad, primero en el área comercial mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados exteriores, y más tarde en el área productiva mediante la inversión directa en el exterior, hasta llegar al momento actual, en el que España cuenta con verdaderas empresas multinacionales y se ha convertido en un importante inversor internacional.

En su creación, las actividades del Instituto se centraron, como reflejaba su propio nombre —Instituto de Fomento de la Exportación— en la promoción de las etapas iniciales de la internacionalización, dado que eran muy pocas las empresas preparadas para implantarse en los mercados exteriores. En estos años ICEX ha acompañado a la empresa en un proceso de cambio radical: el tránsito desde una producción de bienes y servicios exclusivamente doméstica y una inversión exterior pobre y claramente inferior a la inversión exterior en España, a una economía muy abierta, con una cuantiosa inversión exterior, que supera los flujos de entrada de capitales extranjeros.

En este proceso de progresivo enfoque internacional de la actividad de la empresa española el papel de ICEX y su adaptación a la nueva realidad ha sido fundamental. A las actividades tradicionales de apoyo a la participación en ferias y a la organización de misiones comerciales, se han ido uniendo otros instrumentos y programas de apoyo orientados a las diferentes fases del proceso de internacionalización, cada vez más sofisticados y adap-



tados a las nuevas necesidades de las empresas: el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), el Centro de Asesoramiento Unificado en Comercio Exterior (CAUCE), los Foros de Inversiones y Cooperación Empresarial y los servicios personalizados prestados desde la red exterior son sólo algunos ejemplos.

En los últimos tiempos, la necesidad de adaptación de ICEX se ha hecho más acuciante por el deber de conjugar el apoyo a la internacionalización —como elemento vital para salir de la crisis— con la necesidad de reducir el gasto público. En otras palabras, por la necesidad de hacer más con menos recursos.

Es precisamente en este escenario en el que se ha producido la reciente transformación de ICEX en Entidad Pública Empresarial (EPE), una forma jurídica que facilita poder seguir avanzando en la adaptación de los servicios de apoyo del Instituto a las cada vez más exigentes demandas de las empresas, al posibilitar la gestión de un presupuesto más flexible, con mayores recursos, procedimientos más ágiles y la oferta de nuevos instrumentos. El objetivo último es conseguir una mayor capacidad de apoyo en favor de las empresas que apuestan por la internacionalización, mediante la oferta de servicios de mayor valor añadido y la búsqueda de la sostenibilidad presupuestaria.

3. El papel de la innovación

El apartado dedicado a la innovación cobra gran importancia en ICEX puesto que ha sido tradicionalmente un organismo pionero dentro de la Administración en la utilización de innovadoras tecnologías al servicio de la internacionalización de las empresas, así como en la oferta de nuevos servicios adaptados a sus necesidades. Ejemplos de ello son la utilización de tecnologías como la Telepresencia para promover el desarrollo del negocio internacional, la prestación de servicios de inteligencia empresarial, la administración electrónica, el Asistente Digital Interactivo (ADI), que supone la incorporación de funcionalidades de voz, asistencia, alertas, búsqueda y personalización de los contenidos que ICEX ofrece a través del canal web y móvil, el reciente proyecto de pago por móvil, etc.

El Instituto considera, además, la innovación como un factor que va unido a la internacionalización, en la medida en que la innovación facilita la competitividad que hace posible a las empresas salir al exterior y, a su vez, la internacionalización supone innovación constante para poder competir en los mercados globales.

El hecho de que el principal cliente del Instituto sea la empresa que compite, o desea hacerlo, en los mercados internacionales, obliga a una continua adaptación de los servicios de ICEX y al diseño de nuevos servicios ajustados a las exigentes demandas de este perfil de empresas. En este sentido, dentro de las funciones de asesoramiento que ICEX ha ido desarrollando a lo largo de su historia, cada vez se ha hecho más patente la necesidad de diseñar “trajes a medida” o servicios de asesoramiento personalizados para cada empresa.

En efecto, para muchas empresas la información o asesoramiento genérico inicial o los contactos básicos en un mercado han dejado de ser suficientes, demandando por ello infor-



mes a medida de sus productos concretos y sobre los contactos más idóneos en su estrategia comercial. El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permite la generalización de la información básica, ha tenido mucho que ver con ello. La información preparada para una empresa en concreto deja además de ser útil para otra empresa distinta, aun que pertenezca al mismo sector.

Lógicamente, para poder atender esta demanda más especializada con los mismos recursos se planteó la necesidad de establecer un filtro, de forma que se evitase que a servicio gratuito se generase una demanda infinita por parte de las empresas que habitualmente se dirigen a las Oficinas Comerciales. Se pensó así que la mejor manera de introducir este filtro era mediante el criterio de la cofinanciación, trasladando a la empresa parte del coste de elaboración de estos servicios.

Además, la introducción de la cofinanciación no responde sólo a la necesidad de filtrar la demanda de información, en ocasiones solicitada de forma indiscriminada, y poner en valor el servicio, sino también al objetivo de conseguir una más eficiente asignación de los recursos de las Oficinas y un llamamiento al compromiso de las empresas con la internacionalización, subrayando que salir al exterior supone la asunción de determinados riesgos que pueden minimizarse con una información preliminar adecuada. El precio del servicio, cuya cuantía oscila en función del perfil y la duración del mismo, no respondía principalmente a fines recaudatorios, sino más bien selectivos, en aras de una mayor calidad. Mayor calidad en servicios cofinanciados, que coexisten con otros que siguen pres-tándose de manera gratuita: los de información básica y de carácter general. Las Oficinas Comerciales estaban prescindiendo de esta herramienta que llevaba años siendo empleada por instituciones homólogas a ICEX, consiguiendo con ello centrar la demanda en proyectos relevantes, que la empresa estaba dispuesta a cofinanciar.

Así nacen en el año 2008 los Servicios Personalizados, como servicios de pago por una asesoría especializada y adaptada a las necesidades de una empresa en un mercado concreto.

Este cambio de filosofía en la prestación de nuevos servicios de valor añadido se llevó a cabo de forma paulatina —desde abril de 2007—, iniciándose en un grupo seleccionado de Oficinas Económicas y Comerciales con las que se comprobó su funcionamiento y evolución.

Con anterioridad a la puesta en marcha de este programa, se llevó a cabo un riguroso análisis tanto desde el lado de la demanda como desde el lado de la oferta, donde se evaluaron las necesidades de las empresas en sus proyectos de internacionalización y se estudiaron los instrumentos y servicios, fundamentalmente de información, que en aquel momento existían, así como aquellos otros instrumentos utilizados por el resto de agentes oferentes de servicios de internacionalización.

En este sentido, *desde el lado de la demanda*, se identificó la existencia de una necesidad potencial por parte de las empresas de servicios a medida y, por lo tanto, un margen para ampliar la oferta y mejorar la calidad de los servicios que la Administración Comercial había venido ofreciendo.



Al analizar las consultas recibidas a través del Centro de Información³, se constató que el desarrollo exponencial de las tecnologías de la información había sido decisivo para facilitar la concentración en servicios centrales de la prestación de los servicios de corte más generalista, permitiendo de esta manera la mayor especialización de las Oficinas en aquellos que aportaban más valor añadido sobre el mercado. La introducción de los servicios personalizados supuso así la complementación de los servicios prestados desde el Centro de Información con la puesta en marcha de un nuevo nivel donde se satisfarían aquellas demandas con un elevado componente de especialización personalizada.

Desde el lado de la oferta, se realizó un detallado estudio comparativo de las mejores prácticas de los institutos homólogos a ICEX. Resultado de este ejercicio fue la comprobación de que países vecinos, como Francia o Italia y otros no tan próximos geográficamente, como Corea o Australia, venían ofreciendo desde hace varias décadas productos personalizados, más adaptados a las específicas necesidades de cada empresa.

Las principales conclusiones de este análisis se pueden sintetizar en las siguientes: existía una demanda potencial en las empresas de servicios personalizados de calidad; la evolución de los servicios de información conduce hacia servicios de calidad hechos “a medida”; los ICEX europeos y de la OCDE habían instrumentado una política de servicios personalizados desde hacía varios años; y, en definitiva, existía margen para ampliar la oferta de servicios de la Administración Comercial, con incentivos para mejorar la calidad y estableciendo filtros de demanda a través de la cofinanciación del sector privado.

Hoy los Servicios Personalizados son un proyecto consolidado, ofrecido desde toda la Red Exterior desde el 1 de julio de 2008.

En su lanzamiento hubo que hacer un esfuerzo especial en la **formación y capacitación del personal de las Oficinas**, con objeto de que la prestación de los servicios se realizase con el nivel de calidad y profundidad suficientes para que la empresa fuera capaz de percibir la diferencia respecto a los servicios gratuitos y no ofreciera resistencia al pago de un servicio prestado por un organismo público.

Además, para asegurar que el servicio fuese homogéneo entre las diferentes Oficinas y que la información o gestiones realizadas tuvieran el valor añadido necesario, se estableció un doble **control de calidad**: uno previo a la entrega del servicio a la empresa, realizado desde los servicios centrales de ICEX en Madrid, y otro tras haber sido prestado. Cualquier comentario o sugerencia de mejora sobre los servicios se atiende personalmente y se tiene particularmente en cuenta de cara a la gestión de nuevos servicios de la misma naturaleza.

³ El Centro de Información (actualmente el Centro de Asesoramiento Unificado en Comercio Exterior, CAUCE) es el principal medio de ICEX para atender las consultas y demandas de información que realizan las empresas, y garantiza una respuesta inmediata o la derivación al experto más adecuado dentro de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior.



Actualmente existen **cinco categorías** de Servicios Personalizados: identificación de socios comerciales, elaboración de agendas de reuniones de negocios, información personalizada de mercados, organización de misiones inversas y servicios de apoyo logístico, que engloban servicios muy diversos orientados a atender cualquier necesidad del cliente en un mercado.

Los servicios más demandados son la identificación de socios comerciales y la preparación de agendas de reuniones de negocios, que supusieron en 2010 cerca del 90% del total.

Por mercados, los que generan más solicitudes son los de la Unión Europea y, fuera del entorno comunitario, los Emiratos Árabes Unidos, Brasil y los mercados del norte de África.

En cuanto a los **precios**, se fijaron en función de las horas/hombre necesarias para realizar el servicio y se homogeneizaron en tres grandes zonas geográficas para simplificar el proceso: los países integrantes de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM, fijados por la Secretaría de Estado de Comercio Exterior como mercados a los que se dirigen con carácter prioritario las acciones de promoción de la internacionalización), los países OCDE y el resto de los países.

La facturación también se diseñó de una forma simple y centralizada en Madrid, para facilitar la contabilidad de las Oficinas y evitar que la empresa tuviera que acudir a diferentes ventanillas.

Todo el proceso se resumió en una aplicación informática, residente en Madrid y en cada una de las Oficinas, que registra toda la comunicación con la empresa y entre ICEX-Madrid y las Oficinas en el exterior, de manera que la coordinación está garantizada.

El servicio personalizado ha tenido una gran aceptación entre las empresas. Desde su lanzamiento, se han prestado cerca de 8.000 Servicios Personalizados, que han generado ingresos cercanos a los 2,5 millones de euros. En la actualidad se prestan alrededor de 5.000 servicios al año en las 98 Oficinas de la red exterior.

El grado de satisfacción es asimismo muy elevado, según reflejan las encuestas de satisfacción que se realizan tras la finalización de cada uno de estos servicios. El año pasado, la valoración media de los servicios prestados fue de un 7,08 sobre 10.

4. La cultura corporativa

Dos elementos caracterizan la cultura organizativa de ICEX y la diferencian notablemente de otras Administraciones públicas.

El primero de ellos es el **contacto permanente con el exterior**, que asegura una mente abierta y competitiva en todas las personas que trabajan para la institución, en un ambiente multicultural y perfectamente adaptado a la globalización. Su personal habla inglés y otros idiomas y ha tenido experiencias de trabajo en el exterior, además de un contacto constante con países de todo el mundo.



El segundo elemento diferenciador es la **vocación de servicio a la empresa** y su consideración, sabiendo que los resultados del trabajo van dirigidos siempre a su satisfacción y al éxito de sus negocios internacionales. De este modo, el servicio público queda perfectamente identificado con unas necesidades concretas por parte de unos clientes muy exigentes, como suelen ser las empresas que necesitan competir en el exterior. En este contexto, la institución se ha impregnado de la cultura de sus clientes: empresas ágiles, competitivas y globales.

Por otra parte, existe siempre la necesidad de reconocer el **compromiso con la imagen de España** en todo lo que hace ICEX. “Sabemos que el mundo nos está observando y que todas nuestras acciones contribuyen de forma decisiva a la imagen de marca que nuestras empresas y nuestros productos cuentan en el exterior”. Esta preocupación está siempre latente en la actuación de ICEX y sus personas y añade un componente especial adicional a su cultura corporativa.

En el caso de los servicios personalizados, hubiera sido muy difícil su implantación si las personas que trabajan en ICEX o en las Oficinas Comerciales no hubieran tenido esta vocación de servicio de calidad y buena imagen para un cliente exigente que compite en los mercados internacionales.

5. Configuración organizativa

La red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior consta actualmente de 98 oficinas, que presentan características singulares como consecuencia de su ubicación en los 77 diferentes países donde están desplegadas.

Las Oficinas Comerciales de menor tamaño suelen disponer de una plantilla media de cinco personas: un funcionario acompañado de un Analista de Mercado, un Contable y dos Administrativos. El funcionario pertenece a los Cuerpos de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado y al de Diplomados Comerciales del Estado, de manera que se trata de especialistas en economía y comercio internacional. La plantilla total de las oficinas comerciales varía en función de la importancia económica, las perspectivas y el trabajo real de la oficina, y se sitúa de media en trece personas.

Las Oficinas se integran en la Misión Diplomática y están en perfecta coordinación con la Embajada y bajo la dirección del Embajador, lo que garantiza la adecuada coordinación de los recursos de la Administración en el país en cuestión.

En su funcionamiento, el personal de las Oficinas está en contacto directo con ICEX y la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Ambas entidades contribuyen a la financiación del presupuesto operativo de la Oficina.

El personal de las Oficinas puede ser tanto español como nacional del país donde reside la operativa y se trabaja, por tanto, en una ambiente multicultural. En la relación con las empresas españolas, es fundamental combinar el conocimiento de la empresa y los sec-



tores de la economía española con la experiencia y contactos del mercado local donde se van a establecer los negocios.

6. Estrategia

El desarrollo de los servicios personalizados se ha convertido en el precursor del “nuevo ICEX”, en el sentido de su transformación en Ente Público Empresarial con el objetivo de ofrecer servicios de mayor valor añadido y con un mayor componente de financiación por parte de la empresa usuaria del servicio.

Se puede decir que ICEX ha pasado de financiar su actividad íntegramente con dinero público y de apoyar a la empresa vía subvención, a tender hacia la cofinanciación con la empresa cliente del servicio y al diseño de servicios de apoyo de mayor calidad.

Los servicios personalizados han recogido esta necesidad de la nueva estrategia y se han posicionado como servicios de asesoramiento personalizado en el acceso a mercados exteriores, que dejan de ser gratuitos para pasar a tener un precio que asegure, por un lado, el interés de la empresa por el servicio y, por otro, la regulación de la demanda de manera que con los mismos recursos disponibles pueda ofrecerse una mayor calidad.

Se introducen así algunos elementos que se asemejan a la gestión privada, lo que crea un modelo que supera la tradicional relación Administración-administrado, dando paso a una relación Administración-cliente que beneficia a ambas partes.

Se entiende que este nuevo modelo de relación Administración-cliente debe reflejarse en una mayor profesionalización de los servicios. De hecho, su cobro crea un vínculo de exigencias cualitativas que se ha traducido en unos servicios más rápidos y eficaces. Se trata de servicios que antes no se prestaban, o bien de servicios que ya existían pero que ahora se ofrecen con más calidad y aportando un mayor valor añadido.

En el futuro, la mayor parte de los programas de ICEX se inspirarán en estos servicios personalizados como paradigma de una nueva estrategia de servicio a las empresas, considerándolas como clientes de productos de asesoramiento de valor añadido en los que parte de su coste deberá repercutirse a la empresa usuaria de los mismos.

7. Conclusiones

La puesta en marcha de los servicios personalizados es una de las principales reformas acometidas en los últimos años en los servicios de apoyo a la empresa de la Administración Comercial. El diseño y la prestación de servicios a medida de cada empresa individual y el establecimiento de un sistema de cofinanciación entre el sector privado y el público es una iniciativa novedosa en el ámbito de la Administración.



El objetivo fundamental que ha guiado este nuevo proyecto ha sido la **apuesta por la calidad**, en particular de los servicios prestados desde la red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior.

La implementación de estos cambios ha tenido, además, efectos colaterales muy positivos. En primer lugar, la puesta en marcha de estos servicios ha reforzado el **contacto directo con la empresa** individual. La inexistencia de un filtro de demanda, la necesidad de atender las crecientes acciones organizadas por otras instituciones y la consecuente sobrecarga de trabajo de muchas unidades de la Red Exterior, estaba haciendo que muchas Oficinas viesan debilitado en cierta medida el contacto directo con la empresa.

Por otro lado, la implantación del nuevo modelo ha permitido efectuar desde los Servicios Centrales una evaluación de los servicios prestados por las Oficinas Económicas y Comerciales. Si bien es cierto que ha habido precedentes, éstos han tenido una clara orientación cuantitativa, sin entrar a valorar la calidad de los mismos. Pero lo más novedoso del sistema en esta materia es, sin duda, la introducción como criterio de **evaluación** de la propia valoración del servicio por parte de las empresas.

El desarrollo de los servicios personalizados se configura así como uno de los factores fundamentales del nuevo ICEX, en la medida en que su actividad y sus programas se inspirarán en los elementos esenciales de estos servicios: el servicio a las empresas como clientes, la introducción de mayor valor añadido en la oferta de servicios de apoyo a la internacionalización, la evaluación de sus resultados para una mayor adaptación a las necesidades de la empresa y la colaboración cliente-Administración en pro de una mayor racionalización de los recursos públicos.

8. Clave de éxito del proyecto

Las innovaciones introducidas en la estrategia y forma de funcionamiento de ICEX han hecho posible a las empresas encontrar respuesta a la demanda de un servicio de asesoramiento en mercados exteriores de mayor valor añadido, y al mismo tiempo han permitido a ICEX y a la red de Oficinas Económicas y Comerciales adaptar con rapidez sus recursos a la atención de unos clientes cada vez más exigentes en sus labores de internacionalización.

Ésas han sido probablemente las claves del éxito de este ambicioso proyecto: la capacidad de adaptación de la organización a los cambios de la sociedad y sus necesidades y la colaboración entre el sector privado y la Administración, con la consiguiente racionalización de los recursos públicos, en beneficio de todas las partes. Al mismo tiempo, la cuantificación en términos monetarios de las actividades ha permitido añadir un factor adicional para la fijación de objetivos a las distintas unidades y un referente de gestión de gran utilidad para valorar el nivel de aceptación por el ciudadano (en este caso las empresas) de los servicios prestados.