

www.pwc.es

Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria



Estrategia operativa

Documento final del proyecto

Agosto 2017

Existe desde hace mucho tiempo en Canarias un amplio consenso sobre la necesidad de abordar con ambición y de forma proactiva el objetivo de convertir al Archipiélago en un centro atlántico de referencia para todo su entorno, una plataforma cultural, política, social y económica. Este objetivo se ha planteado siempre como una apuesta integral, que requiere ser asumida por el conjunto de instituciones que conforman Canarias, y todo ello con un único fin: estimular el desarrollo económico y favorecer la creación de empleo y la cohesión social.

El aumento de las empresas canarias que comercializan sus productos fuera de las islas, la mejora de las conexiones aéreas y marítimas con el exterior, la consolidación de los puertos como centros de transbordo o la progresiva consolidación del archipiélago como nodo de telecomunicaciones entre los tres continentes, son algunos ejemplos de acciones que responden a ese objetivo.

Desde esta perspectiva, la apuesta por una mayor internacionalización de la economía canaria, aprovechando mejor las ventajas derivadas de la pertenencia al mercado único europeo, de la situación geográfica estratégica de las islas, de la proximidad a mercados emergentes de África, así como de los vínculos históricos y culturales con América Latina, debe seguir siendo un objetivo prioritario en una visión de la economía del archipiélago a medio y largo plazo.

La internacionalización de Canarias debe guiar una verdadera evolución de nuestro modelo de desarrollo económico, sentando unas bases sólidas que contribuyan a un crecimiento basado en el conocimiento, la competitividad y la apertura al exterior. Y dicha evolución debe orientarse y concretarse a medio y largo plazo, de manera horizontal e integral, insertándose en las distintas políticas y actuaciones públicas y con una mejor coordinación y aprovechamiento de los recursos e instrumentos existentes a nivel europeo, estatal y autonómico.

En este contexto, el nuevo Régimen Económico y Fiscal de Canarias, en sus vertientes fiscal y económica, incluye algunos principios y medidas como la aspiración de convertir a Canarias en plataforma atlántica de negocios, la ampliación del plazo y la mejora de las condiciones de la ZEC o la deducción por inversiones en el exterior, que resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos de internacionalización enunciados.

Con el presente documento, resultado del proyecto “Realización de la estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria e implementación de su contenido”, licitado y adjudicado en Julio de 2016, el Gobierno de Canarias prosigue, pues, con los esfuerzos iniciados en los últimos años, materializados en documentos como el referido a una *“Acción Integral de Impulso a la Internacionalización de la Economía Canaria”*, documento del Parlamento de Canarias del año 2013 que declara la internacionalización como elemento de competitividad y diversificación económica, o la *“Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias (RIS3)”*, documento del año 2014 que crea las bases para la formulación, consenso y desarrollo de una “Estrategia de Especialización Inteligente” adaptada a la realidad de la Comunidad Autónoma de Canarias en el marco de la Estrategia Europa 2020.

Avanzando de manera decidida y ambiciosa en esta senda, este documento tiene como objetivo principal dar un paso más, un verdadero salto cualitativo, a través del diseño de una Estrategia “Operativa”, es decir ejecutable, medible y que ponga el foco en la definición acciones concretas. Todo ello tras realizar un diagnóstico de la situación actual y definir, con la participación de los

principales agentes del ecosistema canario, los objetivos, tácticas y líneas de actuación bajo las cuales se articulará dicha Estrategia.

Constituye, pues, una importante contribución que ha de servir de guía y de punto de partida para debatir y consensuar un ambicioso plan de trabajo entre los distintos agentes que operan en el ámbito de la internacionalización, tanto entre los regionales y locales, como con los de ámbito estatal. Dicho consenso resulta fundamental y parte de unas líneas generales ampliamente compartidas y de una unanimidad sobre la gran importancia y necesidad de impulsar la internacionalización en la economía canaria.

En este contexto, **el presente documento debe ser entendido como una primera propuesta sobre la cual construir dicho consenso.** Desde este punto de vista, el acuerdo y la colaboración real y efectiva, desde la transparencia y la confianza recíprocas, entre las distintas administraciones públicas –Gobierno de España, Gobierno de Canarias, Cabildos y Ayuntamientos– y sus organismos públicos dependientes, junto con representantes empresariales y sindicales, cámaras de comercio, autoridades portuarias, universidades e institutos, consorcios como Casa África o la ZEC, etcétera, es imprescindible para colocar adecuadamente a las islas en el escenario internacional.

El panorama de medidas y acciones específicas para la internacionalización de Canarias que el presente documento dibuja, constituye, pues, la base de un trabajo y de un esfuerzo que ha de ser tenaz y continuado y que requiere de una implicación activa y comprometida por parte de los poderes públicos, de los operadores económicos y del conjunto de la sociedad del Archipiélago. Nuestro compromiso y nuestra responsabilidad han de seguir siendo, en este sentido, el diálogo, la colaboración y el consenso para la defensa de nuestro común objetivo de conseguir una mayor internacionalización de la economía de Canarias, y a través de ella, de unos mayores niveles de empleo, de calidad de vida y de bienestar para el conjunto de la población de las Islas.

Fernando Clavijo Batlle
Presidente del Gobierno de Canarias

El Archipiélago canario necesita por muchas razones (reducción del desempleo, aumento de renta per cápita, mejores condiciones laborales... y en última instancia: mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos) una mayor diversificación de su economía y un fortalecimiento del tejido empresarial. Para alcanzar estos objetivos, la internacionalización de la economía es una de las pocas apuestas claras de las que dispone Canarias para convertirse en el medio-largo plazo en un potente motor económico que complemente, al sector turístico.

Ha sido un gran honor para PricewaterhouseCoopers (PwC) poder participar en la realización de la “Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria”, dada la enorme importancia que ésta está llamada a tener en el futuro de las Islas Canarias, y cuyos efectos deberán extenderse a todos los sectores económicos y a la sociedad en su conjunto, favoreciendo, entre otros, un salto cuantitativo y cualitativo en la creación de empleo de calidad, y una mejora de la competitividad de la economía de las Islas.

No habría sido posible redactar esta estrategia sin la estimable colaboración de numerosos especialistas, agentes económicos y representantes empresariales y sectoriales que han participado activamente en el estudio, permitiendo lograr una mayor aproximación a los objetivos planteados. Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos.

Este documento sienta las bases de la transformación de la economía canaria hacia mayores niveles de internacionalización. Pero aún queda la tarea más difícil: construir el proyecto, ejecutar la estrategia, convertir el plan en realidad, manteniéndolo vivo y actualizado. Para ello, será necesaria la participación de toda la sociedad canaria en general, seguir contando con todos los agentes públicos y privados que han contribuido a la elaboración del presente documento y un Gobierno convencido que siga impulsando la internacionalización de la economía y desarrollando la estrategia.

María Pilar Valerio Díaz

Socia; Directora PwC Canarias

Los presentes documentos –resumen ejecutivo y documento completo – son el principal resultado del estudio *Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria* que ahora concluye. Desde el principio, el Gobierno de Canarias nos dejó muy claro que “operativa” es la palabra clave en el título del proyecto, siendo el reto principal no tanto el identificar “lo que hay que hacer” —para esto ya existían bases sólidas de estudios pasados, sobre las que hemos construido, añadido algunos elementos y estructurado un plan— sino el ser capaces de articular “cómo se hace”.

Para ello, hemos diseñado un plan con 65 iniciativas tangibles y accionables, contando cada una de ellas con objetivos concretos y medibles, calendario, nivel de prioridad, propuestas de responsables, una estimación de recursos necesarios y una primera identificación de riesgos a monitorizar. Además, hemos propuesto esquemas de seguimiento y gobernanza del plan, que deberían contribuir a maximizar las probabilidades de ejecución exitosa del mismo.

El nivel de ambición de la presente estrategia es, sin ninguna duda, alto. Se apunta a la creación y preservación de decenas de miles de empleos en los próximos 10 años, lo cual implica a medio plazo multiplicar por varios enteros los resultados de recientes ejercicios. La visión de llegada no es ni más ni menos que la de situar a Canarias en la lista mundial de *hubs* de negocios de primer nivel. Se trata de que el Archipiélago tienda a convertirse, para su área de influencia geográfica, en lo que es Singapur para el sudeste asiático, Dubái para Oriente Medio, o Miami para América Latina.

Estamos ante un plan muy ambicioso, pero factible. Otros *hubs* internacionales han llegado a ser lo que son partiendo de una posición mucho más desventajosa de la que tiene Canarias hoy en día, y contando con activos estratégicos mucho menos potentes que los que posee el Archipiélago. Por otra parte, de la experiencia acumulada durante estos meses extraemos algunas señales muy claras sobre el enorme potencial de la internacionalización de Canarias: la reacción muy positiva —casi de sorpresa— de los inversores extranjeros que descubren por primera vez las ventajas del Archipiélago como destino de inversión, los resultados de la encuesta de internacionalización de la empresa canaria, el gran nivel de entusiasmo y talento que muestran las empresas y agentes con las que hemos trabajado y el respaldo recibido por parte de numerosos expertos internacionales. Todo ello invita sin duda al optimismo.

Obviamente, queda muchísimo trabajo por delante para capturar dicho potencial. Las barreras y debilidades que hay que superar y las capacidades a desarrollar son muy significativas. El reto es imponente, pero —insistimos— alcanzable. Se dice a menudo que el primer paso para alcanzar grandes metas es disponer de un buen plan... Pues bien: esperamos sinceramente haber contribuido con este primer paso hacia un objetivo crucial, y a la vez muy ilusionante para el conjunto de la sociedad canaria.

Javier Garabal
Director del Proyecto

Contenido

1.	Contexto y objetivos del documento.....	9
2.	Antecedentes y objetivos del proyecto.....	12
3.	Análisis macro: situación y evolución de la internacionalización en Canarias.....	15
3.1.	La IED en Canarias hoy: situación y análisis de su evolución.....	15
3.2.	Salida al exterior. Las exportaciones en Canarias: situación y análisis de su evolución	24
4.	Las condiciones de Canarias como centro de negocios internacional. Fortalezas y debilidades estructurales	33
4.1.	Grado de preparación actual para la internacionalización de la economía canaria	33
4.1.1.	Análisis de factores clave para el desarrollo competitivo de Canarias	35
4.1.1.1.	Factores clave o diferenciales para la atracción de la inversión	36
4.1.1.2.	Áreas de mejora para la atracción de la inversión	39
4.1.1.3.	Factores diferenciales generales	47
4.1.1.4.	Áreas de mejora generales.....	53
4.2.	Visión de futuro: Canarias como hub de negocios estratégico	73
4.3.	Análisis de tendencias internacionales con posible impacto en Canarias	87
5.	Análisis detallado del sistema de atracción de inversiones de Canarias.....	95
5.1.	El valor en juego de la IED: beneficios potenciales y nivel de ambición necesario	95
5.2.	Análisis detallado del Sistema de Atracción de Inversiones en Canarias.....	97
5.2.1.	Estrategia (de alto nivel y operativa).....	100
5.2.2.	“Producto” (Canarias como destino de IED)	103
5.2.2.1.	Propuesta de priorización de oportunidades (sectores, funciones, ángulos y momentos de empresa)	114
5.2.3.	Marketing.....	126
5.2.4.	Ventas.....	139
5.2.5.	Implantación e “investment aftercare”	151
5.2.6.	Organización, gobernanza y recursos humanos	163
5.2.7.	Presupuesto	169
5.3.	Análisis internacional: mejores prácticas y competidores	172
5.4.	Reflexión final: ¿son los objetivos alcanzables?	176
6.	Análisis detallado del sistema de promoción exterior de Canarias	178
6.1.	El valor que está en juego: beneficios potenciales	178
6.2.	Análisis detallado del sistema de promoción de la internacionalización en Canarias.....	179

6.2.1.	Estrategia	182
6.2.2.	Empresas canarias	184
6.2.2.1.	Capacitación de perfiles para la internacionalización	222
6.2.3.	Agentes relevantes en la promoción de la internacionalización	227
6.2.4.	Vías de internacionalización	243
6.2.5.	Mercados receptores.....	254
6.2.6.	Competidores.....	261
6.2.7.	Facilitadores.....	265
6.2.8.	Marco institucional y europeo	269
6.3.	Análisis internacional de mejores prácticas	275
6.4.	Análisis sectorial.....	277
6.4.1.	Marino-marítimo, transporte y logística	277
6.4.2.	Audiovisual.....	282
6.4.3.	TICs	288
6.4.4.	Ingeniería y Servicios profesionales (Energías renovables, Ingeniería, Tratamiento de Agua y Arquitectura)	292
6.4.5.	Sector primario; Industria y Comercio.....	296
6.4.6.	Salud	301
6.4.7.	Educación.....	303
6.4.8.	Turismo	306
6.4.9.	Construcción	308
7.	Síntesis y recapitulación de la estrategia a seguir, objetivos, esquema de seguimiento y detalle de los proyectos e iniciativas	311
7.1.	Objetivos cuantitativos a alcanzar	311
7.2.	Estrategia a seguir: Programa de internacionalización de la economía canaria	318
7.3.	Desarrollo de medidas por horizontes	321
7.4.	Esquema de seguimiento	325
7.5.	Impacto presupuestario del Programa.....	329
7.6.	Detalle de Iniciativas	333
A.	Anexos.....	370
A.1.	Glosario.....	370
A.2.	Metodología.....	¡Error! Marcador no definido.
A.2.1.	Listado entrevistas diagnóstico	¡Error! Marcador no definido.
A.2.2.	Mesas de trabajo	¡Error! Marcador no definido.

A.2.3. Encuestas.....	¡Error! Marcador no definido.
A.3. Detalle de mercados receptores potenciales.....	¡Error! Marcador no definido.
A.3.1. Mauritania.....	¡Error! Marcador no definido.
A.3.2. Cabo Verde	¡Error! Marcador no definido.
A.3.3. Marruecos	¡Error! Marcador no definido.
A.3.4. Senegal	¡Error! Marcador no definido.
A.3.5. Ghana.....	¡Error! Marcador no definido.
A.4. Análisis de los principales competidores	¡Error! Marcador no definido.
A.4.1. Francia.....	¡Error! Marcador no definido.
A.4.2. Países Bajos	¡Error! Marcador no definido.
A.4.3. Portugal	¡Error! Marcador no definido.
A.5. Resultados de la encuesta de internacionalización a las empresas canarias	¡Error! Marcador no definido.

1. Contexto y objetivos del documento

El presente documento es el resultado del proyecto “Realización de la Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria e implementación de su contenido”, licitado y adjudicado por el Gobierno de Canarias en Julio de 2016.

Dicho proyecto tiene el objetivo de definir los objetivos, tácticas y líneas de actuación bajo las cuales se debe guiar el Gobierno de Canarias en general, y la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias en particular, en materia de internacionalización del tejido empresarial y económico de Canarias en el periodo entre 2016 y 2020.

Durante la fase de diagnóstico del proyecto se ha contado con la participación intensa —a través de entrevistas con expertos, mesas de trabajo, encuestas y reuniones uno-a-uno— de los principales agentes que intervienen en la internacionalización de la economía en sus dos vertientes: atracción de inversión extranjera y salida al exterior de las empresas canarias, entre ellos:

- Asociaciones empresariales, tanto generalistas como sectoriales;
- Empresas individuales y clústeres empresariales;
- Cámaras de Comercio;
- Cabildos insulares;
- Autoridades portuarias y zonas francas;
- Instituciones y empresas públicas activas en la internacionalización;
- Zona Especial Canaria (ZEC);
- Proexca - de una manera particularmente intensa, al ser también objetivo particular de este proyecto su transformación y nuevo impulso para adecuarse a la nueva estrategia a formular.

(ver lista completa de entidades participantes en el anexo A.5)

Durante la fase de diseño y elaboración de las propuestas de iniciativas se ha contado igualmente con la participación de dichos agentes, si bien de manera más puntual y tema a tema, según las competencias e implicaciones de los mismos.

Dada la enorme importancia de la internacionalización de la economía canaria, el nivel de ambición que se ha querido dar a la misma, su carácter transformativo a medio/largo plazo de la

economía del Archipiélago, pero sobre todo por la necesidad de alinear en su planificación y ejecución a múltiples agentes públicos y privados en un horizonte plurianual, es fundamental que la estrategia operativa de internacionalización goce del máximo nivel de consenso posible en todo el ecosistema económico canario.

Una vez alcanzado el máximo consenso posible, se recomienda realizar un importante esfuerzo de comunicación al conjunto de la sociedad canaria - con especial énfasis en el tejido empresarial – pues el alineamiento en los objetivos e iniciativas propuestos por parte de la iniciativa pública y privada es uno de los factores de éxito más importantes para alcanzar los objetivos planteados.

Es la primera vez que el Gobierno de Canarias realiza un ejercicio de esta naturaleza, en un momento particularmente indicado —salida de la crisis económica, aprobación del REF, etc—. Por todo ello creemos que se reúnen las condiciones adecuadas para el lanzamiento y correcta ejecución de una Estrategia Operativa de Internacionalización de la economía canaria.

Estructura del documento

Con el fin de facilitar la lectura y la identificación del lector con las iniciativas propuestas, no se ha seguido la estructura “clásica” de diagnóstico + acciones en capítulos separados, sino que se han insertado las propuestas de iniciativas inmediatamente después de las oportunidades de mejora que se detectan en el diagnóstico.

Así, la explicación de cada iniciativa sigue de manera natural a un punto identificado en el diagnóstico. Si una iniciativa responde a varios aspectos similares detectados en lugares distintos del documento, se inserta un recordatorio apuntando a la iniciativa en cuestión.

En el capítulo 7 se recopilan y calendarizan el conjunto de iniciativas propuestas en el documento, estructuradas así en torno a un Programa, cuya ejecución permitirá implementar la estrategia diseñada. Con el fin de concretar al máximo posible cada acción para así facilitar su ejecución, se ha incluido para cada una de ellas una **ficha de iniciativa** que define objetivos medibles, responsables de la iniciativa y equipo de trabajo, calendario, impacto en presupuestos y riesgos de ejecución a monitorizar.

El orden con el cual se recorren los diferentes aspectos de la internacionalización es el siguiente:

- Análisis macro (cuantitativo) del estado actual y evolución reciente de la internacionalización de la economía canaria (capítulo 3).
- Análisis estructural de la internacionalización de la economía a partir de los factores necesarios para su éxito, y —como consecuencia— visión de llegada de Canarias como hub de negocios internacional (capítulo 4).
- Análisis detallado del sistema de atracción de inversión extranjera —primera vertiente clave de la internacionalización— (capítulo 5).

-
- Análisis detallado de la otra vertiente: sistema de promoción de la internacionalización de las empresas canarias (capítulo 6).
 - Síntesis y recapitulación de la estrategia a seguir, objetivos, esquema de seguimiento y detalle de los proyectos e iniciativas (capítulo 7).

2. Antecedentes y objetivos del proyecto

En un contexto de recuperación económica precedido por una intensa etapa de crisis, las políticas públicas deben promover la **competitividad del tejido empresarial** y deben favorecer la **creación de nuevo empleo** jugando las administraciones públicas un papel relevante. Por este motivo, desde el Gobierno de Canarias se decide avanzar hacia un **escenario de incremento de la internacionalización** del tejido empresarial que compone el panorama económico de Canarias.

La internacionalización no solo facilita a las empresas canarias la **consecución de nuevas oportunidades** que pueda brindar el mercado global, sino que promueve también la **diversificación hacia nuevos sectores**, más allá del turístico -motor actual de la economía canaria- o el impulso a la competitividad de la **economía y la calidad laboral**.

Por todo ello, la internacionalización debe ser una apuesta decidida para la transformación de la economía. Y es que, tal y como se observa en la figura 1.1. y en la figura 1.2 que a continuación se expone, las economías más internacionalizadas (como Singapur o Irlanda), son aquellas con mayor PIB per cápita y menor tasa de desempleo:

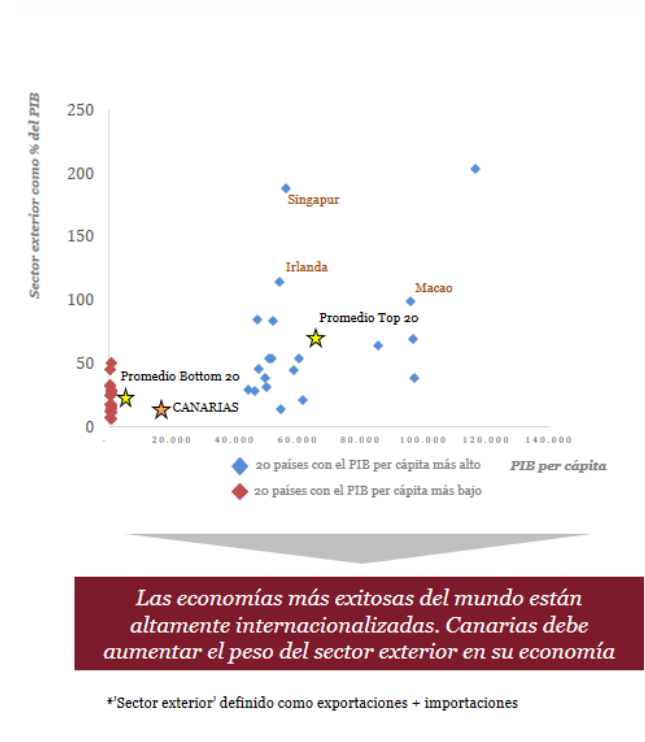


Figura 1.1 – Peso del sector exterior y PIB per cápita (USD corrientes, % del PIB). Fuente: Banco Mundial, Expansión.

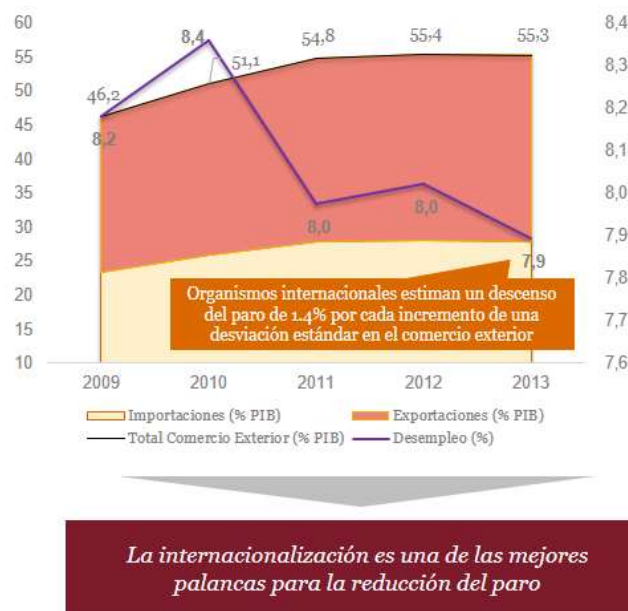


Figura 1.2 – Peso del sector exterior y desempleo: Países OECD (% del PIB, %). Fuente: Banco Mundial, *Expansión*.

Finalmente, y ya centrados en el caso de Canarias, **la internacionalización puede y debe significar un vector clave de cambio para la economía canaria**. En un territorio con un paro estructural elevado, con dificultades objetivas para el desarrollo de muchos sectores económicos por su tamaño, fragmentación y lejanía del resto del territorio nacional y del continente en general, la internacionalización es una de las pocas apuestas claras disponibles para la transformación de la economía canaria.

El momento actual es particularmente idóneo para impulsar la internacionalización. Tras ocho años de dura crisis económica que obligaron a suprimir muchos recursos e iniciativas, parecen existir finalmente condiciones adecuadas propiciadas por un nuevo ciclo económico, con crecimiento y mayor margen de maniobra presupuestaria, además de un contexto favorable (existencia de algunos casos de éxito notables, experiencia acumulada en algunos sectores, etc.). Todo ello permitiría elevar el nivel de ambición en cuanto a objetivos y por consiguiente los recursos disponibles para su cumplimiento.

Así, la internacionalización se debe convertir no solamente en una palanca más para la reducción del desempleo, sino en uno de los ejes fundamentales de la estrategia económica del Archipiélago, que permita mejorar en aspectos económicos clave como la diversificación, la innovación, la creación de actividad de mayor valor añadido, etc.

Por todo ello, desde el Gobierno de Canarias, en línea con lo acordado en el Parlamento de la Comunidad Autónoma, se ha tomado la decisión de poner el foco en los siguientes ámbitos:

-
- ***El incremento del volumen de las exportaciones.***
 - ***El número de empresas canarias abiertas a mercados internacionales.***
 - ***La captación de inversión extranjera.***
 - El ***incremento*** del número de ***empresas canarias internacionalizadas.***

El éxito de este proceso de internacionalización sólo puede materializarse a través de la planificación de una ***estrategia operativa de internacionalización de la región***, fruto de la ***colaboración y del mayor grado de consenso posible entre los distintos agentes*** que componen el panorama socioeconómico canario. Por estrategia operativa entendemos una estrategia “aterrizada”, es decir: ejecutable, medible y poniendo el foco en acciones concretas, consensuadas, calendarizadas, con responsables de su ejecución y seguimiento, y que cuenten con los recursos requeridos (incluidos los presupuestarios).

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo principal el diseño de dicha estrategia, tras realizar un diagnóstico de la situación actual y definir, fruto de la participación de los principales agentes del ecosistema canario, los objetivos, tácticas y líneas de actuación bajo las cuales se articulará la Estrategia Operativa de Internacionalización de Canarias.

Adicionalmente, y dado que el proyecto nace con la vocación de ir más allá de la definición de una estrategia y traccionar un cambio real, se ha prestado un servicio especializado para el apoyo táctico en el lanzamiento de la implementación del plan de acción definido en la presente Estrategia. Fruto de este apoyo a la implementación, algunas de las medidas recomendadas en el presente documento ya se han lanzado, y otras muchas están en fase de lanzamiento o de preparación previa.

3. Análisis macro: situación y evolución de la internacionalización en Canarias

Con el objetivo de realizar el diagnóstico de la internacionalización de la economía canaria y el entendimiento de su impacto directo e indirecto en la economía, se han analizado distintas fuentes oficiales (ISTAC, INE, DATAINVEX, Estrategia RIS3, Ease of doing business 2016, WORLD BANK, UNCTAD, World development indicators, CREM: Comercio con el extranjero, Banco Central Europeo...).

Dado que el diagnóstico de la internacionalización tiene ***dos vertientes principales*** (atracción de inversión —IED y exportaciones o comercio exterior), en las siguientes páginas se realiza de forma particularizada un análisis de cada uno de estos ámbitos en términos de su evaluación y situación actual, tipología, origen— destino, sector, así como su comparativa nacional e internacional.

3.1. La IED en Canarias hoy: situación y análisis de su evolución

Si bien es cierto que en el periodo 2010-2011 se dieron casos extraordinarios de IED, alcanzando los mil millones de euros en IED en el ejercicio 2011, la IED en ***Canarias en los últimos 10 años ha mostrado una tendencia irregular y poco significativa en volumen***, tal y como muestra la figura 3.1 adjunta a continuación:

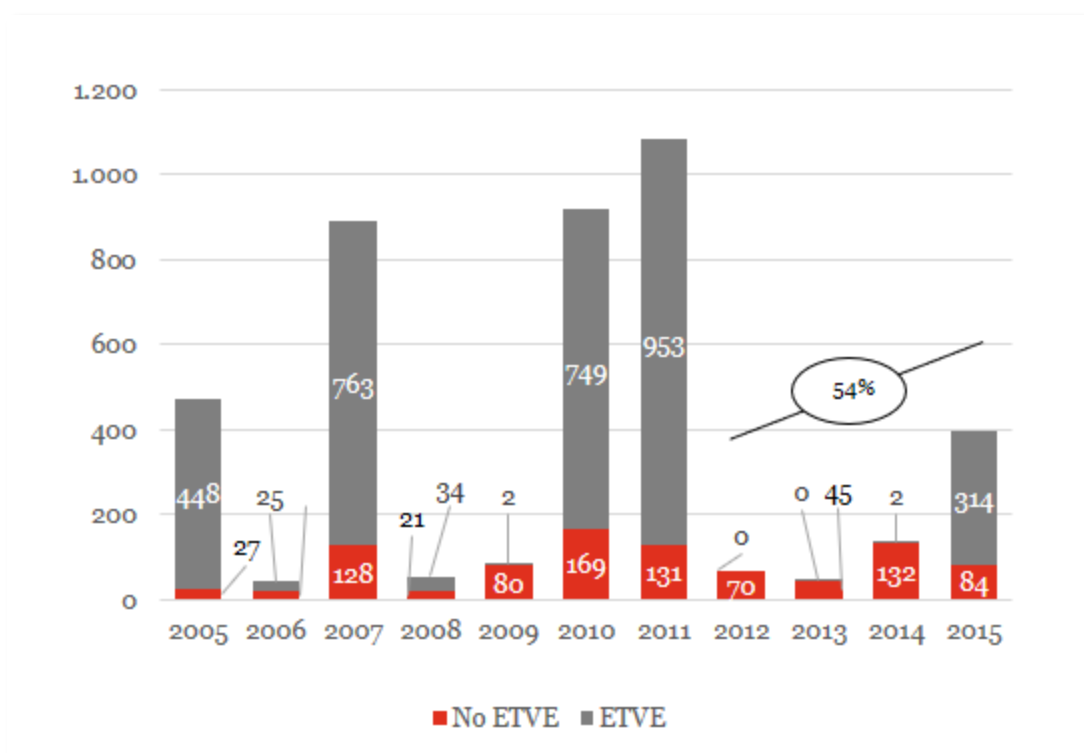


Figura 3.1 – Evolución de la IED total en Canarias; 2005-2015; M€. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) a partir de datos del Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio

La **tipología de inversiones predominante** han sido las inversiones en **ETVEs** (Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros) que han representado en torno al 76% del total de la IED en el periodo 2010-2015. Esto podría deberse principalmente a que estas compañías pueden acogerse a beneficios fiscales muy importantes, quedando exentos del pago de impuestos sobre ganancias de capital, dividendos, beneficios y plusvalías generadas por las empresas extranjeras que participan en esta tipología de empresas.

Respecto a las inversiones no-ETVEs, que son aquellas sobre las que se debe poner el foco, al ser las que generan impacto “real” sobre el tejido económico y el empleo, la tendencia de las IED en Canarias es negativa, con un **decrecimiento compuesto anual de un 13%** entre 2010 y 2016.

En lo que respecta a la **procedencia** de las inversiones, esta se encuentra muy concentrada en los cinco países mostrados en la figura 3.2: **Suiza, Reino Unido, Alemania y USA**, representando estos **el 95% de la IED** correspondiente al ejercicio **2015**.

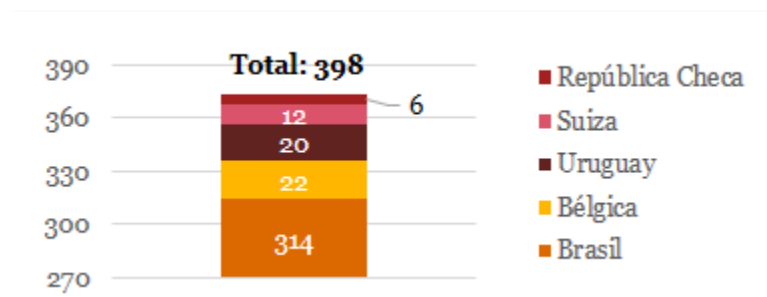


Figura 3.2 – 95% de la IED total (ETVE y no ETVE); 2015; M€. Fuente: Datainvox

En este sentido, también cabe destacar que los **314 millones de euros** que suponen la mayor inversión del ejercicio 2015, y que provienen de Brasil, se corresponden con inversiones en ETVEs. En el periodo 2010-2015 más del 80% de la IED en no ETVEs procede **de Chipre, Suiza, Reino Unido, Alemania, USA y Países Bajos**.

En cualquier caso, cabe destacar que la tendencia de la IED en Canarias ha sido irregular, tanto en volumen como en los países de procedencia, lo cual reforzaría la necesidad de una estrategia más dirigida, pudiéndose observar “picos” de inversión tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Periodo 2010-2015	Desviación
Chipre	150	0	0	1	0	0	151	56
Suiza	0	41	6	16	1	12	75	14
Reino Unido	3	5	2	4	41	5	60	14
Alemania	1	38	1	2	4	2	47	14
USA	0	2	0	0	37	0	39	14
Países Bajos	6	3	28	1	0	0	39	10
No Clasificado	9	42	33	21	49	66	220	19
Total	169	131	70	45	132	84	631	42

Figura 3.3 – Evolución de la IED total en no ETVES; 2010-2015; M€. Fuente: Datainvox

En relación con la tipología de actividades o sector / subsector que atraen las IED, ésta también muestra una tendencia irregular en función del ejercicio, no observándose un patrón de la evolución de dichos sectores. Se puede observar cómo destacan los **sectores** relacionados con el **turismo**, como son los servicios, las **actividades relacionadas con “real estate”** (construcción de edificios o actividades inmobiliarias) y el **comercio**.

Adicionalmente y como puede observarse en las figuras 3.4 y 3.5, el sector turístico sigue siendo la principal actividad tractora de IED en Canarias, a pesar de que su representatividad se ha visto reducida tanto por el aumento en otros sectores como, principalmente, por la propia disminución de la IED en el sector turístico per se.

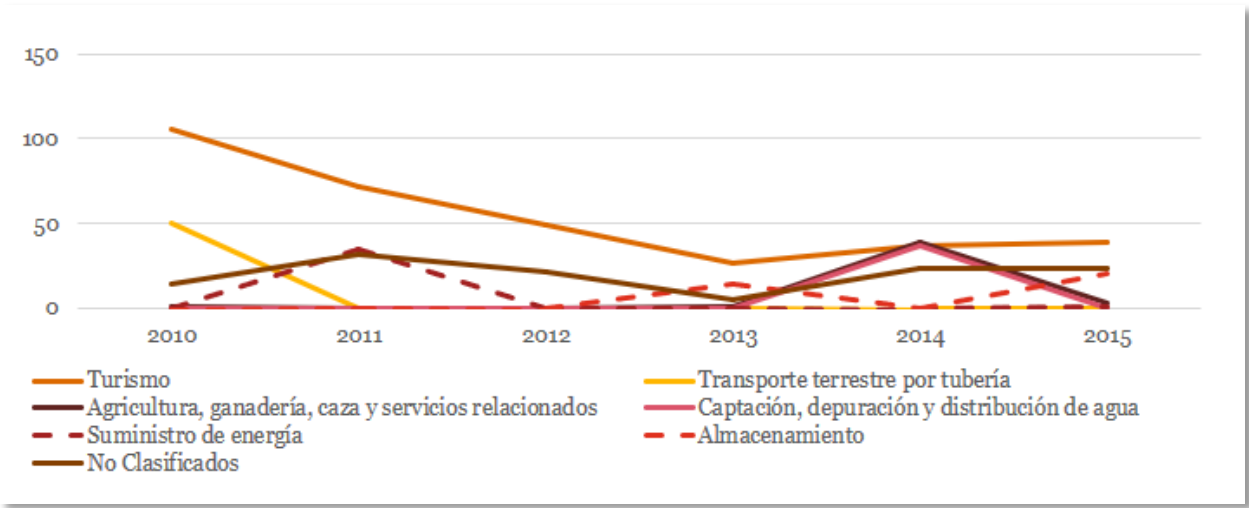


Figura 3.4 – Distribución de las IED por sectores No ETVE; 2010-2015; M€. Fuente: Datainvox

Sectores	Totales 2010 - 2015	%
Turismo	328	51%
Transporte terrestre por tubería	50	8%
Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados	41	6%
Captación, depuración y distribución de agua	36	6%
Suministro de energía	35	5%
Almacenamiento	34	5%
No Clasificados*	117	18%
Total	641	100%

*Incluye los siguientes CNAE: 03, 09, 10, 11, 17, 18, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 38, 42, 43, 45, 50, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 72, 74, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 93, 96, 99.

Figura 3.5 – Distribución de la IED por sectores No ETVE. Fuente: Datainvox

Como puede observarse en el siguiente gráfico, la IED en **Canarias** representa una **proporción baja con respecto a la inversión total**. Por este motivo, y en la medida en que el volumen o proporción de IED no es representativo, **no es posible concluir acerca del impacto de la misma en otros indicadores como el PIB o el empleo**, ya que otros factores con mayor peso podrían incidir de manera más directa.

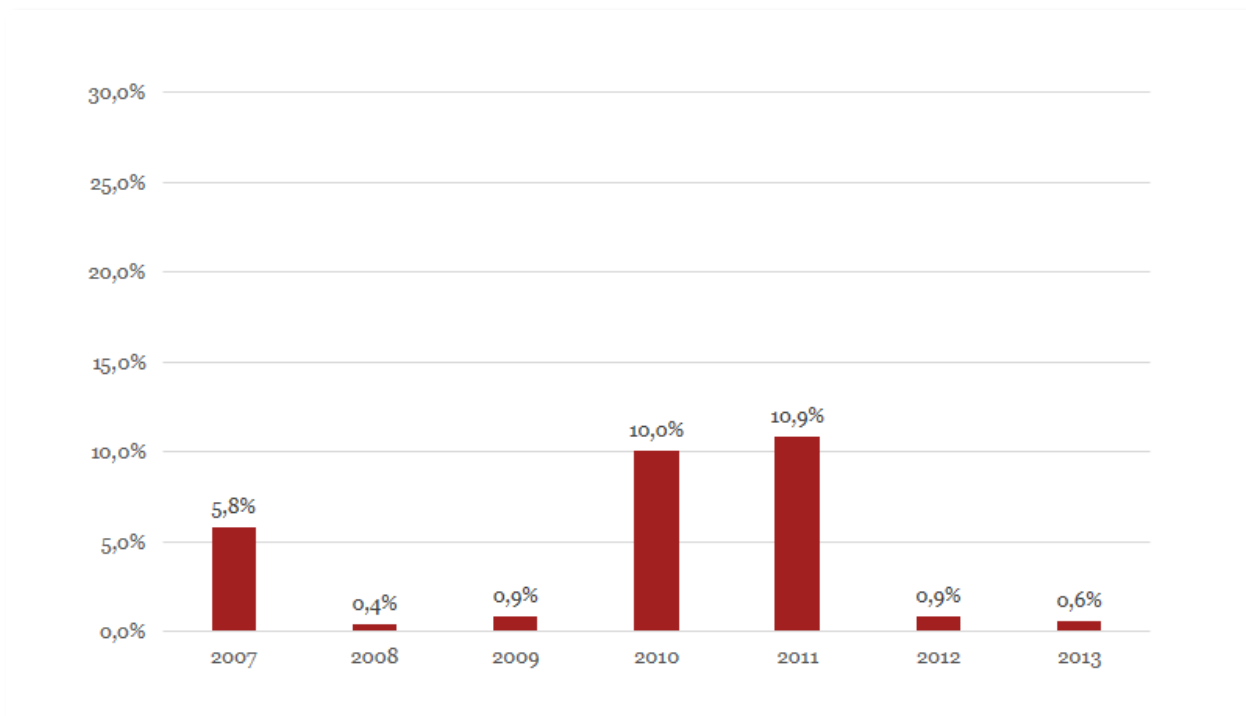


Figura 3.6 – IED sobre la inversión bruta de Canarias; 2007-2013; %. Fuente: FBBVA-Ivie

En cualquier caso, si analizamos la evolución de la IED sobre el PIB en Canarias, se concluye que, entre las CCAA españolas, **Canarias muestra una tendencia inestable de la IED sobre el PIB** en los últimos ejercicios, y en general ha tenido una tendencia decreciente. Si realizamos una comparativa a nivel estatal, Canarias se sitúa por debajo de la media española y de otras CCAA como Madrid, Cataluña o País Vasco, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

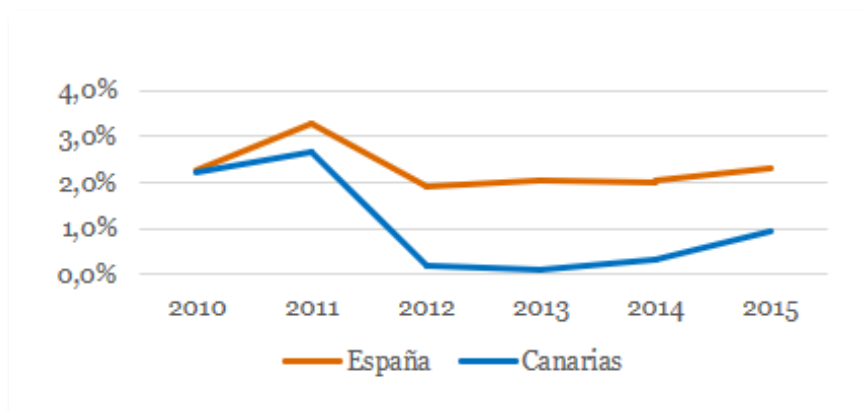


Figura 3.7 – Relación del IED sobre el PIB; 2010-2015; en porcentajes. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media
Madrid	4,3%	10,8%	7%	6,2%	5,8%	5,4%	6,6%
España	2,3%	3,3%	1,9%	2%	2%	2,3%	2,3%
Cataluña	2,7%	1,8%	1,6%	2%	1,7%	2,5%	2%
Euskadi	0,5%	1%	0,7%	1,9%	2,2%	1,3%	1,3%
Canarias	2,2%	2,6%	0,2%	0,1%	0,3%	0,9%	1,1%
Murcia	0,1%	0,6%	0,1%	0,2%	0,2%	1,9%	0,5%
Andalucía	0,8%	0,4%	0,4%	0,4%	0,2%	0,4%	0,5%
Extremadura	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	1,5%	0,3%	0,4%
La Rioja	0,4%	0,03%	0,1%	0,8%	0,04%	0,4%	0,3%

Figura 3.8 – Relación del IED sobre el PIB. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por otro lado, y teniendo en cuenta que las ETVEs son una tipología de entidades con tendencia a desaparecer y con poco impacto en el PIB de otras economías regionales, se ha realizado el mismo análisis teniendo en cuenta únicamente las **inversiones en No-ETVEs**, arrojando **que el peso relativo de las IED No-ETVE sobre el PIB en Canarias es, de media en el periodo 2010-2015, del 0,3%**. En el resto de CCAA, las IED en No-ETVEs también representan un menor peso sobre el PIB total. Dicho estudio se expone a continuación:

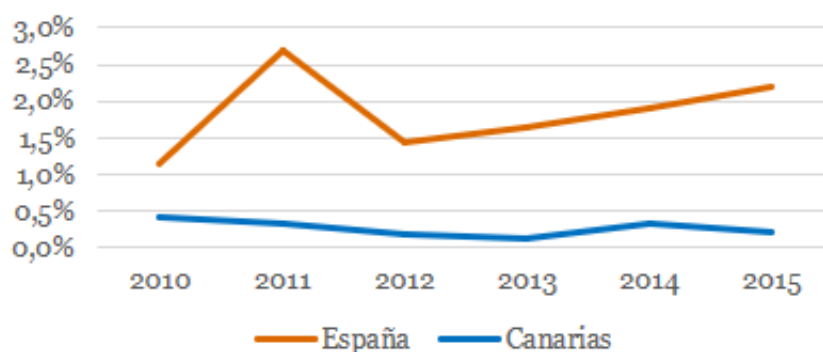


Figura 3.9 – Relación del IED no ETVE sobre el PIB; 2010-2015; en porcentajes. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media
Madrid	2,2%	8,7%	4,8%	4,5%	5,4%	5,1%	5,1%
Andalucía	0,8%	0,4%	10,6%	0,2%	0,2%	0,4%	2,1%
Cataluña	2,4%	1,5%	1,4%	1,8%	1,5%	2,4%	1,8%
España	1,1%	2,7%	1,4%	1,7%	1,9%	2,2%	1,8%
Euskadi	0,2%	0,8%	0,7%	1,8%	2,2%	1,3%	1,2%
Murcia	0,1%	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%	1,9%	0,5%
Extremadura	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	1,5%	0,3%	0,4%
Canarias	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%	0,3%
La Rioja	0,4%	0,03%	0,1%	0,8%	0,04%	0,4%	0,3%

Figura 3.10 – Relación del IED no ETVE sobre el PIB. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por todo lo anterior, se concluye que la evolución de la IED sobre el PIB en Canarias se sitúa en la cola de las CCAA españolas.

Adicionalmente, con el objeto de completar este diagnóstico comparado y de fijar un nivel de ambición en capítulos subsiguientes, se ha realizado una comparativa con **hubs de negocios internacionales** (como Emiratos Árabes Unidos, Singapur, Panamá o Irlanda) **altamente internacionalizados** (“best in class”), **posibles competidores a hubs africanos** (por ejemplo, Ghana o Sudáfrica) que teniendo unas características similares a las de la región canaria, están altamente internacionalizados y generan más oportunidades de inversión extranjera que Canarias. Adicionalmente, se ha realizado una comparación con los **archipiélagos e islas** de Cabo Verde, Malta y Hawaii, que, por su similitud con Canarias resulta interesante analizar.

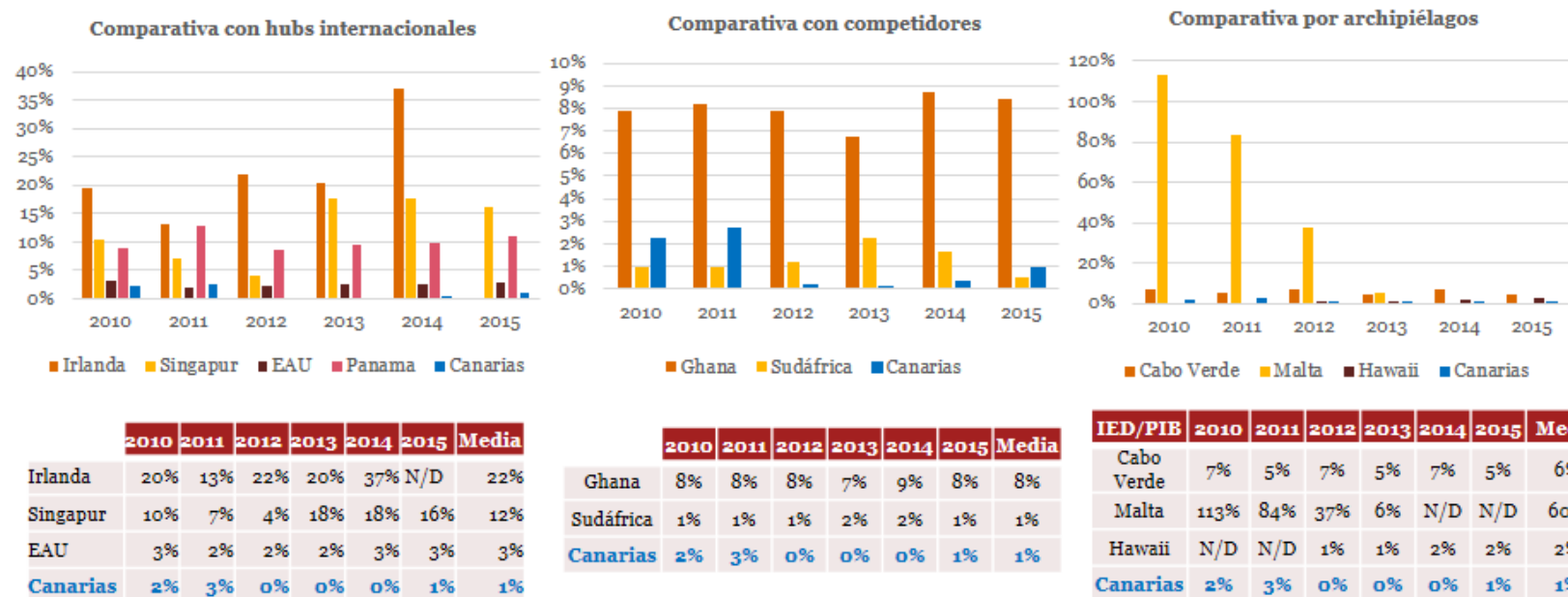


Figura 3.11 – Relación del IED sobre el PIB; 2010-2015; en porcentajes. Fuente: Instituto de estadística de los países/regiones objeto de análisis

En conclusión, si bien es cierto que en algunos casos se han escogido regiones con niveles de autonomía económica, desarrollo e inversión bastante heterogéneas y diferentes a Canarias, es razonable afirmar que **Canarias no está actuando como polo de inversión**, atrayendo menos inversión sobre su PIB que el resto de regiones analizadas. A día de hoy, Canarias se encuentra muy lejos de convertirse en un hub de negocios internacional.

Como caso de referencia sobre el tiempo necesario para revertir la situación, cabe destacar a modo de caso de éxito internacional la puesta en marcha de una estrategia global de atracción de inversión en Irlanda, que ha hecho que su **IED pase del 6% al 71% sobre el PIB en menos de 20 años** (ver figura 3.12).

El caso de **éxito de Irlanda** se debe principalmente a la **reducción de actividades con escaso valor añadido**, al atractivo **marco legal y beneficios fiscales** y la existencia de una **mano de obra cualificada** y a la vez competitiva vía precio. Adicionalmente, hay regiones del país que se han clasificado como “regiones de desarrollo económico” y que han recibido ayudas en los ejercicios 2007-2013 de fondos estructurales de la UE.

Algunos de estos factores ya existen en Canarias, otros todavía tienen mucho recorrido de mejora. Todos estos aspectos se analizarán en detalle en el capítulo 4.

Esta buena evolución **ha sido notable en los últimos meses del 2016, donde como consecuencia de los efectos del Brexit**, Irlanda ha atraído una fuerte cuantía de IED gracias a disponer de condiciones favorables y ventajosas para las empresas.

Canarias tiene la posibilidad de fijarse en las prácticas de casos como Irlanda, para que, de la misma forma, en unos años, se encuentre con una evolución similar.

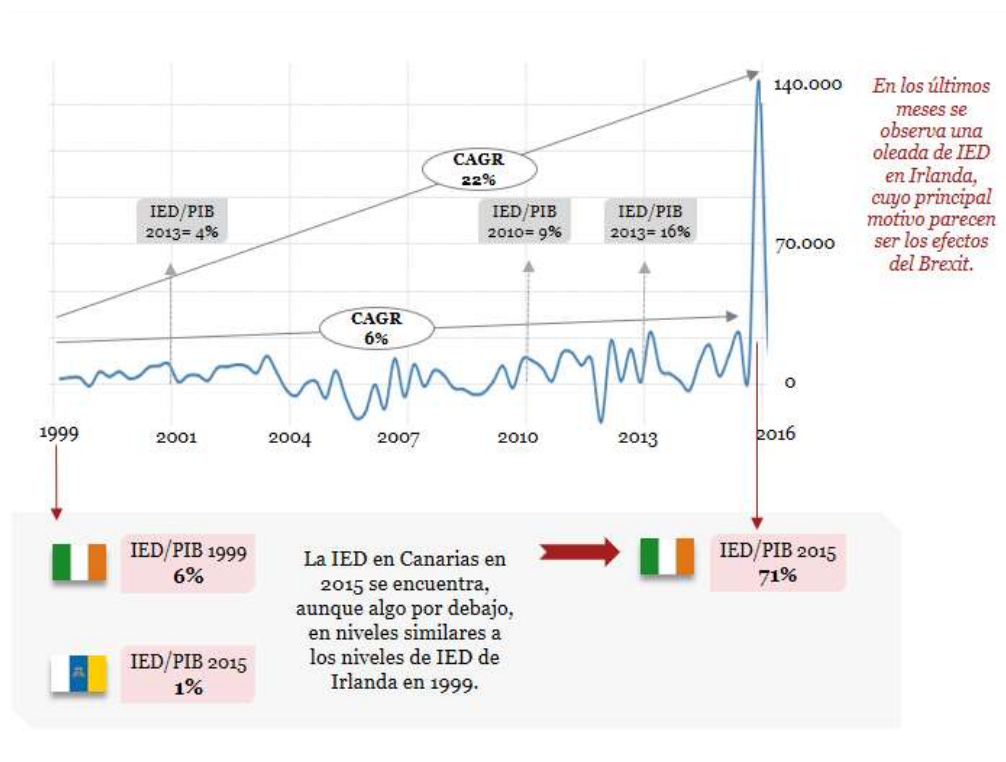


Figura 3.12 – Evolución de la IED en Irlanda; 1999-2015; en millones de \$. Fuente: CSO; Indexamundi; Trading Economics

3.2. Salida al exterior. Las exportaciones en Canarias: situación y análisis de su evolución

Canarias ha mantenido en los últimos 10 años una **tendencia estable en exportaciones de mercancías**, manteniéndose entre **3 y 4 mil millones de euros, con destino principalmente a Europa**.

El volumen de **exportaciones** a los distintos **continentes** se ha mantenido constante en los ejercicios analizados en la figura 3.13 (2010-2015), con ligeras variaciones que a continuación se exponen:

- Más del **70% de las exportaciones** totales de Canarias se realizan a **Europa, África y América**, representando Europa más del 55% del total.
- Las exportaciones a **África** han sufrido una fuerte caída en el ejercicio 2014 (del 50% con respecto al ejercicio 2013, recuperándose en 2015).
- Se ha dado un incremento puntual significativo de las exportaciones a América en los ejercicios 2012 (158% de incremento) y 2015 (295% de incremento).
- Las exportaciones a **Asia** se incrementaron puntualmente en el ejercicio 2012 (un 153% de incremento, volviendo a valores constantes en el ejercicio 2013).

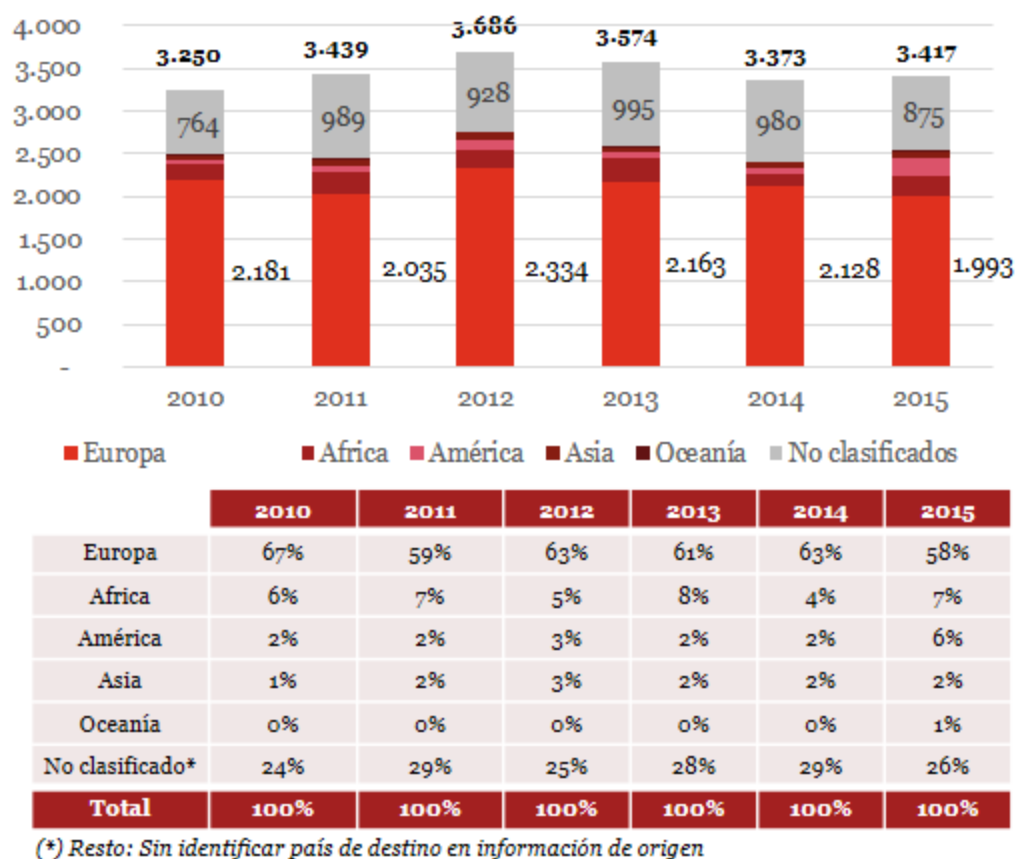
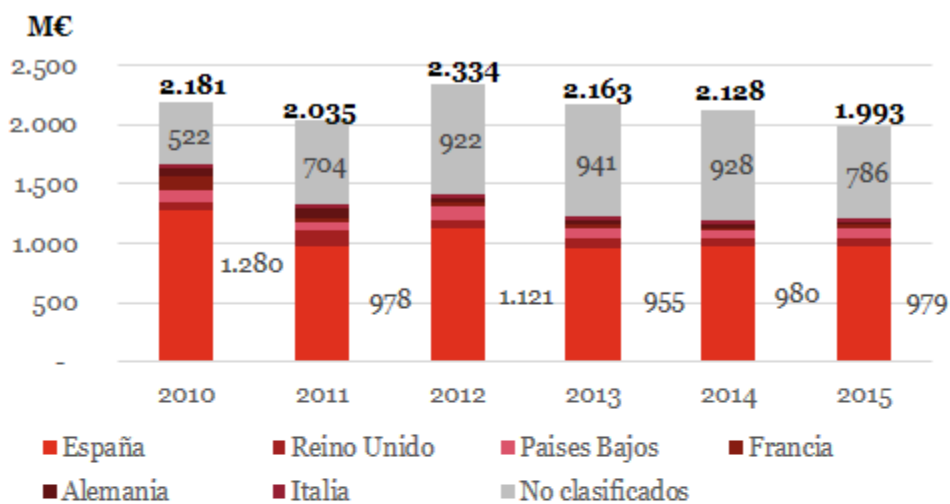


Figura 3.13 – Evolución de las exportaciones en Canarias por continente; 2010-2015; M€. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC). Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios

En este sentido, cabe destacar que, en torno a la mitad de dichas exportaciones son realizadas a otras CCAA españolas (más del **45% de las exportaciones totales a Europa se realizan a otras Comunidades Autónomas españolas**) lo que representa un 30% sobre el total de exportaciones de Canarias. Por este motivo, **la caída** de más de un 10% en exportaciones a otras CCAA españolas en el ejercicio 2010 tiene **relación directa en el volumen total de exportaciones**.

Por otro lado, **Reino Unido y Países Bajos** representan el destino más importante de las exportaciones canarias en Europa en cuanto a volumen se refiere, situándose cada una de éstas en torno al 5% del total de exportaciones europeas.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
España	59%	48%	48%	44%	46%	49%
Reino Unido	3%	6%	3%	4%	3%	4%
Países Bajos	4%	3%	5%	4%	3%	4%
Francia	5%	2%	1%	2%	1%	1%
Alemania	3%	4%	2%	2%	2%	1%
Italia	2%	2%	1%	1%	1%	1%
No Clasificados	24%	35%	40%	44%	44%	39%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(*) No clasificado: Sin identificar país de destino en información de origen
No existe el dato disponible de las exportaciones a España desglosado por CCAA de destino.

Figura 3.14 – Evolución de las exportaciones europeas de Canarias por país; 2010-2015; M€. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC). Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios

En cuanto a las actividades clasificadas por sectores, estos representan un 58% de las totales en el ejercicio 2015.

Si se realiza un análisis de las exportaciones de bienes de Canarias, **excluyendo las realizadas al resto de España** con el fin de centrar el estudio en los mercados internacionales, y **sin incluir los conceptos no regionalizados** (“avitallamiento de buques y aeronaves” y “Países/Territorios no determinados”) se observan las siguientes características que reflejan la gráfica de la figura 3.15:

- En 2009, como consecuencia de la crisis económica el volumen de exportaciones cae.

- En el periodo 2010-2012 las exportaciones recuperan su valor perdido, alcanzando en 2012 los 1.822 millones de euros.
- A partir de 2013 las exportaciones comienzan una tendencia descendente.
- La evolución del total de **exportaciones canarias** en el periodo analizado **están en consonancia con la evolución de las exportación a Europa**, dado el elevado peso que éstas representan para el Archipiélago, en torno al 72% de media durante el periodo 2005-2016.
- **Las exportaciones a África no recuperan el volumen pre-crisis**, de 355 millones de euros en 2008.
- Las exportaciones a América experimentan, puntualmente, un incremento en el ejercicio 2012, representando el 13% de los bienes exportados.

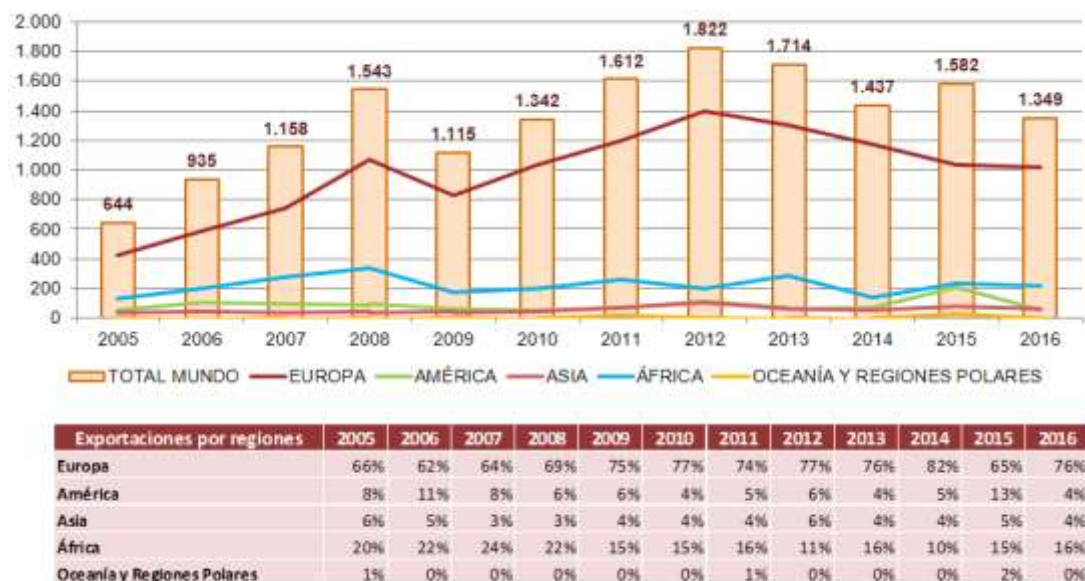


Figura 3.15 – Evolución de las exportaciones canarias por región, excluyendo “resto de España”, “avitallamiento de buques y aeronaves” y “Países/Territorios no determinados”; 2005-2016; M€. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

Adicionalmente, y este es un aspecto capital en el caso de un archipiélago ultraperiférico donde los bienes sufren de una mayor dificultad de exportación frente a los servicios, cabe destacar que **los datos analizados no incluyen los importes relativos a servicios** (debido a que el dato no está disponible). Esto es, únicamente han sido tenidas en cuenta las exportaciones de bienes a los efectos del análisis realizado. En este sentido, sería aconsejable lanzar un proyecto en el ISTAC para empezar a medir las exportaciones de servicios.

Ver ficha de proyecto B.10.2.

- **Recomendación: Lanzar medición de exportaciones de servicios con el ISTAC**

Dado el peso de los servicios en la economía canaria y el alto nivel de distorsión que supone no contar con estos datos en las estadísticas de exportaciones, recomendamos lanzar un proyecto dentro del ISTAC para medir —o al menos estimar— el nivel de exportaciones de servicios de Canarias.

La existencia de dichos datos permitirá, entre otros:

- Entender el nivel “real” de la economía canaria en exportaciones.
- Fijar objetivos de mejora medibles año a año.
- Tomar mejores decisiones a nivel de administraciones públicas sobre la asignación de recursos por sectores.

En cualquier caso, los datos existentes sí permiten analizar el peso relativo de los sectores exportadores de bienes, y de tal análisis se observa que la **industria manufacturera** es y ha sido el principal sector exportador de bienes en Canarias. La industria manufacturera representa más del 42% de las exportaciones de Canarias del ejercicio 2015, seguida con gran diferencia por la segunda (agricultura) que representa el 9%.

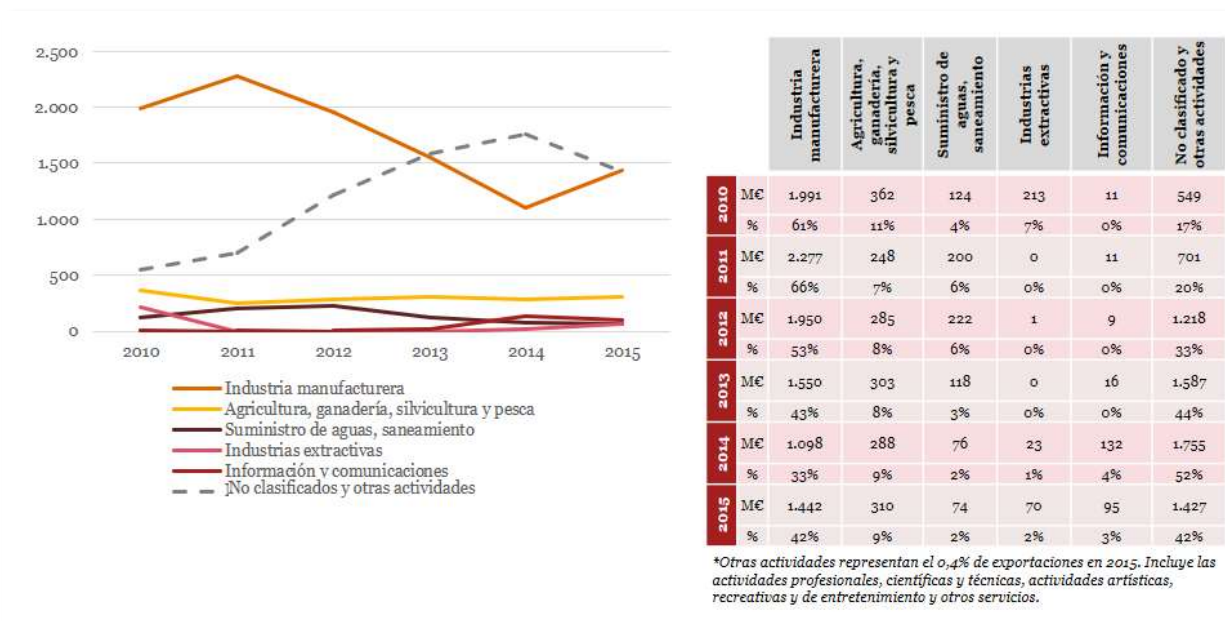


Figura 3.16 – Evolución de las exportaciones clasificadas por sector; 2010-2015; M€. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC). Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios

En relación con las exportaciones de mercancías, Canarias se encuentra ***significativamente por debajo de la media española*** en el periodo de 2010 a 2015, siendo además la comunidad autónoma que menos ha mejorado con respecto al resto en el mismo periodo de tiempo. Canarias se encuentra históricamente por debajo de la media española en lo que a exportaciones sobre el PIB se refiere (21% media española en comparación con el 9% de la media de Canarias en el periodo 2010-2014).

En términos generales, puede observarse en la figura 3.17 un leve incremento (de en torno el 3-4%) de las exportaciones sobre el PIB en las CCAA españolas, salvo en Canarias donde la tendencia se mantiene ***sin variaciones significativas***.

El ***aumento del PIB*** en el periodo 2010-2015 en aproximadamente un 3% se ha visto ***influenciado por el aumento a su vez de las exportaciones*** en un 5% y por otros factores, como el aumento del sector servicios en dicho periodo.

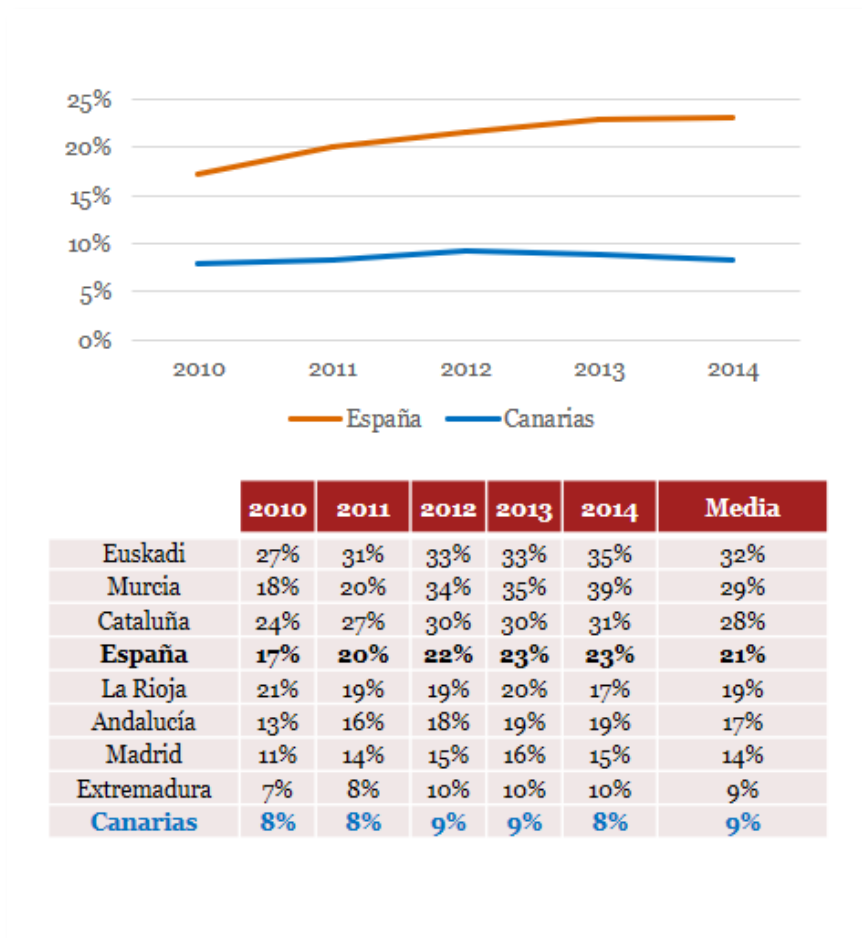


Figura 3.17 – Impacto de las exportaciones sobre el PIB de Canarias; 2010-2015. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios

Obviamente, dado su carácter de archipiélago ultraperiférico, Canarias cuenta con hándicaps muy significativos frente al resto de CCAA. No obstante, el hecho de que la evolución temporal de los datos no sea positiva sí que representa un factor de preocupación sobre el desempeño de las exportaciones de bienes en las Islas.

Si, de manera análoga a lo realizado en el caso de la IED, realizamos un análisis comparativo con los **hubs de negocios internacionales**, se observa que Canarias se encuentra como era de esperar por debajo de la media de los principales países exportadores. No obstante, en la comparación con los **principales competidores y archipiélagos**, Canarias se encuentra en una posición similar, con unas **cifras de exportaciones sobre PIB similares**, lo cual podría tener una lectura optimista: Canarias aún tiene una oportunidad para capturar el potencial de crecimiento que se espera en los países de nuestro entorno.

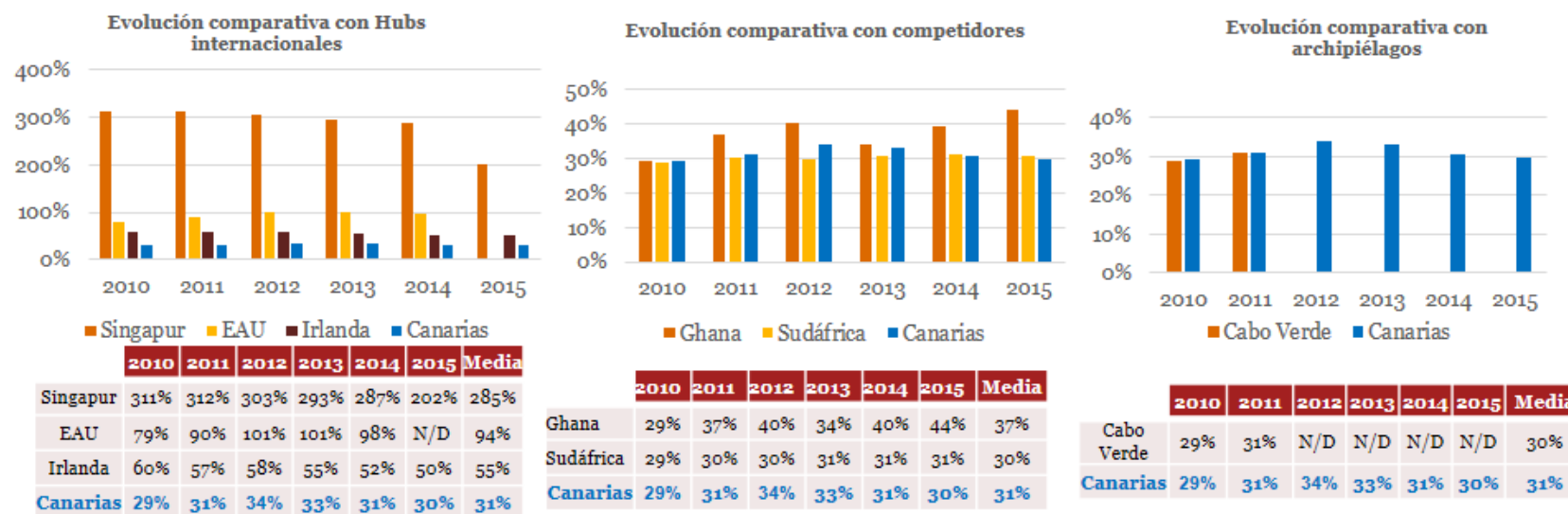


Figura 3.18 – Impacto de las exportaciones de bienes y servicios sobre el PIB de Canarias (hubs, competidores y Archipiélagos); 2010-2015; M€. Fuente: Instituto de estadística de los países/regiones objeto de análisis

A los efectos de realizar el presente análisis se seleccionaron *hubs internacionales* ejemplares a efectos de las exportaciones, esto es, aquellos territorios que han presentado una *evolución significativa y cuyo desarrollo ha sido más relevante* en el ámbito internacional. Asimismo, a efectos de analizar *territorios competidores* optamos por aquellos que se posicionan en el mercado internacional como hubs para África, ángulo de interés y objetivo para Canarias. Por último, a los efectos de realizar la **comparación con territorios geográficamente similares**, se ha analizado Cabo Verde, que tiene una proximidad geográfica con Canarias y es además un archipiélago con características similares. Con el fin de comparar perímetros iguales, se ha sumado a los datos de Canarias una estimación (de “trazo grueso”) de las exportaciones de servicios.

Asimismo, a efectos de realizar una comparación más realista del impacto de las exportaciones sobre el PIB en cada uno de los países/regiones estudiadas se ha llevado a cabo un análisis excluyendo del importe total de las exportaciones, las correspondientes al petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos (ver figura 3.19).

Evolución comparativa con hubs internacionales					
	2012	2013	2014	2015	Media
Singapur	282%	274%	270%	191%	254%
EAU	71%	71%	73%	N/D	72%
Irlanda	57%	55%	52%	50%	53%
Canarias	32%	32%	31%	29%	31%

Evolución comparativa con competidores					
	2012	2013	2014	2015	Media
Ghana	31%	27%	30%	39%	32%
Canarias	32%	32%	31%	29%	31%
Sudáfrica	29%	30%	30%	30%	30%

Evolución comparativa con archipiélagos					
	2012	2013	2014	2015	Media
Cabo Verde	32%	34%	N/D	N/D	33%
Canarias	32%	32%	31%	29%	31%

Figura 3.19 – Impacto de las exportaciones de bienes y servicios sobre el PIB excluyendo las exportaciones de petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos; 2012-2015. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) e International Trade Centre (ITC)

A la vista de los resultados obtenidos se extrae que no existen diferencias significativas en las conclusiones al suprimir la partida “petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos” del total de las exportaciones. Canarias continúa situándose lejos de los resultados de los principales hubs internacionales, y con cifras de exportaciones sobre PIB similares en comparación con sus principales competidores (Ghana y Sudáfrica) y archipiélagos.

4. Las condiciones de Canarias como centro de negocios internacional. Fortalezas y debilidades estructurales

4.1. Grado de preparación actual para la internacionalización de la economía canaria

Tal y como hemos podido observar anteriormente, la internacionalización de la economía —tanto a efectos de la atracción de inversiones estratégicas como del fomento de la salida al exterior del tejido empresarial— es de suma importancia para cualquier economía en general, y para Canarias en particular.

Con el objetivo de poder conocer en qué grado la economía de las Islas Canarias está preparada para llevar a cabo su proceso de internacionalización —en definitiva, entender el punto de partida— se ha comenzado por realizar un análisis de los factores o activos clave que influyen de manera determinante en el proceso de toma de decisiones de un inversor a la hora de seleccionar un destino, y que a la vez crean las condiciones para que las empresas salgan al exterior. Dichos factores o activos clave se presentan en la figura 4.1.

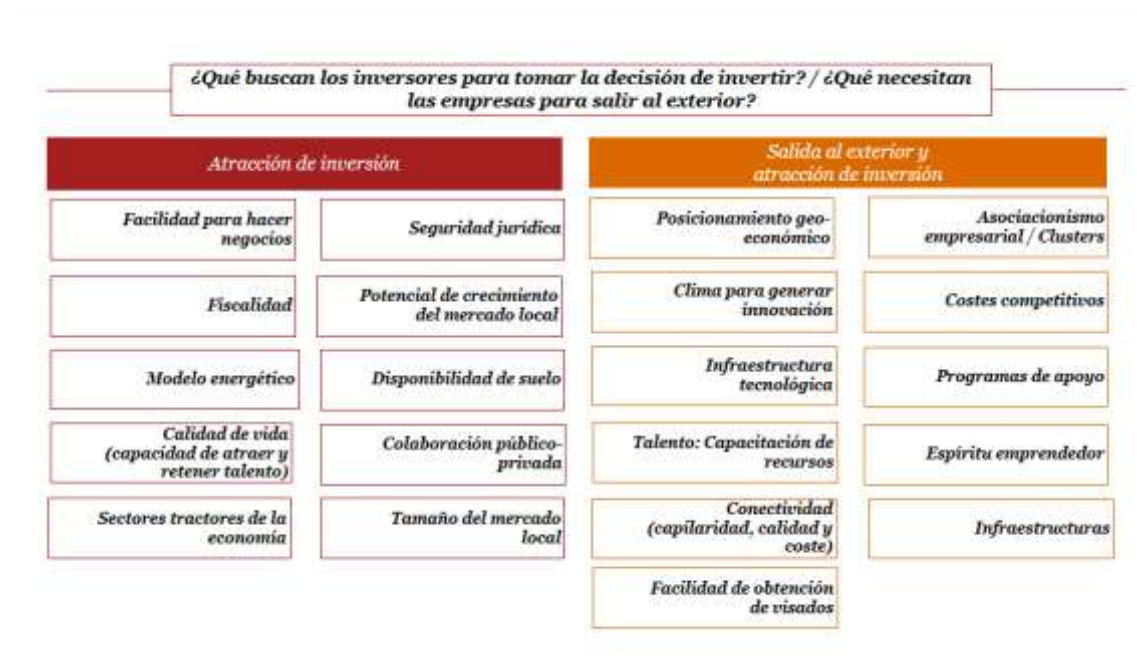


Figura 4.1 – Factores o activos clave de un territorio para su internacionalización. Fuentes: Metodología propia; experiencia PWC en políticas de internacionalización; análisis de argumentario de venta de múltiples territorios; entrevistas a potenciales inversores y empresas

Teniendo en cuenta exclusivamente la vertiente de IED, los factores/activos claves que los inversores consideran para seleccionar un mercado como destino adecuado para sus inversiones son los siguientes: la facilidad para hacer negocios, disponer de una fiscalidad atractiva, el modelo energético del que dispone el territorio, su calidad de vida (como medio de atracción y retención de talento), la existencia de sectores tractores de la economía, su seguridad jurídica, el tamaño y potencial de crecimiento del mercado local, la disponibilidad de suelo, y las posibilidades de colaboración público-privada, entre otros.

Si se tienen en cuenta las dos vertientes analizadas (la salida al exterior del tejido empresarial y la IED) se añaden otros factores clave: el posicionamiento geo-económico, el clima para generar innovación, la presencia de infraestructura tecnológica, la disponibilidad de talento, la calidad y costes del transporte, la existencia de un tejido asociativo empresarial (clústeres), la competitividad del coste de la mano de obra, los programas de apoyo a emprendedores/exportadores, el espíritu emprendedor de la región y la calidad de sus infraestructuras.

Es evidente que para cada proyecto de inversión o de salida al exterior, en función - entre otros - del sector y la actividad a desarrollar, no todos estos factores tienen el mismo peso, y ni siquiera todos ellos concurren en la toma de decisión empresarial. La relevancia de cada factor es diferente caso a caso, y cada inversor busca lo que necesita de manera individual. Dicho esto, en la inmensa mayoría de los casos, este conjunto de factores se encuentra en la lista de características evaluadas.

4.1.1. *Análisis de factores clave para el desarrollo competitivo de Canarias*

A continuación, se procede a desarrollar un análisis individualizado para Canarias de cada uno de los factores clave enunciados en el apartado anterior, diferenciándolos en dos categorías:

- **Factores diferenciales** con los que cuentan las Islas Canarias como argumento positivo de atracción de inversión o como activos clave para la internacionalización de las empresas locales. En este sentido, se entienden por “diferenciales” aquellos argumentos que posicionarían a Canarias por encima de la competencia de otros territorios.

Es importante entender que dichos factores no serán diferenciales para todos los sectores o tipos de oportunidades, por lo que será necesario ponerlos en valor de manera segmentada y priorizada. Se elaborará esta idea con mayor profundidad en los capítulos 5 y 6 del presente informe.

- **Áreas de mejora**, entendidos como aquellos factores que hoy en día representan barreras para el desarrollo de Canarias como destino de negocios, y sobre los que es necesario incidir a corto y largo plazo para mejorar estructuralmente el potencial de internacionalización del Archipiélago. A lo largo de este documento se desarrollan recomendaciones que permitirán incidir de manera sustancial y decidida en la mejora de estos aspectos.

La figura 4.2 clasifica los factores clave para el caso de Canarias, según éstos sean activos diferenciales o áreas de mejora, para la vertiente de atracción de IED solamente, o para la internacionalización en general. Esta clasificación se desarrollará en los capítulos siguientes.

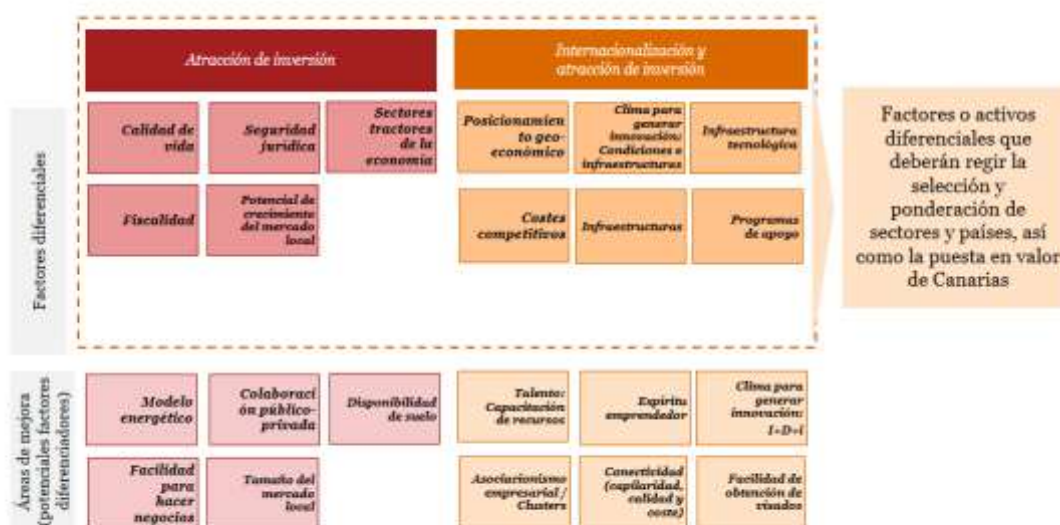


Figura 4.2 – Aspectos o factores clave para el desarrollo competitivo de Canarias.
Fuente: Elaboración propia

4.1.1.1. Factores clave o diferenciales para la atracción de la inversión

Los factores diferenciales existentes en las Islas Canarias que influyen en el proceso de atracción de inversiones se detallan a continuación:

➤ Fiscalidad

Es sin duda uno de los argumentos más diferenciales a efectos de atracción de la inversión a día de hoy en Canarias. Las Islas disponen hoy en día de la mejor fiscalidad de Europa, que conlleva una tributación atractiva con beneficios fiscales muy interesantes para la atracción de inversiones, entre los que cabe destacar los siguientes:

- **Tipo reducido del 4% en el Impuesto sobre Sociedades** para las entidades ubicadas en la Zona ZEC (tipo impositivo que se encuentra muy por debajo del tipo impositivo medio de la Unión Europea).

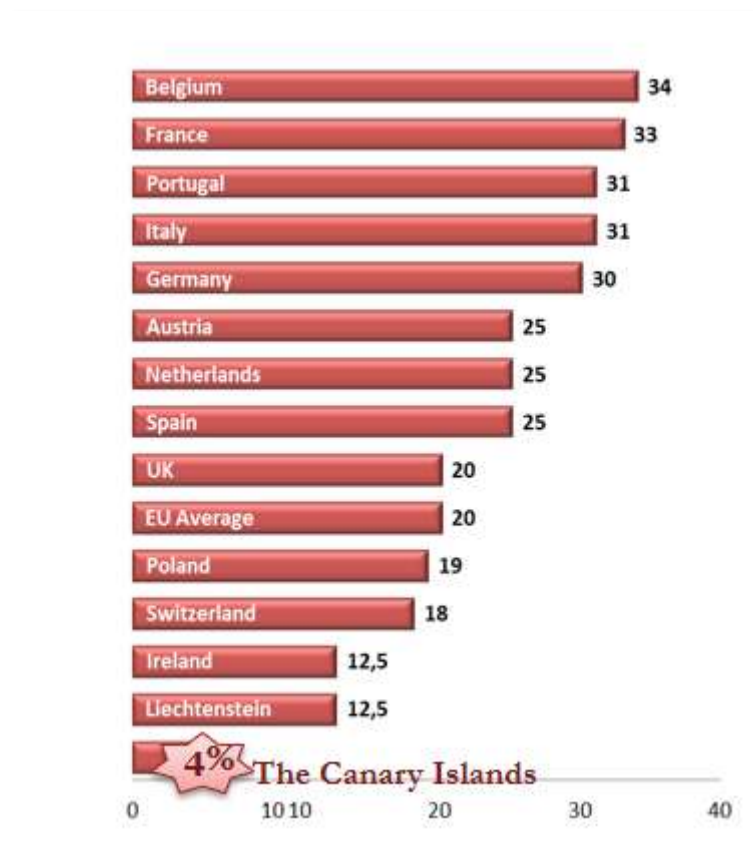


Figura 4.3 – EU corporate tax rate. Fuente: PwC

- **Dividendos a la sociedad matriz exentos de impuestos** (para países con los que España tiene acuerdos de doble imposición, así como para aquellos países de la Unión Europea en los que es de aplicación la Directiva matriz filial que permite dejar exentos de retención este tipo de rendimientos).
- **Altos niveles de deducciones fiscales** a efectos del Impuesto sobre Sociedades **con posibilidad de monetización** de las mismas para determinadas actividades y sectores (por ejemplo, deducción fiscal del 35% para las inversiones relacionadas con el sector audiovisual, o deducciones fiscales del 45% hasta el 8% para gastos relacionados con actividades de I+D e innovación tecnológica).
- Bonificación del 50% sobre el tipo impositivo del Impuesto sobre Sociedades para aquellas entidades que desarrollen actividades industriales.
- En Canarias no es de aplicación el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), sino un impuesto similar (IGIC) con tipos más reducidos.

➤ Seguridad jurídica

Dado que Canarias se encuentra bajo el marco normativo de España y de la Unión Europea, la seguridad jurídica es alta cuando comparamos con el resto de países del entorno. Obviamente, este argumento sólo es válido para oportunidades en las que se compite con destinos alternativos no europeos.

Adicionalmente, desde diciembre de 2015 existe una mayor seguridad jurídica, si cabe, sobre la ZEC —y el REF en general— por parte de la UE.

Actualmente no se prevén cambios normativos drásticos que pudieran llevar a pensar en algún tipo de cambio sustancial sobre este aspecto.

➤ Calidad de vida

Como consecuencia del clima estable y temperaturas poco extremas, de la variedad de paisajes naturales, de un bajo nivel de criminalidad, así como de las opciones de ocio vacacionales y culturales, Canarias se posiciona como un territorio con una altísima calidad de vida.

Además, el Archipiélago cuenta con numerosos colegios internacionales y buenos centros médicos y hospitales. En este sentido, en 2015 se situó como la séptima comunidad autónoma española en gasto en sanidad por habitante, con 1.253,8 euros de media, un 0,9% superior a 2014¹, lo cual es un gran argumento comparativo a nivel internacional, ya que la sanidad en España de por sí está muy bien posicionada globalmente.

Adicionalmente, Canarias tiene los bienes y servicios menos caros de España junto con Extremadura, con un coste de la vida más bajo que la media española en un 12%.

Si bien en una primera impresión, este punto podría parecer no tener un gran “peso empresarial”, hemos podido contrastar en múltiples reuniones con potenciales inversores que —bien al contrario— es de alta importancia para determinados sectores y actividades, en tanto en cuanto supone un argumento muy poderoso para la atracción y retención del talento.

Por ejemplo, la apertura de cualquier sucursal o centro de I+D suele implicar el desplazamiento de una parte del personal desde la casa matriz. El argumento para dichos empleados (generalmente de alta cualificación, y con capacidad de encontrar alternativas en el mercado laboral) de trasladarse a vivir por un tiempo a un lugar de alta calidad de vida suele tener mucho peso en la toma de decisión.

Se ha podido observar, además, durante las interacciones con posibles inversores, que este argumento tiene en bastantes casos mucho “peso emocional” también para los propios inversores, que se muestran encantados

¹ Fuente: Memoria socioeconómica y laboral del Consejo Económico y Social (CES)

de instalarse en Canarias y venir así a menudo a las Islas a pasar unos días aprovechando los viajes de trabajo.

➤ El turismo como sector tractor de la economía

Canarias cuenta con un sector tractor de la economía, que es el sector turístico, que le hace diferencial con respecto a la mayoría de las regiones competidoras de su entorno. Este argumento es relevante a efectos de aquellas actividades y subsectores que puedan tener ciertas sinergias con el sector turístico (por ejemplo, formación o eventos empresariales) o para aquellas actividades en las que el turismo pueda ser un vertical adyacente (por ejemplo, software aplicado al turismo).

De igual manera, el crecimiento que está viviendo el sector del turismo, potencia la evolución del resto de sectores asociados como los servicios, el comercio o la construcción.

➤ Potencial de crecimiento del mercado local

Si bien el valor absoluto del tamaño del mercado local de las Islas Canarias es limitado debido a su población (alrededor de 2 millones de habitantes, significativamente menor a otras ciudades o territorios competidores) y a su condición de región insular, en términos de crecimiento del mercado sí existe en cierta medida un factor diferencial, impulsado sobre todo por el turismo (alrededor de 14 millones de turistas anuales), pero también por el número de habitantes residentes.

En el año 2016, Canarias se posiciona como la segunda comunidad autónoma donde más crece la población residente (+0,92%), solo superada por Baleares. Este incremento poblacional en el Archipiélago se debe tanto a un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) positivo como a un saldo migratorio (inmigración menos emigración) también con valor positivo.

Además, la presencia, permanente o transitoria, de nativos en lenguas extranjeras es superior a la media española, lo cual es un argumento de peso para la atracción de determinado tipo de inversiones (por ejemplo, call centers, backoffices, etc.).

4.1.1.2. Áreas de mejora para la atracción de la inversión

➤ Disponibilidad de suelo

Las Islas Canarias albergan numerosas riquezas naturales. Por ello, el 40,2% del territorio canario cuenta con algún tipo de protección medioambiental. Esto, unido a una densidad de habitantes por km² de las más altas de España, hace que la disponibilidad de suelo para el desarrollo de actividades económicas sea relativamente limitada respecto a otros territorios.

Esto es sin duda un aspecto negativo para las empresas y actividades muy intensivas en suelo, por lo que no es conveniente priorizar éstas en la estrategia de atracción de IED.

No obstante, cabe señalar que en la actualidad se acaba de aprobar la nueva Ley del Suelo Canaria, que busca reducir los trámites burocráticos relacionados con los permisos sobre el suelo, agilizando la obtención de permisos y licencias, cuya aprobación debería influir de manera positiva en la economía canaria en general, y en la atracción de IED en particular.

➤ Facilidad para hacer negocios

De acuerdo con el ranking global “Doing business 2015” Canarias se sitúa por encima de la media española en la facilidad para abrir un negocio y en la facilidad a efectos de registrar una propiedad. Asimismo, el Archipiélago canario se sitúa en la media española para lograr la obtención de permisos de construcción y urbanísticos y a la cola del resto de comunidades autónomas en el acceso a recursos energéticos.

Sin embargo, es preciso resaltar que España en su conjunto no ocupa posiciones muy altas en el ranking “Doing business”, situándose en el año 2015 en la posición 33 entre las 189 economías analizadas a efectos del ranking mundial. Por ello, posicionar a Canarias como hub de negocios internacional deberá implicar forzosamente un esfuerzo de mejora significativo en este aspecto.

A partir de las entrevistas y análisis de casos reales de implantación de empresas, cabe señalar que existen en el territorio canario importantes barreras administrativas relacionadas con el **número y duración de trámites administrativos**. Parece claro que este aspecto es una clara área de mejora a efectos de atracción de IED.

En el presente documento, se emiten algunas recomendaciones que paliarán o mejorarán este tipo de problemas (por ejemplo, *mejorar experiencias de implantación*– ver recomendación B.7.1., *creación de repositorios de trámites y ayudas al empresario* – ver recomendación A.2.2., *creación de un polo de competencias aduanero* - ver recomendación B.2.4, etc.) si bien creemos que es necesario también, atacar el problema de manera más estructural.

Ver ficha de proyecto C.1.1.

- **Recomendación: “Task force” de revisión y mejora de trámites (simplificación administrativa)**

La excesiva burocracia y lentitud para la obtención de permisos ante las diferentes administraciones es un factor señalado de manera recurrente en todas las entrevistas

e interacciones con inversores y agentes de internacionalización de la economía canaria.

Con independencia de otras medidas a más corto plazo que se proponen en el presente documento, es necesario centrarse en el problema derivado de las barreras burocráticas y acometer un esfuerzo estructurado de simplificación administrativa, mediante la ejecución de las siguientes acciones:

- Priorización de los procesos y trámites más frecuentes que conlleven mayores dificultades a efectos de: volumen y complejidad burocrática administrativa, impacto potencial y tiempo requerido.
- Acometer un esfuerzo de simplificación radical de los trámites administrativos y burocráticos, simplificando su ejecución en base de dos tipos de palancas:
 - o “De proceso”: eliminación de tareas innecesarias, automatización, fijación de KPIs, etc. (acciones con impacto previsto a corto/medio plazo).
 - o “Administrativas”: soluciones derivadas de cambios en la normativa, legislación o negociación con otras administraciones (cuyo impacto se reflejará a medio/largo plazo).

En paralelo, se deberá diagnosticar otras barreras inherentes a cada trámite administrativo concreto y en general, por ejemplo:

- si se cuenta con los medios humanos y materiales necesarios para su correcta ejecución;
- si el contexto de gobernanza y recursos humanos es el adecuado;
- si existen duplicidades con otras administraciones;
- etc.

También deberá tenerse en cuenta hasta qué punto algunas iniciativas ya en marcha - o a punto de hacerlo - van a contribuir a solucionar los problemas detectados, en particular:

- La Ley del Suelo, actualmente en trámite de aprobación parlamentaria.
- Las iniciativas de modernización administrativa y de administración electrónica.

La presente recomendación —sin duda ardua y laboriosa— deberá ir arrojando sus frutos de manera gradual (de ahí la necesidad de priorizar la introducción de cambios en los trámites de mayor impacto) y culminaría a largo plazo.

Por ello, se considera necesario alinear y consensuar a todos los niveles de la administración los cambios que han de producirse; con el objetivo de asegurar la continuidad de los mismos ante los eventuales cambios de Gobierno en las distintas administraciones. El objetivo de esta iniciativa debe ser el de impulsar, tanto “desde arriba” como “desde abajo” nuevas maneras de trabajar en las distintas administraciones.

➤ Tamaño del mercado local

Como se ha comentado previamente, el mercado local de unos 2 millones de habitantes es limitado en comparación con otros competidores como Ghana o Marruecos (en el continente africano) o Irlanda y Holanda (en el europeo). Asimismo, el mercado local se encuentra fragmentado en las diferentes islas que conforman el Archipiélago, lo que supone un hándicap extra.

Obviamente, al ser una característica intrínseca del territorio, no existe una solución directa para este problema. Las medidas a explorar para mitigarlo son:

- Priorizar la atracción de empresas cuyos sectores/actividades no dependan sustancialmente del mercado local (ver capítulo 5).
- De manera general, y a largo plazo, fomentar —a medida que la conectividad lo permita (por ejemplo, disponibilidad del puerto de Tarfaya, mayor frecuencia de tráfico aéreo, etc.)— “acuerdos de libre mercado” con los territorios más próximos a Canarias, que puedan servir como argumento de venta de cara al inversor de un “mercado local extendido” adyacente a Canarias. Dicho mercado se podría atender desde el archipiélago, potenciando y facilitando la entrada a África desde un territorio con mayor seguridad jurídica.

Las condiciones para que esto ocurra están todavía lejos de darse, por lo que no se incluye este concepto como una recomendación concreta en el marco de la estrategia operativa de internacionalización de Canarias, sino que se le da la consideración de una línea estratégica general a desarrollar en el futuro, siendo prioritarias otras acciones actualmente.

➤ Modelo energético

Canarias sufre las consecuencias inherentes a su condición de región insular en el ámbito energético, esto es, una casi total dependencia energética del exterior.

Así, habida cuenta de la abundancia de ciertos recursos naturales de los que dispone Canarias como horas de sol, olas, viento, volcanes (energía geotérmica), etc. la posibilidad de desarrollar energías renovables que

permitan una menor dependencia energética del territorio supone una clara oportunidad.

No es objeto del presente estudio emitir recomendaciones para tratar de solucionar este problema, ya que el Gobierno canario ya dispone de un plan energético a estos efectos.

Las implicaciones para la atracción de inversiones a estos efectos son las siguientes (ver capítulo 5):

- Priorizar la atracción de empresas cuyos sectores/actividades no dependan sustancialmente de la disponibilidad y precio de la energía.
- Intentar atraer empresas innovadoras que permitan introducir en el Archipiélago canario nuevos tipos de energía (p. ej. mareomotriz, geotérmica, etc.).

➤ Colaboración público-privada

Según el Banco Mundial, una asociación público-privada (public private partnership, en adelante PPP) se define como un acuerdo entre las administraciones públicas y los sectores privados en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento de un servicio o de una infraestructura pública.

El espectro de acuerdos de una asociación público-privada se puede observar en la figura 4.4, en el que se muestran los diversos tipos de colaboración existentes entre el sector público y el sector privado según el grado de participación del sector privado en cada una de ellas.

Los diversos tipos de contratos que engloban a las PPP se detallan a continuación:

- Acuerdos de gestión y colaboración: este tipo de PPP es el que menos responsabilidades exige al sector privado. Se trata de un contrato en el que el sector privado se compromete a operar y mantener la prestación de un servicio utilizando los activos y la infraestructura pública existente, recibiendo a cambio una contraprestación por parte del sector público responsable de la provisión del servicio.
- Arrendamientos: el sector privado asume la responsabilidad de operar y mantener un servicio público durante un período de tiempo. La empresa privada (arrendataria) adquiere los derechos de la operación comercial y se encarga de realizar el cobro al usuario final, debiendo pagar, a cambio, una contraprestación a la entidad pública. En este tipo de PPP, el financiamiento de la infraestructura y la propiedad de los activos se mantiene bajo la responsabilidad del sector público.
- Proyectos de Construcción-Operación-Traspaso (BOT): contrato en el que el sector privado se encarga de financiar, construir y operar el

activo en un plazo determinado, al tiempo de gozar de las utilidades que dicho activo genere durante ese plazo, para después pasar a ser propiedad de la entidad pública.

- Proyectos de Diseño-Operación-Construcción (DBO): el sector privado se encarga de diseñar, operar y construir el activo, mientras que el sector público es quien financia la construcción de los nuevos activos.
- Concesiones: otorgan al sector privado los derechos a largo plazo de usar todos los activos de la empresa de servicio público, incluyendo la responsabilidad de todas las operaciones e inversiones.
- Joint Ventures: este tipo de acuerdo implica la creación de una entidad en cuyo capital participan tanto el sector público como el sector privado, siendo el objeto de la creación de la sociedad asegurar la realización de una obra o la prestación de un servicio para el beneficio de los ciudadanos.

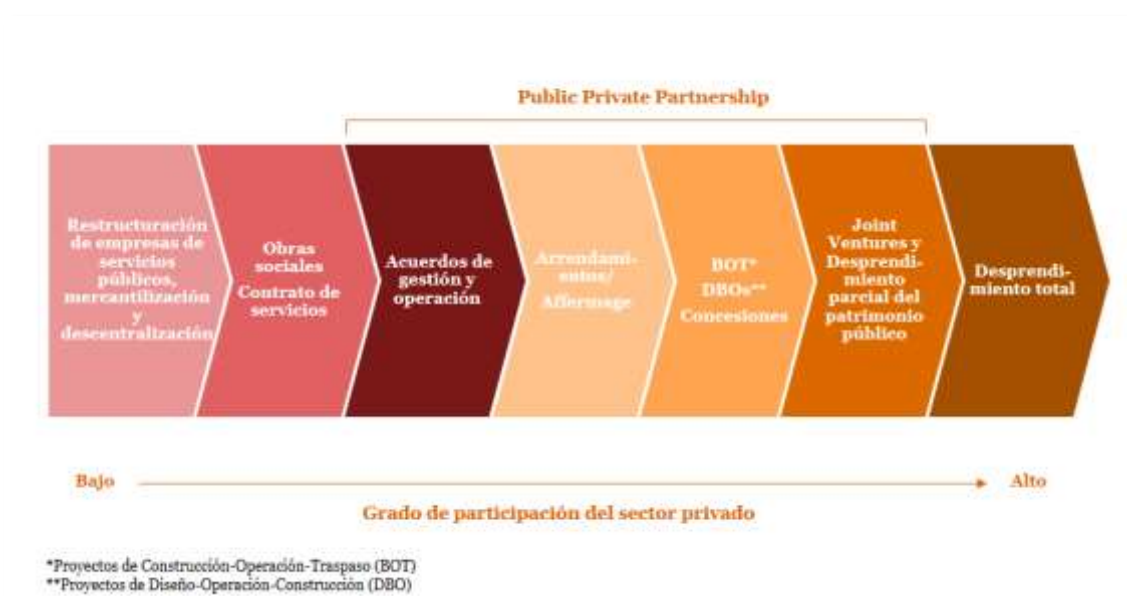


Figura 4.4 – Espectro de acuerdos de una asociación público-privada. Fuente: World Bank Group

Si se analiza la utilización de acuerdos público-privados, y más concretamente de joint ventures, a nivel europeo, tal y como se muestra en la figura 4.5, se puede observar como Reino Unido y Francia se sitúan en las primeras posiciones en el ranking de países de Europa tanto en términos de valor como en número de proyectos llevados a cabo a través de esta modalidad.

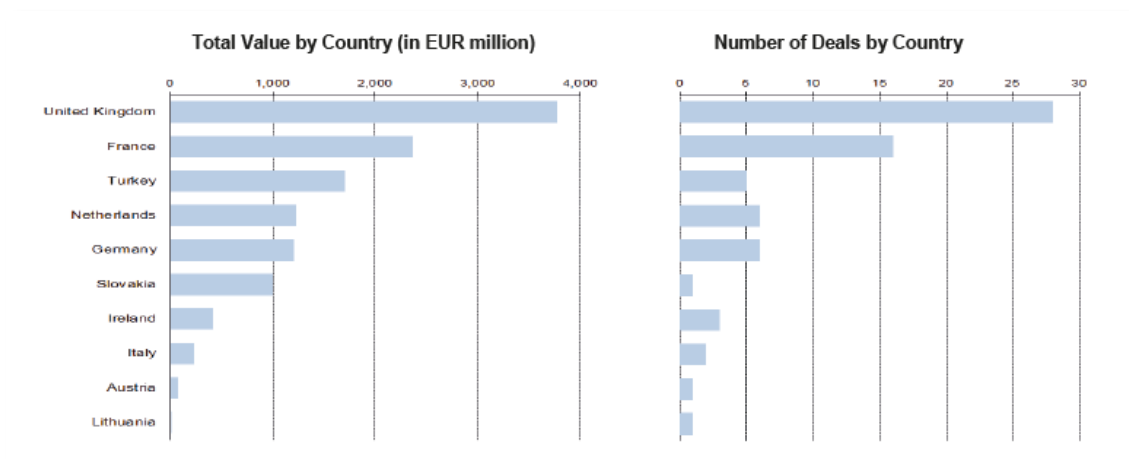


Figura 4.5 – Número de acuerdos y valor total de las PPP por países. Año 2016.
Fuente: European PPP Expertise Centre

En el período 2012-2016, figura 4.6, España se sitúa en la sexta posición en el conjunto de países de Europa, con alrededor de 16 proyectos llevados a cabo a través de acuerdos público-privados (PPP), concretamente a través de la formalización de joint ventures, y un total de 2.100 millones de euros.

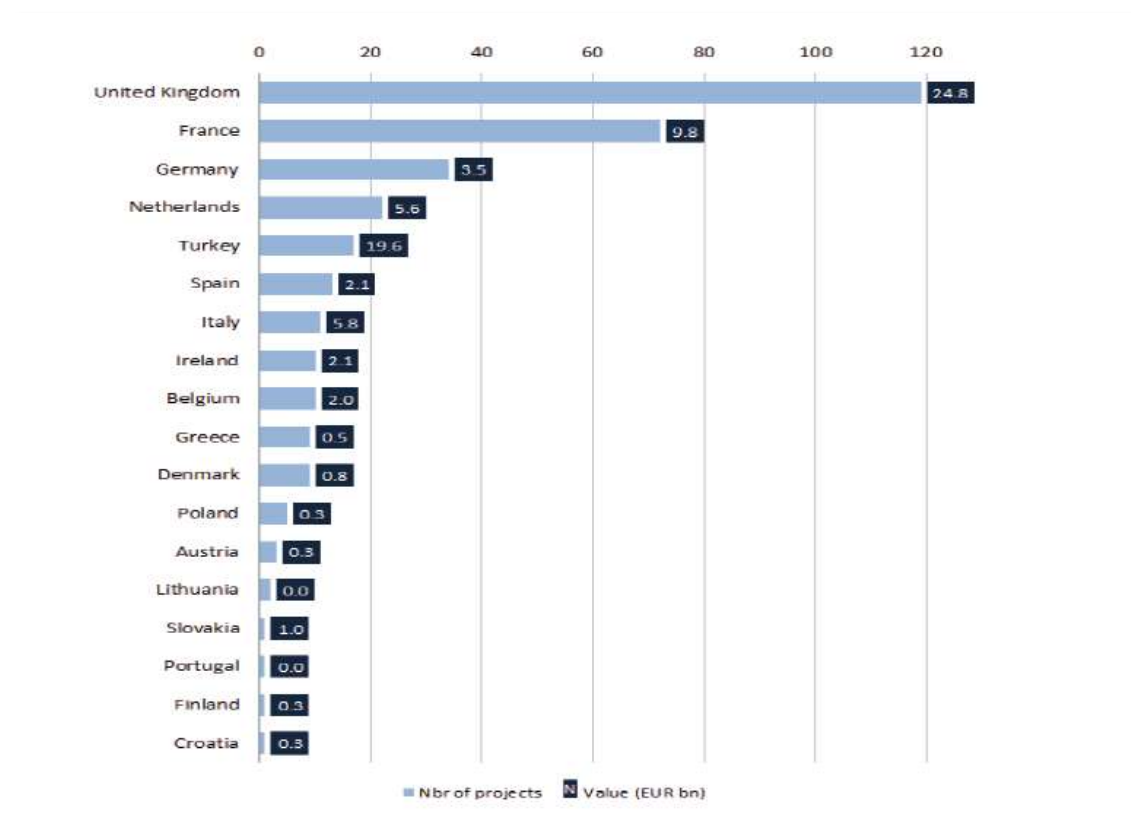


Figura 4.6 – El mercado europeo de PPP por países en el período 2012-2016. Fuente: European PPP Expertise Centre

Analizando, por su parte, la situación en Canarias en la formalización de acuerdos entre el sector público y privado se puede comprobar cómo, tanto la utilización de acuerdos de gestión y operación, como los arrendamientos y las concesiones suponen una práctica habitual en la mayoría de los Ayuntamientos y Cabildos insulares.

Por su parte, si nos centramos en la formalización de joint ventures resaltan algunos ejemplos como el Metro Ligero de Tenerife que, aunque en la actualidad se encuentra en manos del sector público exclusivamente, en sus inicios el Cabildo de Tenerife decidió emplear el modelo PPP y no el modelo 100% público o 100% privado por diversas razones tales como: la no disposición de suficientes recursos presupuestarios, la posibilidad de obtener el know how del sector privado, la necesidad de no perder el control de un servicio público estratégico, etc. De este modo, se constituyó Metropolitano de Tenerife, S.A., sociedad mixta: 80% pública y 20% privada, siendo a día de hoy 100% propiedad del Cabildo Insular de Tenerife.

Asimismo, existen en la economía canaria otras asociaciones público privada como Gorona del Viento El Hierro, S.A. participada por el Cabildo de El Hierro en un 60%, la sociedad Endesa en un 30% y el Instituto Tecnológico de Canarias en un 10%; Telésferico del Pico del Teide, S.A. participada minoritariamente por el Cabildo de Tenerife; etc.

Además, en este contexto, según un informe publicado por la Audiencia de Cuentas de Canarias² en 2010 existían en la economía de las Islas alrededor de 10 empresas mixtas.

Adicionalmente, en la línea de buscar la colaboración entre el sector público y el privado en materia de tecnologías avanzadas en el Archipiélago, se procedió en el año 2015 a la firma de un convenio de colaboración entre la Asociación Española de la Industria de la Ciencia (Ineustar) y el Instituto de Astrofísica de Canarias (IAC), convenio entre ambas entidades que buscaba colaboraciones en el asesoramiento científico-técnico en materias relacionadas con la astronomía y el desarrollo de proyectos de I+D+i, así como la colaboración para desarrollo tecnológicos, el uso de infraestructuras y recursos, convenios de formación y actuaciones en materia de divulgación y comunicación.

No obstante, resulta recomendable seguir avanzando y fomentado acuerdos público-privados en el Archipiélago, dedicando unos mayores esfuerzos a la creación de estas colaboraciones en la economía de las Islas, dado los diversos beneficios relacionados con la utilización de este tipo acuerdos, entre los que destacan:

- Reducción de costes para conseguir una mayor eficiencia.

² Informe de fiscalización de las empresas públicas y entidades públicas empresariales dependientes de las entidades locales

- Mejoras en innovación tecnológica.
- Aprovechamiento de los conocimientos y experiencias del sector privado.
- Lograr una mayor flexibilidad en la gestión.
- Compartir riesgos con el sector privado, etc.

4.1.1.3. Factores diferenciales generales

Los factores diferenciales de Canarias (tanto para la salida al exterior de las empresas como para la atracción de inversión) puestos de manifiesto a través del análisis desarrollado son los siguientes:

➤ Posicionamiento geoeconómico

Canarias es un territorio europeo que se ubica en un enclave estratégico en el océano Atlántico próximo a Europa (~ a 1.000 km del continente europeo), a África (a ~100 km del africano), y en la ruta de paso marítima hacia América del Sur.

Su situación geográfica y su pertenencia a la Unión Europea permite que las Islas Canarias se posicionen como candidato ideal a convertirse en un hub logístico y de negocios de nuestra parte del mundo: Atlántico Medio - África Occidental (ver capítulo 4.2 – visión de futuro de canarias como hub).

Esta posición geoeconómica de Canarias permite el desarrollo de argumentos económicos relacionados con los distintos ángulos de inversión (ver detalle estos ángulos en capítulo 5.2.2) y abre oportunidades para la internacionalización de las empresas canarias.

➤ Infraestructuras

Canarias cuenta con numerosas infraestructuras de calidad que facilitan la internacionalización y que son diferenciales respecto a las existentes en los países del entorno, por ejemplo:

- Aeropuertos con conexiones nacionales e internacionales: 8 aeropuertos (6 de ellos internacionales).
- 27 puertos comerciales, 19 puertos deportivos.
- Una red de carreteras de alrededor de 4.500 km.

- 103 centros de salud, de los cuales, 28 son hospitales (9 públicos y 19 privados).³
- 5 universidades (2 públicas y 3 privadas).
- Más de 30 colegios internacionales.

➤ Clima para generar innovación: Condiciones e infraestructura

El sistema público de Innovación y Desarrollo (en adelante, I+D) está formado por Universidades y centros de investigación. Las universidades y centros de conocimientos canarios han ido especializándose en áreas prioritarias y tractoras del desarrollo económico de la región como las ciencias del mar, la astrofísica y, la energía, entre otras.

La economía de las Islas Canarias cuenta además con infraestructuras singulares de I+D, entre las que destacan:

- La Plataforma Oceánica de Canarias (PLOCAN), centro competente en el sector marino-marítimo que proporciona una infraestructura para el desarrollo de investigación científica y tecnológica oceánica de vanguardia.
- El Instituto de Astrofísica de Canarias (IAC) cuyos fines principales son la investigación astrofísica, el desarrollo de instrumentación científica ligada a la astronomía y la formación de personal investigador.
- El Instituto Tecnológico de Canarias (ITC) que desempeña actividades enmarcadas dentro de los campos de investigación, desarrollo e innovación, principalmente en las áreas de energía, agua y cleantech.

Así mismo, Canarias cuenta con una red de parques tecnológicos que estimulan y gestionan el flujo de conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación y empresas; y que tienen como objetivo impulsar la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y proporcionando servicios de valor añadido, además de espacios e instalaciones de gran calidad.

En Canarias se hace latente también la presencia de espacios colaborativos de iniciativa privada, unidos a través de la Asociación Canaria de Espacios Colaborativos (ACEC) que busca atraer y retener talento, focalizándose en el desarrollo de una economía digital y colaborativa en las Islas.

Por último, se observa una apuesta creciente del Gobierno de Canarias por políticas públicas que incentiven la innovación y las tecnologías en el sector privado y pone a disposición del sector los recursos de los que dispone, así como el asesoramiento que puedan requerir. Entre las distintas líneas de

³ Fuente: Servicio Canario de la Salud

ayuda promovidas en este ámbito desde la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento, destacan las líneas de financiación gestionadas por la Sociedad para el Desarrollo Económico de Canarias (Sodecan) y el Programa de Bonos de Innovación (INNOBONOS), entre otras.

➤ Infraestructura TIC

Las Islas Canarias están muy bien conectadas digitalmente con el mundo, posicionando así al Archipiélago Canario como un territorio óptimo para el establecimiento y desarrollo de cualquier actividad económica “en remoto”, y en particular para aquellas relacionadas con el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El gran número de cables submarinos de fibra óptica transcontinentales que pasan por las islas y que hacen de Canarias uno de los nudos de comunicaciones submarinas más importantes a nivel global, permiten conectar a las islas con el exterior de manera óptima, además de conectar a las islas entre sí. Su amplia cobertura vía satélite (alrededor de 50 satélites prestan servicio en Canarias) y el centro de datos D-ALIX completan el ecosistema para una excelente conectividad TIC.

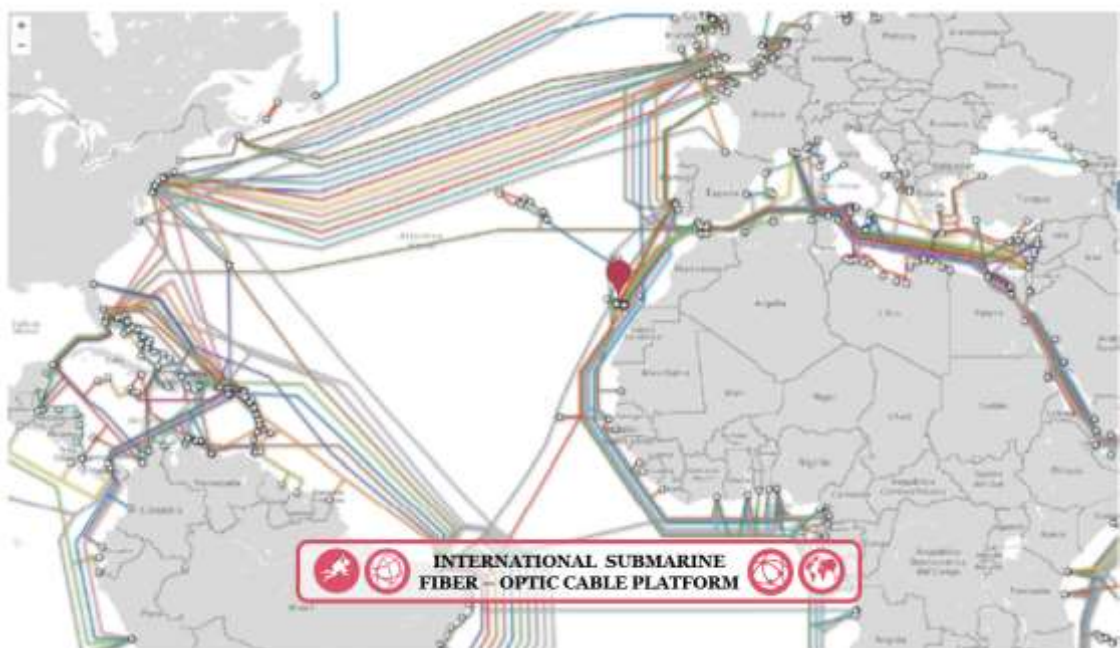


Figura 4.7 – Mapa de claves submarinos en Canarias (2015). Fuente: Submarine Cable Map

Otros ejemplos de infraestructuras muy relevantes ubicadas en el territorio canario son el superordenador Teide-HPC, el segundo más potente de España, ubicado en Tenerife; el Parque Tecnológico de Fuerteventura y el

Centro Demostrador de las TIC para la Innovación Turística ubicado en Gran Canaria.

En cuanto a la penetración de la infraestructura TIC en el tejido económico y social, se puede observar como en los últimos años se ha dado una evolución creciente del acceso a internet y una mayor utilización de las nuevas tecnologías y del comercio electrónico por parte de empresas y particulares. Esto se debe en parte a la propia evolución de la sociedad y a la inversión privada, pero también en gran medida, a las políticas de modernización y uso de las nuevas tecnologías impulsadas desde la Administración Pública. Un ejemplo de ellas son las actuaciones llevadas a cabo desde la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento para el despliegue y la puesta en marcha de las infraestructuras necesarias para facilitar el acceso a la banda ancha de alta velocidad en las islas de La Gomera y El Hierro.

Finalmente, en términos generales el nivel de equipamiento TIC de Canarias es el propio de un país desarrollado, similar a la media nacional española, situándose el acceso a internet de los hogares canarios en el ejercicio 2016 en el 82,1% (en España en el 81,9%). El acceso a banda ancha de aquellas viviendas con acceso a internet se sitúa en el 80,7% en Canarias, frente al 81,2% a nivel estatal.

➤ Costes competitivos

En cuanto a costes de mano de obra, como consecuencia de la crisis económica se ha producido una rebaja salarial en toda España en general y en Canarias en particular, aumentando la competitividad vía precio con respecto a otros territorios europeos con salarios superiores para la mano de obra cualificada como Francia o Alemania. No obstante, el coste de la mano de obra en Canarias se encuentra muy por debajo de la competitividad de países intensivos en mano de obra no cualificada como India o China.

En el cuarto trimestre de 2016, el Archipiélago canario se situó como la comunidad autónoma con menor coste laboral por hora efectiva, 17,42€, siendo para el conjunto de España de 20,79€. Si se realiza una comparación en relación con otros países europeos, de acuerdo con datos de Eurostat, en 2015, Noruega (51,2€), Dinamarca (41,3€), Bélgica (39,1€), Suecia (37,4€) y Francia (35,1€) presentan los costes laborales por hora más altos. En España el coste laboral por hora trabajada es de 21,2€ y el de Canarias se posiciona incluso más abajo.

Parte de esta diferencia se explica por el mix de cualificación de la población canaria: según datos de Eurostat de 2015, el 26,6% de la población canaria comprendida entre 25 y 64 años posee estudios superiores, siendo este porcentaje para el conjunto de España del 35,1%, en Alemania del 27,6%, en Irlanda del 42,8%, en Francia del 34,1% y en Dinamarca del 37,1%.

Todo ello indica que el binomio cualificación-coste de Canarias es competitivo en el escenario europeo. Si bien tener costes laborales bajos para un nivel de

cualificación relativamente alto no es una situación deseable para ninguna sociedad y ningún motivo para “sacar pecho”, sí representa una oportunidad a corto plazo de argumento atractivo para la atracción de inversión. A medio plazo, uno de los objetivos y efectos deseados de la internacionalización de economía es precisamente poder revertir esta situación a través de la creación de empleo cualificado.

Aparte de los costes laborales, muchos otros costes son también más competitivos en Canarias. Por ejemplo, los de alquiler de metro cuadrado de oficina o los de la gasolina, como indica la figura 4.8.

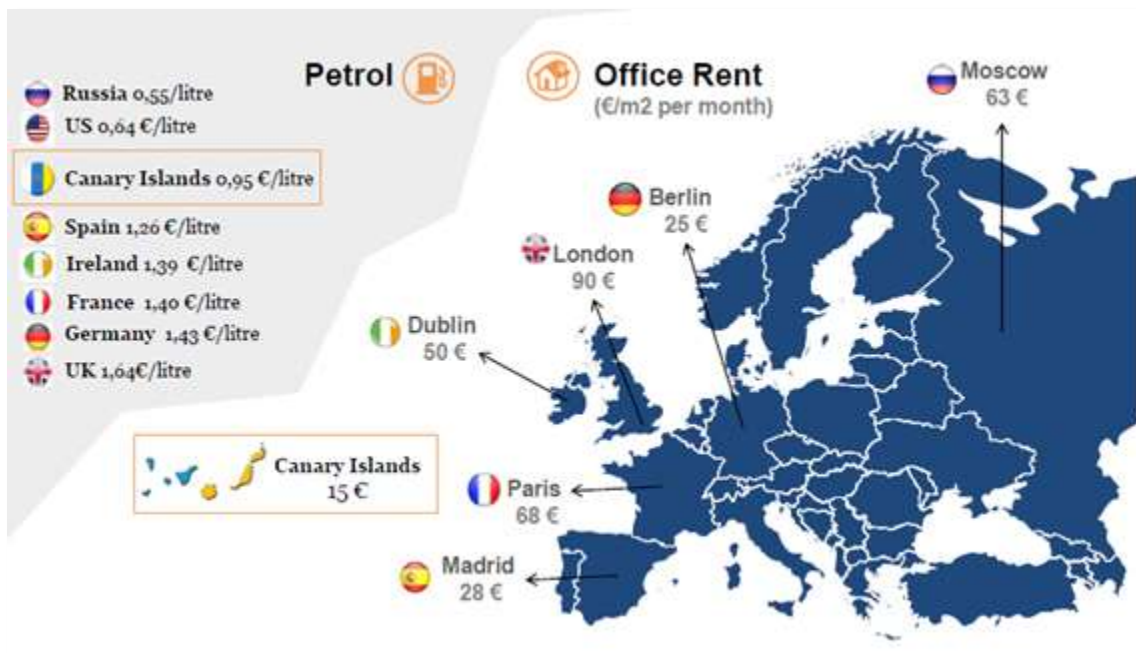


Figura 4.8 – Costes de la gasolina y costes de alquiler de metro cuadrado de oficina.
Fuente: Statista

Estos factores suponen un argumento muy significativo para la atracción de actividad en todos aquellos sectores y actividades realizables en oficina y/o intensivos en personal, como por ejemplo call centers, backoffices, centros de compras y de desarrollo, I+D, etc.

➤ Programas de apoyo

Canarias cuenta con programas de ayuda al inversor y a empresas canarias con intención de internacionalizarse.

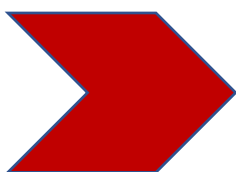
En este sentido, además de los programas nacionales de ayuda a la internacionalización de las empresas del ICEX (ICEXNEXT y otros) y las Cámaras de Comercio (XPANDE), a nivel regional existe el CANARIAS APORTA, impulsado por PROEXCA. Estos programas tienen como objetivo

ayudar a las empresas que desean internacionalizar su producto y/o servicio, aumentar su facturación exterior, diversificar el riesgo empresarial y mejorar la competitividad global.

Adicionalmente, PROEXCA ofrece un programa de becas en negocios internacionales que tiene como objeto formar a titulados canarios en internacionalización, así como crear una red de agentes internacionales que presten sus servicios a las empresas canarias.

Aparte de programas de apoyo a la internacionalización, Canarias cuenta con múltiples líneas de financiación para las empresas como: ayudas a la innovación, al autoconsumo y la eficiencia energética, para emprendedores tecnológicos, e innovadores, proyectos de I+D, modernización, las líneas de financiación de Sodecan, subvenciones a proyectos de inversión de pequeñas y medianas empresas, etc.

Dadas las múltiples ayudas existentes en Canarias y a nivel estatal, resulta preciso realizar una recopilación de las mismas en un solo “menú”, así como un mantenimiento del mismo, para proporcionar una mayor facilidad al empresario / inversor y a los agentes que asesoran a estos.



**Ver iniciativa A.2.2. (capítulo 5.2.4)
Creación de repositorios de trámites y ayudas al
empresario**

Asimismo, si se realiza un análisis del número de ayudas e incentivos vigentes para empresas por comunidades autónomas, tal y como se muestra en la figura 4.9, se puede observar como Canarias ocupa la séptima posición en el ránking de comunidades españolas con mayor ratio de importe total de las ayudas concedidas respecto al PIB total de la región.

CCAA	Nº de ayudas	Importe total	PIB (miles de euros)	Importe/PIB
La Rioja	35	40.331.000	8.032.459	0,502%
Extremadura	86	79.223.696	17.712.047	0,447%
País Vasco	91	262.872.467	68.897.003	0,382%
Asturias	39	47.095.066	21.696.244	0,217%
Galicia	58	106.963.460	57.967.479	0,185%
Baleares	36	51.001.307	28.460.988	0,179%
Canarias	33	73.929.605	42.606.745	0,174%
Murcia	32	42.398.431	28.526.935	0,149%
Com. Valenciana	67	135.413.518	105.077.178	0,129%
Andalucía	79	188.192.319	148.467.617	0,127%
Aragón	35	43.066.437	34.686.536	0,124%
Cantabria	27	13.955.917	12.538.918	0,111%
Castilla y León	51	46.470.658	55.391.770	0,084%
Ámbito nacional	31	901.490.288	1.113.851.000	0,081%
Castilla-La Mancha	42	21.512.081	38.014.904	0,057%
Cataluña	142	116.973.821	211.915.475	0,055%
Navarra	33	7.006.785	19.017.603	0,037%
Madrid	36	39.723.320	210.812.904	0,019%

Figura 4.9 – Ayudas e incentivos a empresas vigentes a mayo de 2017. Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad

4.1.1.4. Áreas de mejora generales

➤ Talento: disponibilidad de recursos humanos cualificados

El paro en Canarias en el cuarto trimestre del ejercicio 2016 era del 24,90% (en España del 18,63%), superando el paro juvenil el 50% (en España del 42,92%).

Asimismo, en relación con la tasa de abandono escolar, Canarias se encuentra al nivel de España, con un 18,9%.

En la población con educación superior, Canarias presenta una tasa del 24,0%, inferior a la registrada en España (28,3%). La población canaria ocupada con educación superior (34,4%) dista hasta en ocho puntos de la media nacional (42,0%).

Estos datos tienen distintas posibles interpretaciones, siendo la realidad probablemente una combinación de ambas:

- 1) Por un lado, la economía canaria no sería capaz de generar suficientes puestos de trabajo cualificados para absorber a los titulados superiores, lo cual deriva en una “fuga de cerebros” y la sobrecualificación en ciertos segmentos poblacionales. En este sentido, uno de los principales objetivos de la estrategia de internacionalización canaria es precisamente corregir este problema:

los resultados de las recomendaciones del presente estudio deberían contribuir a la mejora de dicha situación, entre otros efectos por la creación de puestos de trabajo más cualificados.

Según las firmas de selección de personal, los “canarios retornados” representan una de las principales fuentes de talento cualificado de las que se nutren las empresas que se establecen en el territorio.

- 2) Por otro lado, la otra lectura es que el sistema educativo debería evolucionar para adaptarse mejor a las necesidades del mercado laboral. Es bien conocida, a estos efectos, la penuria de determinadas cualificaciones (por ejemplo, informáticos en general y, programadores en particular) no solamente en Canarias, sino en España y Europa en general.

Las universidades canarias están poniendo en marcha planes para la mejor conexión entre universidad y empresa, mientras que al mismo tiempo se está potenciando la FP / formación dual para dar respuesta a este problema. No es objeto de este estudio analizar dichos planes ni proponer planes alternativos, si bien se estima conveniente:

- A medio plazo, plantear a nivel Gobierno de Canarias la creación de una estrategia educativa para la internacionalización.
- A corto plazo, avanzar en algunos aspectos (tanto en el plano público como en el privado), recogidos en las siguientes recomendaciones.

Ver ficha de proyecto C.2.1.

- **Recomendación: Explorar vías para adecuar la formación a las necesidades de talento de los sectores prioritarios**

Resulta prioritario que la oferta formativa en Canarias este en consonancia con las necesidades de las empresas, de modo que éstas puedan disponer de recursos humanos cualificados en sus áreas de interés y, propiciando, con ello, tanto que se reduzcan las altas tasas de paro existentes en la actualidad en el Archipiélago como evitando la “fuga de cerebros”, y al mismo tiempo aumentando el atractivo de Canarias como destino de inversiones internacionales.

En este sentido, se propone crear un foro / observatorio liderado por las consejerías de Educación y Empleo, y con la participación de la Consejería de Economía, las Universidades y los centros de formación para que:

- Se siga constantemente la demanda de personal cualificado por parte de las empresas en el ámbito de la internacionalización
- ... y se transmitan estas tendencias a las distintas entidades formativas, con el fin de que puedan ajustar sus ofertas educativas.

Adicionalmente a la demanda de las empresas detectada en el “día a día” por los agentes de internacionalización, el foro se nutrirá:

- del resultado del análisis del presente proyecto de internacionalización, el cual identifica los sectores/funciones prioritarias para la economía del Archipiélago (ver capítulo 5.2.2.1);
- específicamente, de las reuniones realizadas con los sectores económicos que permiten detectar los perfiles necesarios y de los que no se dispone en las Islas (ver iniciativa B.16.2.).

Los aspectos a debatir entre los integrantes del equipo de trabajo de las distintas consejerías y los centros de formación serían principalmente:

- Analizar las necesidades de talento identificadas en la estrategia operativa de internacionalización.
- Realización de estudios de oferta y demanda.
- Análisis de las modalidades de formación (presencial, semipresencial, dual, etc.).
- Evaluar su viabilidad y puesta en la práctica.
- Seguimiento continuo de las entrevistas con los sectores.

Ver ficha de proyecto B.1.1.

- **Recomendación: Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de perfiles clave**

Aun cuando Canarias dispone de un tejido productivo cualificado se hace patente la existencia de cierta penuria en algunos oficios muy demandados, como por ejemplo los programadores informáticos. Por ello, se plantea la puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de la mano de obra disponible en el Archipiélago, con el objetivo de contribuir a su colocación en el mercado laboral canario, reduciendo las tasas de paro existentes en la actualidad y haciendo el “destino Canarias” más atractivo para las empresas tecnológicas. Es preciso destacar que esta penuria no solo es un problema de Canarias, sino que ocurre también en la mayoría de las economías occidentales.

Si Canarias quiere posicionarse como referente en sectores como el I+D y las TICs, se presentaría como una ventaja competitiva para el Archipiélago el disponer de un mecanismo suplementario tanto a las Universidades como a la Formación Profesional para formar y/o reciclar personas con otra formación.

Para ello habría que fomentar que las empresas tecnológicas, tal y como ya se venía haciendo en la época de la primera burbuja de internet, recluten mano de obra no

formada en informática/programación, les den una formación intensiva y acelerada, y la incorporen a su plantilla (mucho del aprendizaje sería “learning by doing”).

Para ello, deben crearse incentivos para aquellas empresas privadas que implanten esta medida, como, por ejemplo:

- dotándoles de puntos suplementarios para acudir a concursos de la Administración Pública;
- con asignación directa de algunos trabajos;
- no recomendamos la subvención directa a la contratación, con el fin de que esta medida no suponga un coste significativo en dinero público.

Para llevar a cabo esta acción se debería proceder, por tanto, a la creación de un grupo de trabajo con expertos en contratación pública y representantes de sector, que deberá:

- Estudiar las posibles opciones de incentivos a ofrecer a las empresas, analizando sus pros y contras.
- Realizar contactos con las posibles empresas del sector (presentes o no en las Islas) para evaluar su interés.
- Proponer y realizar los cambios necesarios (cambios de normativa, redacción de pliegos, etc.).
- Efectuar en última instancia la firma de los convenios con las empresas.
- Pilotar la puesta en práctica de las medidas, evaluar sus resultados, y proponer mejoras eventualmente.

Proponemos perseguir un objetivo de reciclaje de al menos 1.000 programadores en 5 años, lo que estimamos supondría de facto aumentar entre el 20% y el 40% anual la disponibilidad de tales perfiles para la economía canaria.

Otro ejemplo donde se pueden también aplicar medidas de este tipo es en el campo de producción de proyectos audiovisuales (en sus aspectos técnicos, pero también, y sobre todo, financieros). El sector audiovisual manifiesta abiertamente la penuria de este tipo de talento en las islas, y su impacto negativo en la actividad económica, dado el papel clave que jugaría para aumentar el número de producciones canarias.

En este caso, para reciclar profesionales financieros o técnicos de sectores adyacentes hacia el sector audiovisual, se podrían usar fórmulas similares a la anterior, o bien – dado el menor número necesario de profesionales y su alto impacto en la economía – se pueden plantear fórmulas más agresivas como la subvención directa a la formación y contratación de profesionales aprendices.

Para ello, proponemos igualmente la creación de un grupo multidisciplinar (compuesto por técnicos de la administración y miembros del sector) que evalúe las

distintas opciones para el reciclaje de estos perfiles, proponga las medidas a lanzar, y pilote los resultados.

Otro factor muy importante a la hora de evaluar el criterio de talento disponible es el bajo nivel de idiomas extranjeros que domina la población canaria. Canarias, con un 12,5%, se encuentra por detrás de la media española (17%) en los estudios de enseñanza básica y secundaria en lenguas extranjeras.

De acuerdo con los datos del “Estudio europeo de Competencia lingüística – EECL” en Canarias, solo el 29% del alumnado que finaliza la Educación Secundaria Obligatoria alcanza el nivel de inglés B1 en comprensión lectora, el 75% alcanza el nivel B1 de inglés en comprensión oral, y exclusivamente el 30% lo alcanza en expresión escrita.

Este es un aspecto fundamental sobre el que incidir para lograr un salto cualitativo en la estrategia de internacionalización, y sobre el que proponemos lanzar un programa muy ambicioso que lleve a Canarias en el largo plazo a ser un territorio multilingüe.

Ver ficha de proyecto C.2.2.

- **Recomendación: Lanzamiento de un programa para alcanzar el multilingüismo;** compuesto de una batería de medidas de diversa índole, entre las que destaca la introducción de lenguas vehiculares extranjeras en la enseñanza pública

Para la internacionalización de la economía de Canarias, tanto en la atracción de inversiones estratégicas como en el fomento de las exportaciones del tejido empresarial canario, es fundamental contar con una fuerza laboral -a todos los niveles - que posea un buen dominio de idiomas extranjeros, entre los que destaca por supuesto el inglés, y en segunda medida el francés (lengua de la mayoría de los países de nuestro entorno).

Los idiomas son fundamentales en una economía que quiere internacionalizarse y, es por ello, que se ha recomendado y lanzado un programa que persigue introducir de manera decidida y definitiva los idiomas en Canarias, para así conseguir que en un horizonte de 15-20 años el Archipiélago:

- se acerque mucho a ser una región bilingüe en inglés...
- ... y donde el dominio del francés en la población haya dado un salto cualitativo y cuantitativo con respecto a la situación actual.

Las Islas Canarias deben ser para entonces la Comunidad Autónoma estatal donde más y mejor se hablen idiomas extranjeros. Esta transformación habría debido darse de manera natural, tanto por el peso que representa el sector turístico en el total de la economía como por su situación geográfica. A fecha de publicación de este informe, el Gobierno Canario ya ha lanzado una buena parte de medidas relacionadas con este plan.

La “medida estrella” y de mayor impacto a medio-largo plazo del plan es la introducción del inglés en la educación pública, de manera similar a lo que han hecho algunas CCAA como Madrid o Castilla La Mancha. Dicho plan tendrá un enfoque altamente gradual con el fin de facilitar la transición de los colectivos impactados (profesores, padres y centros), y para dar tiempo a preparar los distintos frentes de trabajo (legislativos, administrativos y operativos). El proyecto educativo, asimismo, deberá ser 100% voluntario, solo aquellos centros que así lo estimen oportuno pasarán al programa bilingüe. En las clases del programa bilingüe al menos un 40% de las horas lectivas se darán en el idioma inglés.

En el inicio de la puesta en marcha del plan educativo los centros educativos adheridos al mismo irán introduciendo las modificaciones a partir de primero de infantil, y añadiendo cada año un curso más, de manera que se vaya acompañando así a una generación hasta el término de la escuela primaria. Para ello, los centros contarán con auxiliares de conversación que complementen la labor del profesor.

La introducción paulatina de profesores bilingües se realizará a través de medidas como por ejemplo programas optativos para que los profesores actuales pasen 3-9 meses en un país anglófono, incentivos a la participación en el programa, intercambio de profesores con países anglófonos, así como la inclusión a medio plazo como requisito indispensable para aprobar las oposiciones a maestro el dominio del idioma inglés.

Es necesario que la medida educativa venga acompañada de otras medidas a implantar para fomentar el multilingüismo, cuyos objetivos son:

- contribuir en mayor o menor medida a la práctica y aprendizaje de los idiomas, motivando una inmersión lingüística de la población;
- el promover de manera decidida la importancia de los idiomas (en mayor medida el inglés) haciéndolos presentes en todos los ámbitos de la vida diaria.

Algunos ejemplos de medidas planteadas a desarrollar a corto/medio plazo, se detallan a continuación:

- Fomento del bilingüismo a través de Radio Televisión Canaria: dibujos animados y películas juveniles en inglés/francés V.O. con subtítulos tanto en inglés/francés como en español.

- Acuerdos para que salas de cine emitan películas en V.O. con subtítulos originales o en castellano. Dotar de una subvención para las entradas en idiomas originales.
- Creación de una “Fundación para el fomento del multilingüismo”, que organice eventos bilingües, intercambios, acuerdos con prensa y salas de cine, y apoye en las medidas de inmersión lingüística.
- Acuerdos con periódicos para que dediquen una sección de noticias en inglés y francés.
- Intensificar y promocionar los cursos de idiomas de Radio ECCA.
- Carteles, publicidad y comunicaciones de las Administraciones Públicas en inglés y francés. Por ejemplo: audio en tranvía, carteles salas de espera y guaguas, títulos de edificios públicos, etc.
- Fomentar las estaciones de radio en idiomas extranjeros.
- Organizar intercambios de conversación con residentes angloparlantes y francoparlantes.
- Introducir mayor número de horas de práctica oral en el currículo formativo de las Escuelas Oficiales de Idiomas.
- Posibilidad de atender trámites y modelos con las Administraciones Públicas en inglés.
- Proporcionar libros en inglés/francés a las bibliotecas escolares y públicas.
- Fomento de intercambios de estudiantes, tanto escolares como no escolares.
- Guarderías públicas bilingües.
- Incentivar que la rotulación de los locales esté en inglés, en sintonía con las políticas municipales.
- Intensificar y mejorar los cursos de inglés que se dan a trabajadores y parados a través del Servicio Canario de Empleo.
- Incentivar que actividades lúdicas y extraescolares de Ayuntamientos, Cabildos, etc. incluyan en la oferta la posibilidad de hacer las mismas actividades en inglés.
- Incentivar el packaging de productos en inglés.

Por otra parte, en relación a la promoción del idioma francés en Canarias se propone llevar a cabo un programa propio con medidas que, en la medida de lo posible, no impacten a la vez a la misma población objetivo que en el caso del inglés (p. ej., se debería empezar con alumnos de secundaria y no con infantil). Algunas de las acciones a considerar pueden ser:

- Realizar un riguroso análisis de la situación de la enseñanza del francés en Canarias como herramienta de comunicación con los países francófonos de África.
- Potenciar la enseñanza del francés en el sistema educativo canario.
- Fomentar la acogida de alumnos provenientes de países francófonos de África en las universidades canarias y en centros que imparten formación profesional y, si es posible, facilitar su intervención como auxiliares de conversación en centros de enseñanza no universitaria.
- Revisar el modelo idiomático en las enseñanzas de Formación Profesional en Canarias en lo que respecta a la enseñanza del francés.
- Comprometer al tejido empresarial canario que mantiene conexiones comerciales con países francófonos de África para el desarrollo de prácticas para alumnos de Formación Profesional en las empresas.
- Implantar en las Escuelas Oficiales de Idiomas cursos especializados en francés profesional (negocios, turismo y hostelería), dirigidos a público adulto que quiera adquirir o mejorar sus destrezas de comunicación en francés en el ámbito empresarial.
- Desarrollar soportes tecnológicos que faciliten la comunicación e interacción entre agentes canarios y países francófonos de África que posibiliten la comunicación en francés a distancia.

Finalmente, cabe destacar que se considera que el desarrollo del plan para conseguir que Canarias sea una comunidad autónoma multilingüe deberá venir acompañado de una fuerte campaña mediática que demuestre el compromiso e interés real de solventar esta barrera latente en la economía de las Islas Canarias.

Como se verá en el capítulo 4.2, los distintos hubs de negocios que existen a nivel internacional tienen como común denominador el uso corriente por parte de su población del inglés (y —según el caso— también de los idiomas de su entorno geográfico). Por lo tanto, ésta debe ser una de las grandes prioridades para Canarias en los próximos años para poder aspirar a convertirse en uno de esos hubs, con lo que el nivel de ambición y de esfuerzo sostenido de este programa debe ser máximo.

Al mismo tiempo, mientras se lleva a cabo esta profunda transformación del dominio de idiomas extranjeros por la población canaria, es necesario señalar que, a día de hoy, gracias al turismo y a los residentes extranjeros, Canarias es una de las CCAA españolas donde más trabajadores residentes nativos en lenguas extranjeras se pueden encontrar. Éste es un activo que debe promocionarse en las actividades de

atracción de inversión (como se verá en el capítulo 5) y que, es muy bien recibida por los posibles inversores.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), del total de la población canaria, el 11,87% son extranjeros (249.414 personas) mientras que, a nivel estatal, el porcentaje es inferior, del 9,92% (4.618.581 personas). El Archipiélago canario ocupa así la sexta posición en el ranking de comunidades autónomas con población extranjera, solo superada por Baleares, Murcia, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid.

➤ Conectividad – capilaridad, calidad y coste

A pesar de que Canarias cuenta con numerosas infraestructuras, es obvio que la condición de territorio insular hace que los costes de transporte desde las Islas al exterior sean más elevados que en territorios no insulares con posibilidad de transporte por carretera, y que la frecuencia y disponibilidad del transporte se vean esencialmente limitadas.

La conectividad con otros territorios, en especial con el continente africano (Cabo Verde, Mauritania, Senegal, etc.) ha mejorado sensiblemente en los últimos años gracias a la introducción de nuevas conexiones. No obstante, la conectividad con otros territorios, como América, sigue siendo deficiente.

Al igual que en el caso de los idiomas —y como también se expondrá en el capítulo 4.2— una conectividad internacional excelente es una de las características clave de los distintos hubs de negocios que existen a nivel internacional. Por lo tanto, éste debe ser también uno de los elementos a mejorar de forma absolutamente prioritaria para Canarias en los próximos años, para poder aspirar a convertirse en uno de esos hubs.

Conectividad aérea:

Canarias, aun cuando cuenta con buenas conexiones con toda Europa, carece a día de hoy de vuelos directos a Latinoamérica o a EEUU, e igualmente no cuenta (o cuenta con relativamente pocas frecuencias aéreas) con los países africanos.

Dicha conectividad es fundamental para las empresas, tanto para las que se desea atraer (por ejemplo, para poder mover personal rápidamente con sus sedes / matrices) como para las empresas locales cuyas actividades comerciales requieren en general de una mayor presencia en el destino.

Promotur - entidad del Gobierno de Canarias dedicada a la promoción del turismo – trabaja activamente y con notable éxito en la apertura de nuevas conexiones aéreas del Archipiélago con mercados emisores de turistas. Tanto Promotur como otras entidades similares a nivel insular, ponen el foco —y emplean la mayor parte de sus recursos— en la apertura de rutas turísticas,

dejando las rutas “económicas / no turísticas” en un segundo plano. Aunque, obviamente, ninguna ruta es 100% turística o 100% económica (existen sinergias entre los dos efectos), es natural y deseable que estas entidades pongan el foco en el turismo, pues ese es su mandato, dicha actividad es su prioridad, y es primordial para el sector clave de la economía canaria que así siga siendo.

Ahora bien, no existe dentro del Gobierno de Canarias hoy día ningún ente que en la actualidad tenga como una de sus tareas prioritarias la apertura de rutas “económicas no turísticas”, fundamentales para el proceso de internacionalización de la economía canaria. Es necesario, por tanto, contar con una entidad focalizada en abrir este tipo de conectividad aérea con los mercados estratégicos (principalmente América y África).

Ver ficha de proyecto B.2.1.

- Recomendación: Creación de estructura responsable de la conectividad aérea en rutas no turísticas

La conectividad aérea de Canarias con ciertos mercados estratégicos es de vital importancia para el proceso de internacionalización. Por ello, se plantea la creación de una unidad en el ámbito del Gobierno de Canarias responsable de la generación de nuevas rutas aéreas “económicas no turísticas”.

Por consiguiente, se plantea la presencia de un equipo liderado por la Consejería de Obras Públicas y Transportes de personal cualificado que tenga entre sus funciones prioritarias la apertura de este tipo de rutas comerciales y el aumento de la frecuencia de las ya existentes.

Las principales tareas que dicha unidad debe realizar, entre otras, son:

- generación y mantenimiento de listas de ciudades objetivo;
- realización de estudios de demanda potencial con o sin código compartido;
- contacto con las diversas aerolíneas implicadas (más de una en caso de código compartido) para estudiar la apertura de las nuevas rutas;
- decidir ayudas y subvenciones en este ámbito, etc.

Proponemos como objetivo del proyecto la apertura de al menos cinco nuevas rutas “económicas no turísticas” en dos años, de las cuales al menos una debe ser con el continente norteamericano y otra con el sudamericano.

Por último, es fundamental que la unidad trabaje de manera muy coordinada con Promotur y con las distintas entidades insulares, dada la existencia de sinergias claras con estos agentes, y la necesidad de apalancar su know-how acumulado en años de actividad.

Conectividad marítima:

El resultado del diagnóstico refleja que la conectividad marítima de Canarias con ciertos mercados —en especial el africano— es deficiente.

A nivel tanto cuantitativo como cualitativo, el conjunto del tejido empresarial canario resalta que la deficitaria conectividad marítima del Archipiélago es uno de los principales obstáculos para el desarrollo de sus actividades de internacionalización, tal y como se deduce de las encuestas realizadas (ver resultados capítulo 6).

Aunque para algunos destinos se ha producido una leve mejora en los últimos años, la frecuencia es en general insuficiente, y se detectan problemas significativos en:

- La fiabilidad (dificultad de predecir exactamente los plazos de entrega de mercancías, al depender de los volúmenes que justifiquen o no la parada de un barco).
- Los altos costes: por ejemplo, los precios de envío de un contenedor de 40 pies desde Las Palmas a Dakar o Nouakchott son aproximadamente de 3.050 dólares frente a precios desde otros puertos, como Ámsterdam (1.980 dólares) o Amberes (2.180 dólares) o Barcelona (2.350 dólares), donde las diferencias en tiempo de navegación son hasta 3 veces superiores (el tiempo de navegación es de 2 días desde Las Palmas y de 7 días desde Ámsterdam).⁴

Todo ello que supone una clara barrera para sectores de actividad con gran dependencia con la logística, así como para la importación y exportación en general.

Ver ficha de iniciativa B.2.2.

- **Recomendación: Crear estructura de conectividad marítima**

⁴ Fuente: Navieras

Contar en Canarias con buenas conexiones marítimas de menores costes y mayor fiabilidad con los mercados estratégicos, es imprescindible para impulsar la internacionalización de su economía.

Si bien es cierto que Canarias cuenta con dos autoridades portuarias, una en Las Palmas de Gran Canaria y otra en Santa Cruz de Tenerife, se considera necesaria una estructura neutral dentro del Gobierno de Canarias que tenga el mandato de desarrollar la conectividad marítima, conectando mejor al Archipiélago canario con sus áreas de influencia económica. Dicha unidad debe trabajar en “modo proyecto” (no con responsabilidades “de línea”) y de manera altamente coordinada con los distintos actores (autoridades portuarias, navieras, terminales, etc.).

De manera análoga al caso de la conectividad aérea no turística, al no existir hoy día ninguna unidad dentro del Gobierno de Canarias, proponemos que dicha estructura se ubique en la Consejería de Obras Públicas y Transportes.

Las principales funciones a desarrollar por parte de esta estructura se detallan a continuación:

- Mapear la oferta de precio y demanda existente.
- Detectar las debilidades de las rutas marítimas existentes en la actualidad.
- Detectar prioridades de rutas marítimas de interés para Canarias.
- Pilotar el proyecto de atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias (*ver recomendación B.2.3*).

Consideramos un objetivo razonable a perseguir con el desarrollo de esta iniciativa la “normalización” de como mínimo cinco destinos por año, entendiendo por normalización el llevar al destino a un nivel competitivo (en términos de precio, frecuencia y fiabilidad) comparable a otros puertos de la Península.

Ver ficha de proyecto B.2.3.

- **Recomendación: Atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias**

En el ámbito de la conectividad marítima, una de las acciones planteadas con alto impacto potencial es llevar a cabo el establecimiento de las operaciones de los barcos

“feeders”, (empresas neutrales que venden espacio para contenedores a las navieras) en los puertos de Canarias.

La idea es que los operadores feeders utilicen al Archipiélago canario como base para conectarse con el resto de puertos cercanos hacia los que dirigen sus mercancías, atrayendo así al mismo tiempo a navieras globales para que usen Canarias como punto de tránsito de mercancías desde y hacia los puertos africanos cercanos (por ejemplo, desde Nuadibú hasta Monrovia (más al sur entraría en el área de influencia de algún otro puerto “hub” regional del golfo de Guinea).

Los operadores feeders no están implantados todavía de manera firme en África Occidental, por lo que consideran a las Islas Canarias como posible base para sus operaciones con el continente africano, dada la escasa distancia existente entre el Archipiélago canario y los puertos africanos del área de influencia de los buques feeders.

Mientras los puertos africanos de interés no poseen capacidad ni calado para atender buques grandes, Canarias cuenta con las infraestructuras necesarias para ocuparse de los transbordos de los grandes buques portacontenedores. Actualmente de las 25 primeras navieras globales, 14 de ellas pasan regularmente por Canarias en sus rutas Norte-Sur y solamente una utiliza las Islas como hub.

El establecimiento de la operativa de los buques feeders en los puertos canarios supondría enormes beneficios para Canarias, tales como:

- la revitalización de las operaciones portuarias;
- reducción de costes y dificultades para los exportadores;
- reducción de costes igualmente para los importadores;
- incremento de las operaciones y por consiguiente mayores ingresos;
- normalización de rutas cercanas para comercio local (Canarias/Cabo Verde, Canarias/Mauritania, Cabo Verde/Senegal);
- atracción de nuevas actividades (por ejemplo “trading”).

Para la implantación de este proyecto hay que alinear muchos actores, tanto las navieras, como las compañías feeders, las terminales y los puertos. Los análisis realizados en este ámbito ponen de manifiesto que lo que se ofrece mejora la situación de todas las partes (situación “win-win” para todos ellos): las navieras reducirían sus costes y riesgos; las compañías feeders, atenderían a sus clientes y aumentarían su network; las terminales incrementarían su negocio; y los puertos de Canarias como hub optimizarían sus infraestructuras y generarían mayor actividad.

Por último, el impacto de este proyecto en las navieras que a día de hoy operan en las Islas Canarias es también 100% positivo. Los operadores de las líneas de cabotaje podrán vender sus huecos sobrantes al servicio de transbordo. Las navieras que actualmente transbordan en las Islas Canarias verán aumentadas sus opciones de conexión.

Proponemos que dicho proyecto sea analizado y ejecutado por la estructura de conectividad marítima a crear (*ver iniciativa B.2.2*), con el objetivo de atraer a Canarias al menos a una de las dos grandes compañías de feeders a nivel internacional antes de mediados de 2018.

➤ Espíritu emprendedor

El tejido empresarial canario está, en línea con el español, caracterizado por su atomización (99% de las empresas son pequeñas y medianas empresas). Concretamente, a junio de 2015 más de 31.000 empresas eran microempresas y pequeñas empresas, y 24.000 empresarios autónomos.

En los primeros seis meses del ejercicio 2016, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), se crearon en Canarias 2.108 empresas nuevas, el 3,68% del total nacional (57.339 en España), un 11% más que en el mismo período del año pasado.

Si bien Canarias cuenta con buenos resultados en cuanto a emprendedores en activo (personas que inician sus negocios), por encima de la media nacional en 2 puntos (Canarias: 14%; España: 12%), la evolución de los nuevos negocios y su permanencia 42 meses después de su apertura (consolidación de empresas) arroja cifras negativas, ocupando la penúltima posición entre el resto de comunidades autónomas españolas.

Por tanto, aunque existe en Canarias un alto nivel de emprendimiento potencial y con menos de tres años de actividad empresarial, ésta tiene más dificultades para consolidarse que en otras CCAA españolas.

Ver ficha de proyecto C.1.2.

- **Recomendación: Estudiar medidas para mejorar la tasa de supervivencia de las empresas**

Una de las causas comprobadas que influye la supervivencia de las empresas es su tamaño, existiendo una correlación positiva entre ambas variables, especialmente en

España (*Fundación BBVA-Ivie n°4/2016*). En Canarias, las empresas tienen un reducido tamaño (el 95,7% son microempresas), condicionando su baja supervivencia.

Este aspecto puede abordarse desde la necesidad de que surjan alianzas entre empresas, como por ejemplo, fusiones entre ellas. En este sentido, proponemos la creación de un equipo de trabajo cuyos objetivos serán:

- Realizar análisis detallados de las causas que motivan a las empresas canarias a no aumentar su tamaño, como pueden ser los “saltos” en costes fiscales.
- Estudiar cada causa y sus posibles soluciones.
- Proponer incentivos y medidas adecuadas que potencien el aumento de tamaño de las empresas (p. ej. la realización de fusiones entre empresas).

En el plano internacional existen medidas específicas, como el caso de Malasia, que con el fin de promover las fusiones de empresas, estableció un incentivo por el que las tasas de constitución de la nueva sociedad (como resultado de una fusión) quedan exentas, y para los primeros cinco años fiscales el tipo impositivo del impuesto de sociedades se fija en el 20%. La aplicación de este tipo de medidas necesitará de negociaciones con el Estado, apoyándose en el proyecto C.3.1. “*Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización*”, quizás en el marco de una nueva versión del REF.

Adicionalmente, este equipo de trabajo debería explorar otras causas que influyan en la supervivencia de las empresas más allá del tamaño, como podrían ser la capacitación de los empresarios o la necesidad de un mejor acompañamiento, respondiendo con iniciativas concretas a cada necesidad.

El equipo de trabajo deberá por tanto tomar como referencia medidas específicas existentes en otras regiones, realizando las siguientes acciones:

- Recopilación de medidas implementadas en otras regiones.
- Valoración y priorización de las medidas recopiladas.
- Cuantificar resultados y aplicabilidad en Canarias de cada medida.
- Realizar trámites y negociaciones oportunas para su aplicación.

Según el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para el año 2015, Canarias es la tercera comunidad autónoma con más emprendedores potenciales, solo superada por Cataluña y Madrid. No obstante, entre los negocios consolidados (más de tres años y medio) el Archipiélago se posiciona a la cola del ranking, solo superada por Asturias y Ceuta.

Por sectores, las Islas ocupan la séptima posición en cuanto a las empresas destinadas a la transformación; los destinados a ofrecer servicios a empresas están por debajo de la media nacional; mientras que los nuevos negocios dedicados al consumo ocupan la octava posición.

➤ Clima para generar innovación: Gasto en I+D+i

El gasto en I+D en Canarias, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), está por debajo de la media española (Canarias: 0,58% en 2011; España: 1,24% en 2013; Europa: 2,02% en 2013) y se encuentra lejos del objetivo marcado por la Unión Europea, que establece un 3% de gasto en I+D (público y privado), para el ejercicio 2020.

En lo que respecta a las solicitudes de patentes, se registraron en Canarias hasta noviembre de 2016, 42 patentes de las 2.061 que se solicitaron en España (49 de 2.882 en 2015), representando aproximadamente un 2% del total.

Por otra parte, las entrevistas realizadas en el diagnóstico apuntan a la existencia de potencial de mejora en la colaboración entre los centros de conocimiento públicos (universidades, ITC etc.) y el sector privado. Existe mucho potencial de mejora en la transferencia tecnológica entre el mundo del I+D y las empresas y emprendedores.

Ver ficha de proyecto C.1.3.

- Recomendación: Potenciar clima para generar innovación

Las regiones con un óptimo clima de innovación tienen un mayor peso del sector privado en I+D, mientras en aquellas regiones periféricas de la Unión Europea donde existe escasa innovación, el peso del sector público es mayor.

En estas regiones con elevado peso público y de las universidades en I+D, donde buena parte de la investigación se realiza en ciencias sociales y humanidades, se produce conocimiento que tiene menor probabilidad de producir innovaciones comerciales viables, lo que significa que las regiones periféricas no solo invierten menos en I+D, sino que las inversiones que realizan tienen menos probabilidad de efectuar beneficios económicos – tal y como se describe en el estudio de la Comisión Europea “*Leveraging research, science and innovation to strengthen social and regional cohesion*”.

También se debe resaltar que la Comisión Europea detecta como obstáculos para el desarrollo de un sistema eficiente y excelente de I+D+i:

- La escasa presencia de grandes empresas que sean tractoras de innovación en el tejido empresarial.
- La baja apertura internacional en aspectos tecnológicos.
- El reducido mercado nacional, junto a la poca coordinación entre políticas de la Administración Central y las CC.AA.

Los dos primeros obstáculos se salvarían con una mayor atracción de inversión extranjera a las Islas - tema objeto de todo el capítulo 5.

Respecto a la necesidad de mejorar la coordinación entre las políticas de las Administración Central y Autonómica; de impulsar un mayor desarrollo de la investigación en áreas no humanitarias, como ingenierías, salud y tecnológicas; y de aumentar el peso de la involucración del sector privado en I+D; proponemos la creación de un equipo de trabajo, con la misión de desarrollar un plan para un mayor fomento de la I+D privada, con las siguientes acciones:

- Analizar el sistema de I+D canario, cuantificando el peso del sector público y privado.
- Detectar las dificultades y necesidades del sector privado a la hora de invertir en I+D.
- Proponer iniciativas para solventar las dificultades y necesidades detectadas.
- Realizar los trámites y negociaciones oportunas.
- Diseñar políticas para fomentar las carreras científicas y técnicas entre los estudiantes.
- Inspirarse en —o estudiar la posibilidad de llevar a cabo— acciones que se han realizado en otras regiones, entre las cuales están os ejemplos que se detallan a continuación:

- Una iniciativa que sitúa a la región italiana a la vanguardia como estímulo a la innovación tiene que ver con la creación de un laboratorio destinado a las pymes especializadas en la oferta de aplicaciones TIC, servicios y contenidos digitales. El laboratorio, denominado Apulian ICT Living Labs, permite el intercambio de conocimiento y la agregación entre investigadores, empresas y grupos organizados de ciudadanos con el objetivo de experimentar soluciones innovadoras y favorecer el encuentro entre demanda y oferta de servicios.

El proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, los protagonistas desarrollan soluciones teniendo en cuenta un “mapa de las necesidades”, herramienta creada involucrando directamente a los ciudadanos. A continuación, juntos trabajan con el objetivo de crear una “smart community”, es decir, un lugar real o virtual de intercambio de ideas donde proponer proyectos, analizar las necesidades y buscar partners tecnológicos y científicos.

- Una de las prácticas llevadas a cabo en el País Vasco son los Proyectos Integrados de Desarrollo Tecnológico (PIDT), proyectos de investigación y desarrollo tecnológico ejecutados por confederaciones de empresas / clústeres y agentes tecnológicos y universidades. El objetivo del esquema es desarrollar proyectos estratégicos de innovación promoviendo la colaboración entre asociaciones de empresas y clústeres y agentes tecnológicos y científicos de la comunidad autónoma.

Los PIDT están constituidos por dos tipos de proyectos diferentes. Los proyectos genéricos, que se llevan a cabo por los agentes proveedores de oferta tecnológica, y los proyectos de cooperación de desarrollo tecnológico, que se ejecutan por los agentes tecnológicos conjuntamente con un consorcio de dos o más empresas.

Un proyecto típico de cooperación es, por tanto, realizado por dos empresas y un centro tecnológico. El proyecto se implementa para dar respuesta a las necesidades expresadas por el cliente a un proveedor que busca un centro tecnológico que pueda complementar su capacidad de I+D para resolver la necesidad del cliente.

- Otras regiones como Flandes que posee un esquema denominado “SME Innovation Vlaanderen”, que ofrece subsidios para la contratación de un investigador en una pyme en asociación con un organismo de investigación.

Finalmente, es importante recordar como objetivo, que para potenciar la innovación en la economía del Archipiélago, no solo se trata de aumentar el nivel de gasto, sino que además hay que conseguir que:

- 1) El gasto realmente se dedique a I+D.
- 2) El gasto destinado a la innovación se haga con criterio de viabilidad y transferencia tecnológica real.
- 3) Se definan procedimientos de transferencia tecnológica entre universidades y/o centro tecnológico-público en general hacia la empresa/emprendedor.

➤ Facilidad para la de obtención de visados

Según las entrevistas realizadas en el diagnóstico, la dificultad para obtener visados en Canarias es otra de las barreras relevantes para la internacionalización de la economía de las Islas, con impactos negativos significativos, por ejemplo:

- Obstaculiza —y en algunos casos hasta impide— que ciertos inversores extracomunitarios puedan establecerse en las Islas para iniciar una actividad empresarial.
- Frena la llegada de clientes extracomunitarios para empresas canarias en sectores tales como el sanitario, formativo o turístico.

Obviamente, la solución a este problema compete sobre todo a la Administración central, si bien, dada la gran importancia de este asunto, resulta conveniente explorar desde el Gobierno de Canarias vías de solución que, al menos, mitiguen sus efectos.

Ver ficha de proyecto B.2.6.

- **Recomendación: Lanzar mesa de trabajo para explorar mejoras en la obtención de visados**

El objetivo de esta medida es disminuir (y en la medida de lo posible) eliminar los problemas para la obtención de visados de ciudadanos extracomunitarios que van a realizar una actividad económica en las Islas.

Para ello proponemos crear una mesa de trabajo liderada por Presidencia del Gobierno de Canarias, con representación de empresas de los sectores más afectados por este tema, de ciudadanos extranjeros que han sufrido estas trabas y asistido por expertos en inmigración, para que, a través de la celebración de frecuentes reuniones de trabajo (con mucha orientación al detalle) y en el marco de un proyecto, se realice:

- Una recopilación exhaustiva de los casos de problemas de visados más comunes.
- Una priorización por volumen e impacto potencial según casuística y país de procedencia.
- Estudios de cada caso de problema para la detección/creación de una solución operativa de corto/medio plazo (es decir, que la solución no conlleve negociaciones ni cambios legislativos).
- En caso de ser necesaria una negociación o cambio administrativo / legislativo con la Administración del Estado, documentar el problema y proponer posibles soluciones para ser llevadas al ámbito estatal, redireccionando el punto al equipo de trabajo que se encarga de agrupar las medidas legislativas/administrativas con el Estado (*ver iniciativa C.3.1.*).

El equipo encargado de esta medida tendrá un trabajo intensivo por delante, siendo necesario reuniones con una periodicidad semanal, o como mínimo quincenal para la ejecución de sus tareas.

➤ Asociacionismo empresarial / clústeres

Desde el sector público canario (y por supuesto desde los propios sectores) se ha impulsado la constitución de clústeres de los sectores prioritarios para la internacionalización, como: marítimo-marino, turismo, audiovisual, TICs, energías renovables, etc. Así, se puede afirmar que la “clusterización” de la economía canaria goza de un cierto estado de madurez incipiente.

Los principales servicios ofertados por los clústeres canarios son la formación, asesoramiento y consultoría, servicios orientados a mercados exteriores, licitaciones, misiones comerciales, así como colaboraciones intercluster lo que supone sin duda un aspecto positivo que no suele ocurrir en muchos territorios.

No obstante, el nivel de desarrollo / asociacionismo y clusterización de los distintos sectores económicos en Canarias es bastante dispar. Los más desarrollados (por ejemplo, marino-marítimo, algunos sub-sectores del sector primario, y en menor medida TICs y el sector audiovisual) tienen ya años de experiencia y un nivel de representación y organización netamente superior a los menos desarrollados, donde a veces ni siquiera existen asociaciones realmente representativas y sobre los que es necesario incidir (ver análisis sectorial en el capítulo 6.4 para mayor detalle sector a sector).



**Ver iniciativa B.11.1. (capítulo 6.2.3)
Promoción del asociacionismo sectorial**

A modo de síntesis: la siguiente figura 4.10, resume los factores realmente diferenciales, los principales aspectos a mejorar, y aquellos que, en función de la oportunidad concreta (sector, ángulo, actividad, etc.) pueden suponer un activo que “suma” o “resta” a la internacionalización de la economía canaria.

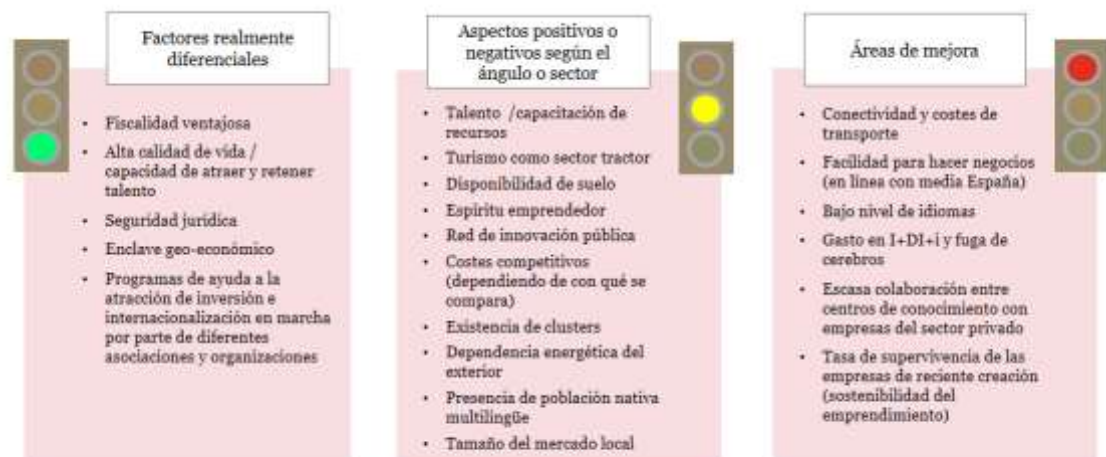


Figura 4.10 – Síntesis de los factores realmente diferenciales y los principales aspectos a mejorar. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta clasificación —y a efectos de diseñar una adecuada estrategia de internacionalización— será posible definir qué elementos (sectores, funciones, oportunidades, iniciativas, etc.) son prioritarios y más susceptibles de éxito. Dicha priorización se realizará en los capítulos 5 y 6.

4.2. Visión de futuro: Canarias como hub de negocios estratégico

Cuando se habla de la internacionalización de la economía de Canarias, se escucha a menudo que el objetivo principal es el fortalecimiento del Archipiélago canario para convertirlo en un hub logístico y de negocios, como un polo de atracción de inversiones internacionales que dinamicen la economía canaria y al mismo tiempo refuerce a las Islas como centro para las relaciones económicas y sociales en el Atlántico medio y el oeste del continente africano.

¿Es realista esta visión? ¿Puede Canarias aspirar a convertirse en el hub de este lado del planeta, de la misma forma que lo son, por ejemplo, Singapur para el sudeste asiático, Dubái para Oriente Medio, o Miami para una parte de América latina?

Resulta evidente que el planeta se está organizando en torno a hubs de negocios estratégicos, que actúan como fuertes polos empresariales para sus áreas geográficas de influencia. La importancia de los hubs de negocios emana del hecho de que permiten interconectar personas, capitales, mercancías y empresas, emplazándose estos polos

como concentradores empresariales de determinadas áreas geográficas, y que por lo tanto se configuran como lugares ideales para hacer negocios.

Analizando las características comunes de los distintos hubs globales, emergen 6 factores clave, de entre la lista larga de características enunciadas en el capítulo anterior, primordiales para que una ciudad o territorio sea un verdadero “hub” de negocios:

- Lógicamente la conectividad aérea es clave, los grandes hubs mundiales disponen de aeropuertos potentes con líneas directas con las principales ciudades del mundo, muchas empresas eligen el destino donde ubicarse por la existencia de al menos una línea aérea fuerte que garantice esa conectividad.
- Asimismo, es primordial contar con una buena conectividad marítima con las principales áreas geográficas cercanas de influencia, y con el resto de hubs.
- Los idiomas son también fundamentales. Los grandes hubs internacionales lo son por su ambiente de negocios en inglés, que complementa los idiomas locales (por ejemplo, el árabe en Dubái, el mandarín, malayo e hindi en Singapur, o el español en Miami) por tanto, una región que quiera establecerse como polo de atracción de inversiones deberá ser bilingüe, y quizás trilingüe.
- La capacidad para atraer y retener talento se erige, asimismo, como otros de los activos clave que deben reunir los hubs. Estos polos de atracción de inversiones deben contar con mano de obra formada y cualificada que pueda proveer a todas aquellas empresas que quieren establecerse en él.
- La baja fiscalidad desde luego es importante, las empresas que quieren internacionalizarse a la hora de decidir en qué área establecerse tienen en cuenta las ventajas fiscales que ofrecen los diversos destinos.
- Y, por último, es fundamental disponer de un clima favorable para hacer negocios y alta seguridad jurídica en la región. Es sumamente importante que los hubs ofrezcan a las empresas facilidades a la hora de establecerse y hacer sus negocios, se hace imprescindible disponer de procedimientos ágiles en este aspecto y eliminar toda burocracia superflua. Además de la seguridad intrínseca de la que debe disponer la región (por ejemplo, ausencia de conflictos o de crimen), también es clave la seguridad jurídica.

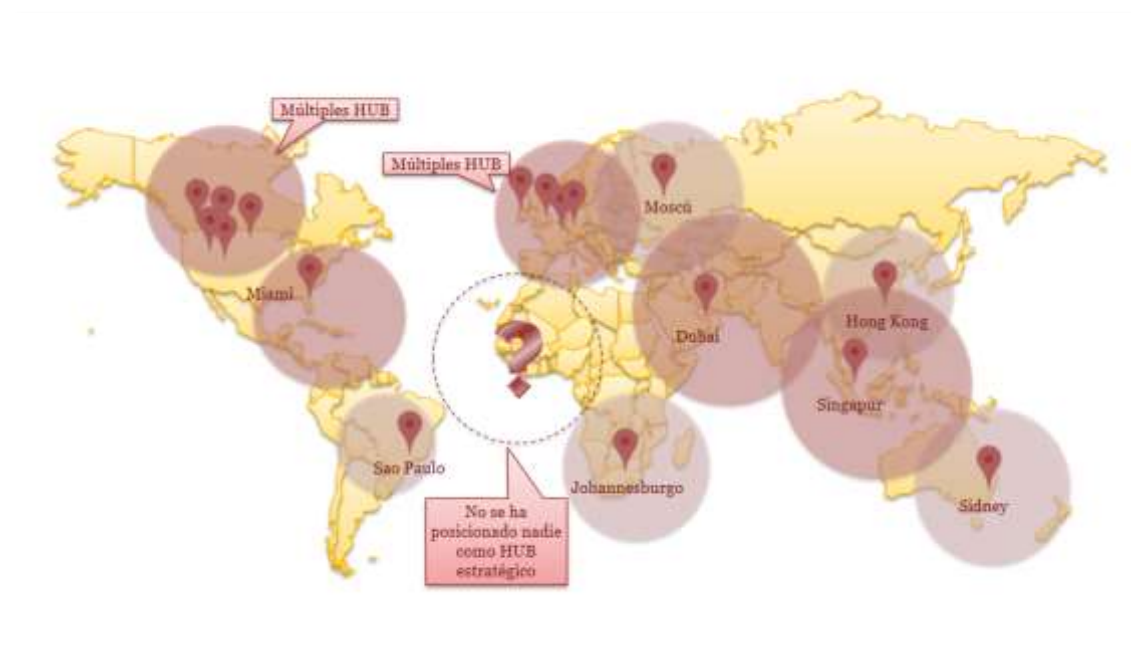


Figura 4.11 – Hubs empresariales en el mundo. Fuente: Elaboración propia

Analizando los hubs empresariales existentes a nivel mundial y su localización, se observa que África Occidental se posiciona como una zona del mundo en el que en la actualidad no existe ningún hub empresarial de referencia (ver figura 4.11), por lo que parece razonable que Canarias aspire a convertirse en ello.

Sin embargo, son varios los competidores que pugnan con Canarias por convertirse en él, tal como Casablanca, Dakar y Accra. Si se realiza un análisis de las características que reúne tanto la economía de Canarias como de los principales competidores de las Islas (Casablanca/Marruecos, Dakar/Senegal y Accra/Ghana) con el fin de examinar cuál de estas ciudades tiene más posibilidades de posicionarse como hub de referencia en África Occidental (tal y como se puede observar en la figura 4.12) se extrae como conclusión que **la aspiración de Canarias es razonable, si bien es necesario actuar de manera muy decidida sobre una serie de factores sobre los que tenemos debilidades estructurales** frente a otros competidores, y en general frente a otros hubs internacionales ya consolidados.

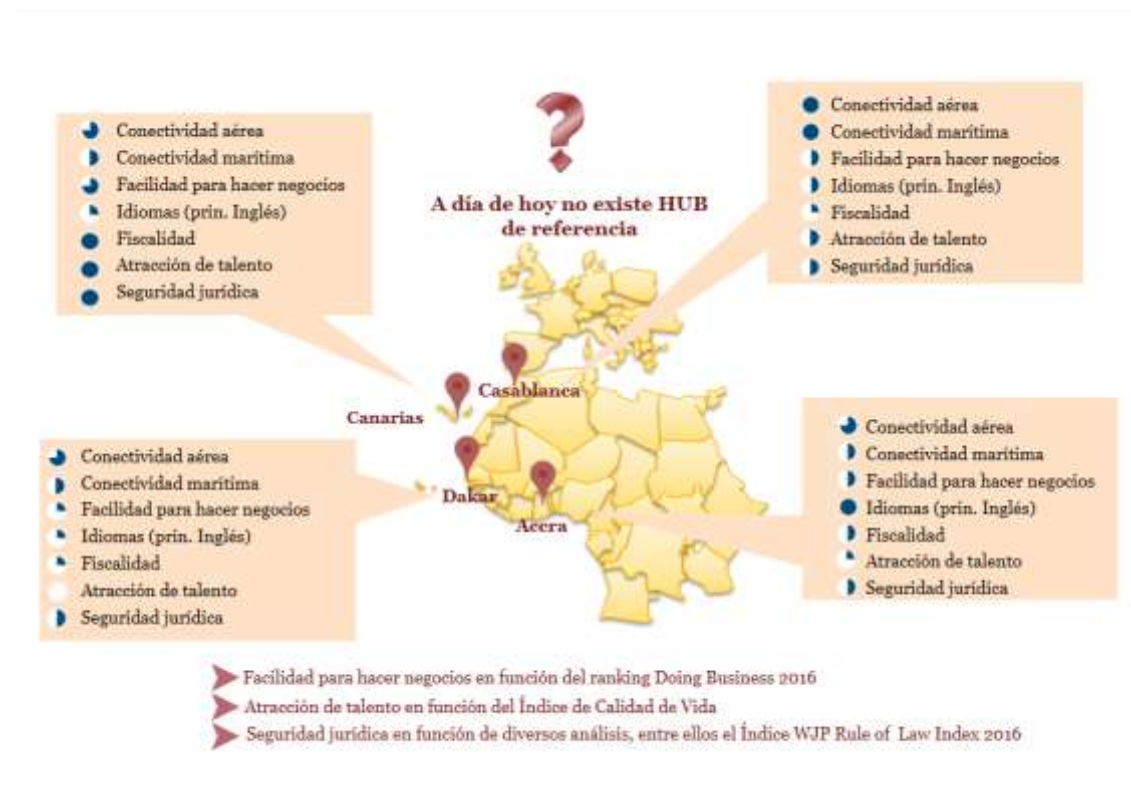


Figura 4.12 – Hub empresarial en África Occidental. Fuente: Elaboración propia

- Casablanca cuenta con el principal aeropuerto de Marruecos y uno de los más relevantes del norte de África, no solo por el tráfico de viajeros africanos sino por sus enlaces internacionales con países norteamericanos como Canadá y EEUU, Sudamérica (Brasil) y el continente europeo. En el sector del transporte marítimo, por su parte, Tanger - Med, a 378 kilómetros de Casablanca es uno de los puertos más importantes de la zona, gracias a su posición estratégica, en el punto de la costa de Marruecos más cercano a la costa de la península ibérica y en lugar de paso de las rutas marítimas Este-Oeste, y (en menor medida) Norte y Sur. El idioma principal en Casablanca es el árabe, asimismo el francés es común entre la población que ha recibido escolarización. El idioma inglés también es utilizado, pero en menor medida y principalmente en zonas turísticas, no es un idioma generalizado en el ámbito de los negocios. Asimismo, el clima para hacer negocios en Marruecos es estable, situándose en la posición 68 en el ranking “Doing business” (frente al 33 de España). Sin embargo, cuenta con importantes barreras como son la complejidad del sistema financiero y la seguridad jurídica del país.
- Ghana se ha posicionado durante los últimos años como uno de los países de África más estables y con un crecimiento del PIB más sostenido, lo que le ha permitido ser la puerta de entrada para muchas compañías que quieren adentrarse en el continente. Un factor fundamental ha sido la consolidación de su sistema democrático, aunque todavía empañado por la corrupción existente en casi todas las esferas de la administración (Fuente: Worldbank).

El uso del inglés como lengua franca y oficial, asimismo, convierten a Ghana en una atractiva opción inversora. Además, según el informe Doing Business, elaborado por el Banco Mundial, Ghana se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, situándose en la posición 108 de las 190 economías que conforman el ranking, aunque con mejor situación que la mayoría de los países africanos. En relación a la conectividad aérea, el aeropuerto situado en Accra tiene conexiones regulares con Londres, Ámsterdam, Roma, Frankfurt y Bruselas, además de Nueva York y Atlanta. Así como con las principales ciudades africanas (Casablanca, Abidján, Dakar, Johannesburgo, Lagos, etc.). Ghana, asimismo, cuenta con 2 puertos comerciales, en cuanto a infraestructura portuaria se refiere, posicionados entre los mejores de África Occidental.

- Senegal se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, situándose en el puesto 147 en el ranking “Doing business”, debido a las ocasionales dificultades para hacer frente a sus pagos que presenta, así como la volatilidad de los precios. Por su parte, al ser el idioma oficial en el país el francés, no resulta tarea fácil encontrar personas que hablen inglés en Senegal. El transporte aéreo en Senegal se utiliza menos que el marítimo, debido a su elevado coste (Fuente: Africainfomarket). El país cuenta con 4 aeropuertos internacionales, siendo el principal el situado en Dakar el cual opera con vuelos internacionales a varios destinos en Europa, Medio Oriente y Estados Unidos. El puerto marítimo de Dakar goza de una posición favorable, situado sobre la punta más occidental de la costa africana, en la intersección de numerosas rutas marítimas que unen África con Europa y América, si bien no se está posicionando como un puerto hub o de tránsito. Por su parte, entre las principales barreras detectadas en Senegal destaca su sistema de fiscalidad y su seguridad jurídica.
- La posición de las Islas Canarias en cada uno de estos factores analizados se detalla a continuación:
 - Canarias aun cuando cuenta con conexiones aéreas con toda Europa, carece de vuelos directos con otros países como Latinoamérica, EEUU y todavía bastantes países de África Occidental. Es muy importante avanzar de manera decidida en la corrección de esta debilidad.



**Recordatorio: iniciativa B.2.1. (capítulo 4.1.1.4.)
Creación de estructura responsable de la conectividad
aérea en rutas no turísticas**

- En relación a la conectividad marítima cabe destacar los altos costes y baja fiabilidad existentes en materia de conectividad marítima con el continente africano, haciendo de este aspecto otro de los puntos

prioritarios que atacar, para convertirnos de verdad en un hub internacional.



**Recordatorio: iniciativa B.2.2. (capítulo 4.1.1.4.)
Crear estructura de conectividad marítima**



**Recordatorio: iniciativa B.2.3. (capítulo 4.1.1.4.)
Atracción de empresas “feeders” para la creación de
un hub regional marítimo en Canarias**

- Canarias dispone hoy en día de la mejor fiscalidad de Europa, que conlleva una tributación atractiva con beneficios fiscales muy interesantes para la atracción de inversiones, tal y como se ha detallado con anterioridad.
- En relación al clima para hacer negocios, España se sitúa en 2015 en la posición 33 entre las 189 economías que forman el ranking Doing business mundial, y el Archipiélago canario se situaba en 2015 en la 12º posición en el ranking Doing Business entre las comunidades autónomas españolas, ligeramente por debajo de la media. Esto nos posiciona bien frente a los otros candidatos a hub, pero aún bastante por debajo de los otros hubs globales como Singapur que se situaba en la 1º posición o los Emiratos Árabes Unidos en la 22º posición.
- Una de las principales barreras detectadas en Canarias es el bajo conocimiento del idioma inglés, y corregir esta barrera resulta ineludible. Para ello se ha puesto en marcha el desarrollo de un plan para alcanzar el bilingüismo en Canarias (ver iniciativa C.2.2.). Si Canarias quiere fortalecerse como un hub económico internacional, el inglés es un requisito indispensable, pues los grandes hub internacionales lo son en gran medida por su ambiente de negocios en inglés.



**Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4.)
Lanzamiento de un programa para alcanzar el
multilingüismo**

- Por otra parte, es preciso destacar que, dado que Canarias se encuentra bajo el marco normativo de España y la Unión Europea, es una región en la que la seguridad jurídica es alta.

Pero... ¿de verdad es razonable y realista apuntar a que Canarias se convierta (al menos de manera proporcional al peso de la economía de África Occidental en la economía mundial) en un centro económico de una potencia comparable a lo que son Dubái y Singapur hoy?

Los siguientes párrafos incluyen una reflexión sobre la increíble trayectoria de estos dos casos de éxito quedando latente la gran transformación que han experimentados ambos países ya que dichos territorios comenzaron “desde muy abajo”, sin contar con todos los activos que, a día de hoy los posicionan como referentes, e incluso no disponiendo de muchos activos de los que ya dispone Canarias.



Figura 4.13 – Hubs económicos de referencia a nivel mundial. Dubái. Fuente: Banco Mundial

Con la mirada del mundo cada vez más dirigida hacia Dubái, resulta increíble pensar en la velocidad con la que la ciudad se ha transformado hasta convertirse en referente de éxito a día de hoy. La increíble transformación de la economía de Dubái ha ayudado a convertirlo en el lugar en el que muchos empresarios líderes a nivel mundial han elegido para construir su sede regional o incluso internacional. Hace cuarenta años, la mayor parte de lo que hoy en día es Dubái no era más que desierto. En la actualidad, ese mismo espacio alberga a más de dos millones de personas de 200 nacionalidades, una economía en plena ebullición y cerca de 150 rascacielos de más de 150 metros de altura.

En 1990 los Emiratos Árabes Unidos presentaban un flujo de inversión extranjera directa negativo y un producto interior bruto que ascendía únicamente a 50.701 millones de US\$. En 2015, en cambio, dichos indicadores se han incrementado de manera significativa, situándose la entrada de inversión extranjera en el país en 10.976 millones de US\$ y el producto interior bruto en 370.296 millones de US\$.

Si bien la transformación de Dubái se articuló con una disponibilidad de capitales descomunal de la que Canarias no dispone hoy en día, la evolución exitosa de esta economía si puede servir como inspiración sobre la fijación de objetivos y la profunda transformación cultural que ha experimentado Dubái desde los años 80-90 hasta la actualidad (por ejemplo, los progresos en seguridad jurídica o atracción de talento).



Figura 4.14 – Hubs económicos de referencia a nivel mundial – Singapur. Fuente: Banco Mundial

Singapur, por su parte, también ha registrado un crecimiento muy significativo de sus indicadores económicos, tanto del flujo de inversión extranjera directa como del producto interior bruto de la economía singapurense, durante el período 1970-2015. Así de 93 millones de US\$ de flujo de inversión extranjera directa en el año 1970 se ha pasado a 65.263 millones en 2015. El producto interior bruto, por su parte, asciende en 2015 a 292.739 millones de US\$, cifra que dista bastante de la registrada en 1970 (1.920 millones de US\$).

Sorprende ver como un país de apenas 700 kilómetros cuadrados, con pocos recursos naturales y que hace no tantos años era un territorio muy pobre (un “nido de piratas y opio”) se ha convertido en uno de los países económicamente más prósperos del mundo.

El éxito de Singapur se fundamenta básicamente en dos pilares, por un lado, es una de las economías más abiertas del mundo y, por otro, se diferencia con respecto al resto de estados asiáticos, siendo más seguro y estable jurídica y políticamente. Asimismo, la ausencia de corrupción es un valor social, el nivel de educación occidental y en inglés es elevado, y tiene un buen nivel en infraestructuras de telecomunicaciones, transporte y servicios. Con el objetivo de mejorar la competitividad, se ha dado una flexibilidad del mercado laboral y se ha mejorado la calidad industrial. Adicionalmente, Singapur ofrece incentivos fiscales en aquellos sectores considerados prioritarios e intensivos en I+D.

La comparativa de la evolución de casos de éxito a nivel internacional como Singapur tal y como se puede observar en la figura 4.15, permite a Canarias tener unos referentes sobre los que construir su estrategia operativa de internacionalización.



Figura 4.15 – Comparación de la evolución de los casos de éxito de Singapur e Irlanda frente a Canarias; 2010-2015; %. Fuente: Instituto de estadística de los países analizados

En 2015 las ventas al exterior en Canarias representan el 4% de su PIB, niveles muy bajos si se compara con regiones como Singapur donde las exportaciones representan el 202% del PIB.

Además, cabe destacar que Singapur ha aumentado el volumen de exportaciones al mismo ritmo que ha crecido su economía (ver figura 4.16), manteniendo así una representación similar de sus exportaciones sobre el PIB, consecuencia de una política aduanera muy liberal, sin someter a los productos a restricciones cuantitativas.

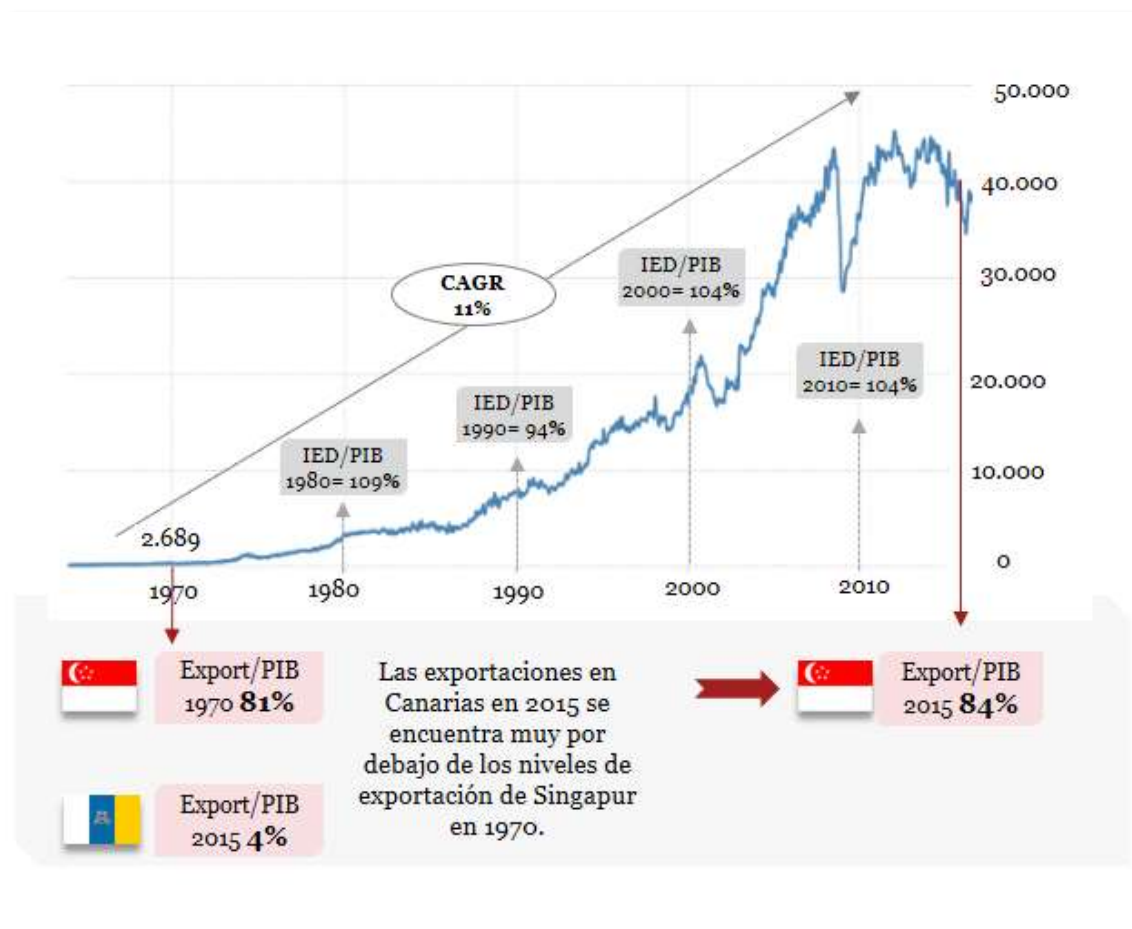
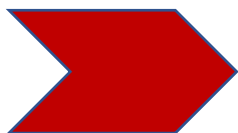


Figura 4.16 – Evolución de las exportaciones en Singapur; 1970-2015; en millones de \$. Fuente: SingStat; Trading Economics

En este aspecto, Canarias, cuenta con excepciones en materia aduanera con respecto a la UE. Por ello, se posiciona como territorio estratégico y beneficioso disponiendo a priori de las condiciones adecuadas para el crecimiento de las exportaciones desde el punto de vista administrativo. En este sentido, se entiende que poner en marcha las mejores prácticas de salida al exterior le apoyaría en su desarrollo en este ámbito.

Sin embargo, también es importante reconocer que Canarias, al ser una CCAA dentro de un Estado, no dispone de algunas de las herramientas administrativas y legislativas de las que sí disponen algunos de estos hubs más exitosos a nivel global. La elaboración de la estrategia operativa debe tener en cuenta este importante aspecto, integrándolo de dos formas:

- Priorizar aquellos activos y acciones donde Canarias sí cuenta con herramientas necesarias para su impulso.
- Abrir un diálogo continuo con las Administración Central para incluir aquellas modificaciones necesarias para salvar barreras a la internacionalización.



Ver iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8) Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

Una vez conocida la evolución enormemente positiva que han experimentados las economías de Dubái y Singapur, y **reconociendo que es un objetivo muy ambicioso, resulta realista plantear el fortalecimiento del Archipiélago canario como un hub logístico y de negocios**, pues:

- Dichos hubs económicos que actualmente se sitúan como referencia partían en sus inicios de indicadores económicos en peores posiciones que los que presentan la economía de las Islas Canarias a día de hoy.
- Las características que han hecho de estas dos ciudades lo que son hoy están en su mayoría al alcance de Canarias, si y solamente si se corrigen de manera decidida las principales barreras con las que cuenta la economía canaria.

Finalmente, la estrategia general de construir un hub de negocios internacional en Canarias debería además tener como prioridad el generar flujos económicos y de personas desde los países del área de influencia (África Occidental) hacia Canarias. No es realista plantear que Canarias sea un hub de África Occidental si vive de espaldas al resto de países de la región. Es por tanto necesario “tejer lazos” con las sociedades... y en última instancia con las personas.

Para ello, resulta fundamental generar y potenciar el viaje y la estancia de ciudadanos africanos en Canarias, a la vez incentivando el consumo en ciertos sectores estratégicos como la sanidad, el turismo, el comercio y la educación (ver figura 4.17).



Figura 4.17 – Canarias como hub internacional. Fuente: Elaboración propia

Si los ciudadanos africanos de clase media-alta (aquellos que pueden permitirse realizar un viaje de manera regular a las Islas Canarias) se trasladan con frecuencia al Archipiélago canario, éstos entrarán en contacto con mayor regularidad con las Islas, lo que se traducirá en la generación de sinergias con las distintas actividades de la internacionalización. Por ejemplo, estos ciudadanos podrán ser compradores de los productos canarios; podrán contribuir a generar contactos con empresas clave; podrían ser reclutados como comerciales de empresas canarias en África; etc.

En este aspecto, una de las principales ventajas competitivas que presenta Canarias es que se encuentra situada mucho más cerca de dichos países que otras ciudades europeas donde consumir estos servicios, permitiendo la realización de viajes de fin de semana. El Archipiélago canario es, por tanto, una excelente alternativa con respecto a otras economías más desarrolladas que se encuentran al menos a 6 horas vuelos, lo que haría inviable un viaje de fin de semana.

En la figura 4.18 se muestra el porcentaje de la población que pertenece a la clase media alta, entendiéndose esta como las personas que pueden gastarse entre 20 y 50 dólares al día.

Distribución de la población según ingresos					
2011	Marruecos	Costa Marfil	Ghana	Senegal	Mauritania
Pobreza	2,2%	23,8%	36,7%	35,1%	19,8%
Ingresos bajos	73,3%	68,7%	59,1%	61,0%	72,6%
Ingresos medios	19,0%	6,0%	3,3%	3,3%	6,1%
Ingresos medios-altos	4,9%	1,5%	0,8%	0,7%	1,4%
Ingresos altos	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%

Figura 4.18 – Distribución de la población africanas según ingresos. Fuente: PewResearchCenter

Por países africanos, en Marruecos el 5,6% de la población pertenece a la clase media-alta o alta, siendo dicha cifra en Costa de Marfil del 1,5%, Mauritania 1,6%, Ghana 0,8% y Senegal 0,7%.

Si bien estos porcentajes parecen bajos, representan cientos de miles de personas con potencialidad de consumir y generar actividad económica en las Islas (Marruecos: 1.925.168 personas, Costa de Marfil: 340.523 personas, Ghana: 219.280 personas, Senegal: 105.903 personas y Mauritania: 65.088 personas).

Ahora bien, el principal efecto positivo para la creación del hub no sería el flujo económico generado “per se”, sino la oportunidad de “tejer lazos” entre Canarias y los ciudadanos de los países de nuestro entorno. No sería realista aspirar a convertirnos en un hub sin conseguir estrechar de manera significativa esos lazos.

Para estimular dichos flujos de personas, recomendamos comenzar a lanzar desde el Gobierno de Canarias campañas de promoción del Archipiélago en países de nuestro entorno con los que existe conectividad aérea directa.

Ver ficha de proyecto B.3.2.

- Recomendación: Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos

Para la generación de flujos económicos desde África hacia Canarias se recomienda el lanzamiento de campañas de marketing dirigidas a los ciudadanos de clase media-alta (entendiéndose éstos como los ciudadanos que pueden permitirse un viaje de manera regular a las Islas Canarias), de ciertos mercados de África Occidental, especialmente el senegalés - dado el mejor conocimiento relativo de Canarias por parte de los ciudadanos de Cabo Verde, Mauritania y Marruecos.

Dichas campañas deben impactar al público objetivo, con la finalidad de que demanden productos y/o servicios ofrecidos por sectores económicos en Canarias como la sanidad, el turismo, el comercio y la educación, generándose así actividad económica en las Islas.

Para ello resulta necesario el desarrollo de una estrategia de marketing, (con un peso importante del marketing digital, por razones presupuestarias y de complejidad del discurso), cuya eficiencia y eficacia será medida a través tanto de las visualizaciones de la campaña por parte del target, como por el número de leads obtenidos por cada euro invertido.

Por tanto, se deberá proceder al lanzamiento de un concurso público para la contratación de servicios profesionales de marketing para la planificación, diseño y realización de proyectos, plataformas, campañas y acciones de comunicación, publicidad y marketing dirigida principalmente al mercado senegalés, aunque pudiendo extenderse a otros mercados del oeste de África durante el transcurso de la licitación.

Con el fin de optimizar el impacto de la campaña, se recomienda que, en la medida de lo posible, los pagos a la agencia publicitaria adjudicataria consistan de una cantidad fija, pero también de un pago variable a determinar (por ejemplo, por impresiones o incluso por leads).

La primera campaña de este tipo se llevará a cabo en la segunda mitad de 2017, si bien —en la medida que los resultados sean satisfactorios y que exista presupuesto

disponible— se recomienda incrementar el ritmo e intensidad de campañas en el futuro.

Finalmente, para contribuir a todo ello, disponemos también en Canarias de un activo fenomenal: Casa África, que ya contribuye de manera muy significativa a tejer lazos sociales y culturales con el continente africano. Es muy importante continuar por esta vía, poniendo adicionalmente más foco en la creación de lazos económicos.

Ver ficha de proyecto B.3.1.

- Recomendación: Apalancar más Casa África en lo económico

Casa África es un activo diferencial del que dispone Canarias para fortalecer sus relaciones con el continente africano, tanto en el plano cultural como en el económico. En este sentido, se propone aumentar la componente económica apalancando sus activos para la internacionalización de la economía del Archipiélago.

Casa África dispone de diversos activos clave que propiciarían las relaciones socioeconómicas con los países del continente africano, entre los que destaca principalmente:

- Capacidad de congregar a personalidades de reconocido prestigio, tanto del ámbito público como privado, tanto africanas como europeas, ofreciéndoles un lugar de encuentro y reflexión sobre asuntos africanos.
- Casa África es una entidad del Estado con sede en Canarias, lo que permite apalancar la marca España.
- Capacidad de combinar los aspectos económicos con los culturales, posibilitando nuevas fórmulas de eventos de promoción.
- Amplio conocimiento del continente africano lo que favorece profundizar en el conocimiento sobre la economía africana y las potenciales relaciones empresariales entre Canarias y África.

Por todo ello, se recomienda lanzar una iniciativa para, de manera general, explorar nuevas vías para apalancar más a Casa África para asuntos económicos que tengan que ver con la internacionalización de Canarias.

A corto plazo, un primer proyecto dentro de la iniciativa podría ser el llevar a cabo un acuerdo de encomienda de gestión entre Proexca y Casa África (pudiendo involucrar incluso a otros actores como el ICEX o las Cámaras) para propiciar misiones comerciales más efectivas basadas en objetivos, llevando a cabo la obtención y fijación de los mismos.

Así, entre las funciones a realizar estaría fundamentalmente:

- Análisis exhaustivo de los mercados africanos para detectar sus necesidades comerciales presentes y futuras.
- Análisis del potencial de satisfacer esas necesidades desde Canarias, en colaboración con las asociaciones empresariales que corresponda según la oportunidad.
- Decisión, previa a la realización de las misiones, del nicho de mercado al que se pretende llegar, delimitándose el sector, el país, etc.
 - o Si se da el caso, recomendar / propiciar el lanzamiento de iniciativas empresariales para adecuar la oferta canaria a la demanda potencial africana.
- Preparación previa al desarrollo de los encuentros empresariales en el continente africano.
- Estructurar las misiones según el mercado especificado previamente, con el fin de que las negociaciones en los países africanos se traduzcan en acuerdos claros y concretos.

4.3. Análisis de tendencias internacionales con posible impacto en Canarias

A nivel internacional existen una serie de macro-tendencias de distinta índole (tecnológicas, macroeconómicas, sociales y laborales, políticas, etc.) que es preciso tener en cuenta a la hora de hacer apuestas para la internacionalización de la economía de Canarias. Un análisis global de las principales tendencias actuales permite identificar aquellas que tienen un impacto directo en las Islas Canarias para su internacionalización, tal y como se puede observar en la figura 4.19.



Figura 4.19 - Análisis global de las principales tendencias actuales. Fuente: Elaboración propia

En el ámbito tecnológico y concretamente por la revolución digital y la industria 4.0 destacan por su potencial impacto en Canarias:

- El auge y definitiva consolidación del comercio electrónico, y de todo lo que éste arrastra (por ejemplo, marketing digital).
- La efervescencia de determinadas disciplinas tecnológicas (big data, smart cities, etc.) que tienen como común denominador que hacen aparecer nuevos tipos de empleos, que en su gran mayoría pueden ser ejecutados por centros remotos (donde Canarias está a priori muy bien posicionada).
- Automatización y desintermediación, con la consiguiente pérdida de empleos tradicionales, y surgimiento de nuevos.

Por su parte, con relación al nuevo paradigma laboral resaltan:

- Los nómadas digitales, individuos con alta cualificación de empleos muy demandados y sin arraigo a ninguna ubicación, que buscan vivir en sitios con alta calidad de vida. En este sentido según el ranking "Nomad List", Las Palmas de Gran Canaria se ha posicionado en el top 10 en los rankings europeos o mundiales, situándose en marzo de 2016 como líder mundial como destino turístico para los nómadas digitales.
- La deslocalización/reshoring/near-shoring: se está produciendo un nuevo movimiento de reequilibrio del outsourcing / offshoring (por ejemplo, muchas actividades deslocalizadas a regiones de bajísimos costes están planteando su

vuelta), que podría beneficiar a Canarias por su buen posicionamiento en el trinomio costes/cercanía/cualificación.

- La “gig economy”: trabajos menos estables y basados en proyectos. Una vez más, Canarias debería aprovechar su ventaja competitiva en calidad de vida para atraer a empresas e individuos de alta cualificación para realizar proyectos que pueden ser “en remoto”.
- La cada vez más creciente movilidad global, donde las distancias se desdibujan y cobran cada vez menos importancia, en contraposición a otros activos, como la calidad de vida, que ganan peso.

Del nuevo panorama geopolítico cabe destacar:

- El crecimiento y estabilidad del continente africano que se conecta de manera creciente y a cada vez mayor velocidad con la economía global.
- La consolidación de la estabilización política de Latinoamérica (en general, aunque subsisten claras excepciones).
- El Brexit, que está provocando que muchas empresas busquen nueva localización.
- La mala imagen de los paraísos fiscales, beneficiando a Canarias como un destino de fiscalidad ventajosa, pero no paraíso fiscal.
- La amenaza del terrorismo y la percepción de Canarias como “lugar seguro”.

En cuanto al nuevo paradigma energético las principales tendencias que incidirían en la economía del Archipiélago son:

- las nuevas tecnologías/mejoras de energías alternativas;
- la creciente importancia de la economía del mar (no sólo en lo que respecta a energía);
- la adopción del COP21, consolidando la tendencia imparable hacia las energías renovables.

A la hora de analizar el posible impacto de estas tendencias en la economía canaria, se ha hecho una clasificación en función del tamaño potencial de su impacto en Canarias, y en qué plazo (corto/medio o medio/largo) se manifestaría tal impacto. Dicha clasificación se recoge en la figura 4.20.

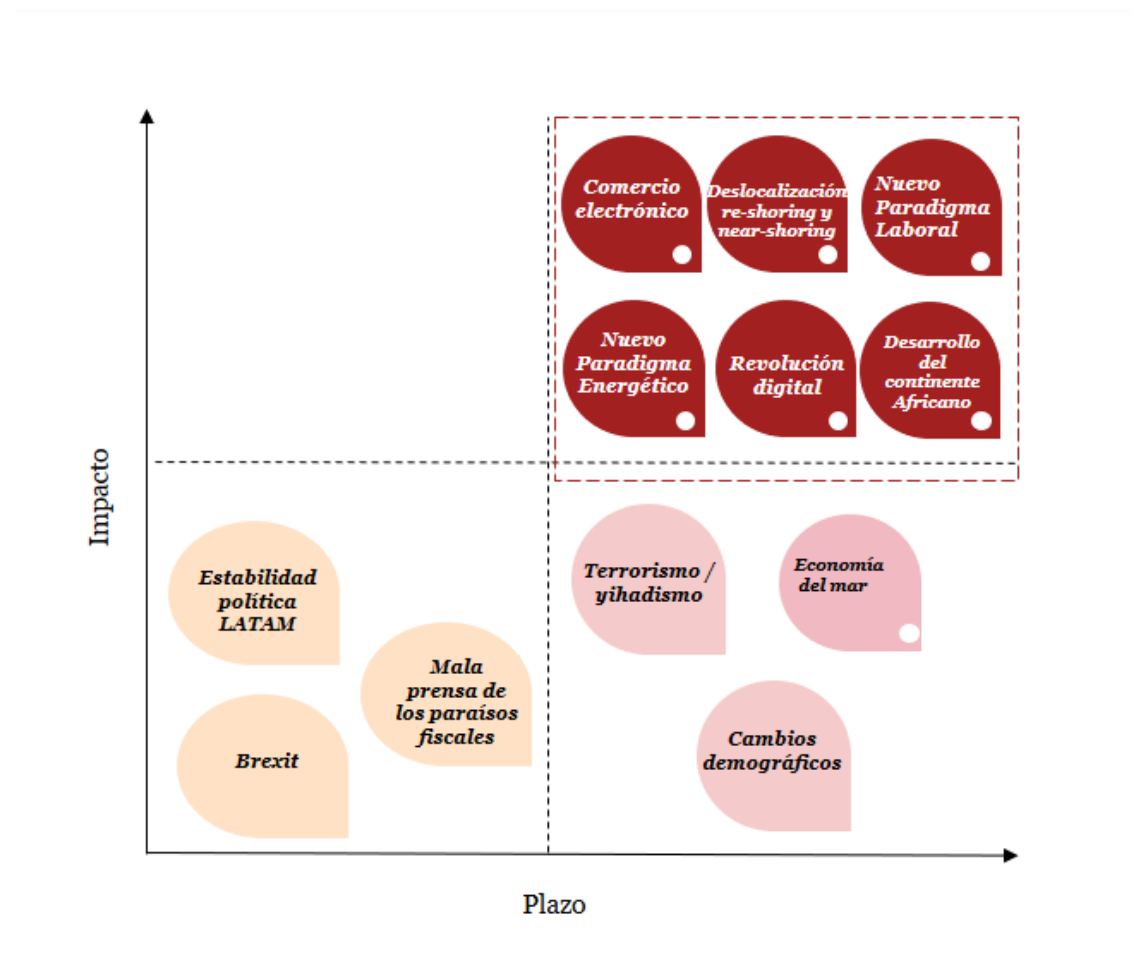


Figura 4.20 – Tendencias con impacto en Canarias. Fuente: Elaboración propia

Esta clasificación se utiliza para identificar áreas de oportunidad, que si se explotan adecuadamente podrían contribuir a desarrollar la economía del Archipiélago y generar empleo, y a detectar amenazas que es preciso tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia operativa.

A nivel internacional las tendencias analizadas que revelan un menor impacto relativo en la economía del Archipiélago canario son:

- a corto plazo, la estabilidad política de Latinoamérica, el Brexit y la mala prensa de los paraísos fiscales;
- a largo plazo, el terrorismo/yihadismo, la economía del mar y los cambios demográficos.

Aunque dichas tendencias podrían provocar que inversores instaladas en las áreas geográficas que están sufriendo estas situaciones, como por el ejemplo los afectados por el Brexit o por las amenazas terroristas, decidan trasladarse a otras zonas no se considera que estas nuevas orientaciones tengan un impacto significativo a largo plazo en la economía de las Islas.

Por su parte, a largo plazo las tendencias internacionales identificadas que si tendrían un mayor impacto en la economía de las Islas Canarias son las que se describen a continuación:

➤ Deslocalización, reshoring y near-shoring

La deslocalización consiste en el traslado de una actividad y/o empresa a otro país con la intención de obtener una combinación más favorable de costes, una legislación y administración más permisiva en cuestiones laborales o medioambientales, y/o ventajas fiscales.

Tradicionalmente las tareas más intensivas en mano de obra han sido las más deslocalizadas, siendo especialmente intensiva la práctica en los sectores de automoción, textil e industria pesada.

Actualmente, la tendencia está orientada a deslocalizar las tareas más sencillas como las funciones de administración, de televenta, comercio electrónico y, de manera incipiente, el marketing digital.

El re-shoring es el retorno de las actividades que las empresas habían deslocalizado a países emergentes en el pasado, y que actualmente es tendencia debido a la concurrencia de los siguientes factores:

- Reducción del diferencial de coste entre países desarrollados y países emergentes.
- Reducción del coste salarial como consecuencia de la automatización.
- Deficiente protección de la propiedad industrial.
- Aumento del riesgo político y social en los países emergentes.
- Exigencia de una mayor proximidad a los consumidores como consecuencia de la personalización.

Asimismo, el near-shoring, es el traslado a un país o ciudad cercana a una actividad deslocalizada.

Canarias, en la medida en que tiene costes salariales más bajos y fiscalidad más ventajosa que los países del centro de Europa (Alemania o Francia, por ejemplo), como consecuencia de la crisis económica, puede resultar un destino atractivo para realizar la deslocalización de una actividad.

Adicionalmente, empresas europeas que hubieran deslocalizado actividades a países emergentes podrían estar planteándose una estrategia de near-shoring, ya que dichos países no les ofrecen las condiciones que inicialmente parecían tan ventajosas.

Dichas compañías podrían plantearse Canarias como un destino atractivo, debido a la existencia de factores facilitadores de la atracción de la inversión y solución a los problemas.

➤ Comercio electrónico

El comercio electrónico, siendo ya una realidad instalada, está viviendo un auge en los últimos años, siendo cada vez más los compradores que se suman a esta tendencia, así como las empresas que se incorporan a este canal.

Entre otras ventajas, el comercio electrónico permitirá reducir las instalaciones físicas de venta de producto, permitiendo que la gestión de las ventas de este canal se realice desde fuera del territorio donde se producen.

Al tratarse de un negocio que no se lleva a cabo en un entorno físico, sino online, Canarias no tendría problemas de suelo para atraer a estas empresas. La oferta principal sería atraer la gestión de la operativa de marketing, venta y gestión de clientes al Archipiélago.

Respecto a la operación de la mercancía, centros logísticos y almacenes, existen hoy trabas muy significativas en operativa aduanera para el comercio electrónico en Canarias (ver capítulo 6.2.7) que es necesario solucionar antes de plantear la realización de esas actividades a escala.

➤ Revolución digital

Los avances tecnológicos y digitales están transformando prácticamente todos los ámbitos de la sociedad y la economía, lo cual abre múltiples oportunidades a un territorio como Canarias que cuenta con buenas conexiones a internet, incentivos fiscales muy potentes para el I+D+i, y gran capacidad de atracción de talento por su elevada calidad de vida.

Prácticamente ningún ámbito ni sector de la economía va a escapar a las profundas transformaciones que trae consigo la revolución digital. Nuevos empleos que surgen, muchos que se destruyen, nuevas maneras de tomar decisiones, nuevos canales de comunicación, nuevos productos, etc.

Esta ola de transformación, que llegará antes o después a prácticamente todas las empresas del mundo, hará que estas se planteen la apertura de nuevos centros operativos, de desarrollo, de I+D+i, polos de excelencia, testeo de productos, centros de marketing digital, etc. que Canarias debe aspirar a atraer.

En definitiva, Canarias tiene la oportunidad de impulsar e incluir la revolución digital, posicionándose como región inteligente. Esto se traduce en una gran variedad de ángulos de venta para atraer a las empresas a Canarias en los próximos años, al igual que nuevas oportunidades para la salida al exterior de las empresas canarias.

➤ Desarrollo del continente africano

La riqueza cambiante derivada de la globalización ha llegado a África y el crecimiento en dicho continente es cada vez más estable. Aun así, no se dan

todas las condiciones para un despegue de desarrollo económico en todos los países, pero la tendencia parece irreversible.

Tasa de crecimiento del PIB real 2007-2017 (%)											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Marruecos	3,5	5,9	4,2	3,8	5,2	3,0	4,7	2,4	4,5	1,8	3,5
Costa Marfil	1,6	2,3	3,8	2,4	-4,7	10,7	8,7	7,9	8,8	8,6	8,3
Ghana	6,5	8,4	4,0	3,4	14,0	9,3	7,3	4,0	3,7	5,8	8,7
Senegal	5,0	3,7	2,4	4,2	1,8	4,4	3,5	4,3	5,1	6,0	6,5
Mauritania	2,8	1,1	-1,0	4,8	4,4	6,0	5,5	6,6	3,1	3,5	4,5
Cabo Verde	8,6	6,7	-1,3	1,5	4,0	1,1	0,8	1,8	3,6	4,0	4,0

Figure 4.21 - Evolución del crecimiento económico de los países africanos 2007-2017.
Fuente: African economic outlook 2016

El desarrollo de los países del continente africano no es homogéneo. Mientras algunos países alcanzan un desarrollo económico y jurídico superior a la media, como es el caso de Namibia, Sudáfrica o Ghana, en otros el despegue económico está siendo más lento y costoso. En este sentido, para lograr el desarrollo de los países a la cola del desarrollo en África, será necesaria la concurrencia de una serie de factores como el crecimiento sostenido, una demografía favorable, el fin de los conflictos armados y la demanda de materia primas, entre otros.

Debido a la proximidad de Canarias a África, el hecho de que el continente aumente su desarrollo económico deberá contribuir al desarrollo económico del Archipiélago como hub para África Occidental. Por otro lado, los factores de riesgo que persisten en África deberían tener impacto positivo en las Islas, potenciándolas como base de operaciones para el continente.

➤ Nuevo paradigma energético

En Europa se han formalizado los acuerdos adoptados en París en relación con los compromisos medioambientales y como consecuencia, las emisiones de gases de efecto invernadero deben reducirse. En este sentido, Europa se ha marcado como objetivo aumentar el peso relativo de la utilización de las energías renovables sobre la energía total hasta un 20% para el ejercicio 2020. Por todo ello, parece claro que sector de las energías renovables crecerá en los próximos años.

Canarias, que dispone de recursos naturales (horas de sol, oleaje, viento) puede salir beneficiada de la formalización de dichos compromisos, mediante la adopción de una estrategia intensiva en energías renovables, adoptando

compromisos mayores y desarrollando sectores diferenciales como el geotérmico o mareomotriz.

➤ Transformación de las relaciones laborales

Fruto de los cambios tecnológicos se ha dado una crisis ocupacional. En este sentido, la mayor rotación de los empleados en las empresas, así como las nuevas fórmulas de organización empresarial como la descentralización o la deslocalización y la externalización de servicios ha creado una nueva tipología de profesionales, que aprovechan los avances tecnológicos para vivir y trabajar de manera remota.

Los nómadas digitales, la “gig economy” (“economía de los bolos”, por proyectos y sin contratos laborales fijos), y la desintermediación, todo ello en un contexto de pérdida de empleos por la automatización, son tendencias que deberían favorecer a Canarias, apalancando sus activos como lugar de atracción de actividad económica basada en empleos realizados “en remoto”.

Las profesiones más susceptibles de esta tendencia son, por ejemplo: diseño gráfico, periodismo/blogs, marketing digital (por ejemplo, community manager), desarrollo de software, operación/vigilancia remota, backoffices, etc.

5. Análisis detallado del sistema de atracción de inversiones de Canarias

5.1. El valor en juego de la IED: beneficios potenciales y nivel de ambición necesario

La forma más sencilla y fiable de medición del impacto directo de la IED (Inversión Extranjera Directa) en la economía es la creación de empleo. El nivel de inversión en sí mismo, también es por supuesto una métrica interesante, si bien, la experiencia actual indica que su fiabilidad es menor, por las dificultades para obtener un reporting exacto y a tiempo por parte de las propias empresas. Proponemos por ello que el empleo generado sea la métrica principal a seguir para determinar el grado de éxito y evolución del sistema.

A corto plazo, proponemos seguir midiendo ambas variables (inversión y empleo) con las herramientas existentes (cuestionarios, registros de la ZEC, etc.) si bien a medio plazo es necesario estandarizar los instrumentos de medición y seguimiento. Ambas variables son de alto interés para el seguimiento, sin perjuicio de que se utilice el empleo como métrica de referencia.

A la hora de fijar el nivel de ambición de la estrategia operativa, en términos de atracción de inversión, es necesario tener en cuenta los elevados niveles de desempleo de las islas, 274.000 parados en el cuarto trimestre de 2016. En este contexto, se ha realizado un ejercicio teórico que ayuda a fijar un nivel de ambición objetivo (ver figura 5.1).



Figura 5.1 – Escenarios de impacto del incremento de la IED en el empleo en Canarias.
Fuente: Elaboración propia

En un escenario de mejora “incremental ambicioso” —por ejemplo, duplicar en 3 años los resultados actuales de número de empresas atraídas y un 20% su tamaño medio— no se conseguiría un impacto significativo (menos de 4.000 empleos en 3 años) apenas una mejora casi anecdótica del ~1,5% sobre la situación actual. Para que la internacionalización tenga un peso relevante en la diversificación de la economía canaria, y por ende un impacto significativo en la creación de empleo, se revela necesario apuntar a medio plazo a un escenario mucho más ambicioso, que implique multiplicar por un número cercano a 10 el número de empresas, y duplicar su tamaño medio.

Además, es muy importante conseguir que el empleo que se genere sea en buena medida de alta cualificación (para elevar el grado de valor añadido de la economía canaria), pero también de media y baja cualificación, para disminuir las principales bolsas de paro actuales y que se proyectan para los próximos años (principalmente en el sector servicios de baja cualificación).

Dichos objetivos deben guiar el diseño de la estrategia operativa de atracción de IED, que proponemos en los siguientes capítulos.

Además de los empleos directos generados, no hay que olvidar que la IED tiene muchos otros beneficios adicionales. Con la llegada de inversión extranjera se crea un círculo virtuoso que impulsa el crecimiento y la productividad de las economías. Cuando se atrae IED, ésta genera un “efecto derrame” sobre la economía, es decir, una transferencia de tecnología/conocimiento como consecuencia del entrenamiento del personal local, la llegada de personal expatriado y de nuevas maquinarias y equipos, entre otros. De esta manera se consigue - además de los efectos positivos “obvios” de incremento de los niveles de empleo e inversión - otros beneficios como la introducción de nuevo know-how en la economía (o potenciamiento del existente), fortalecimiento de las firmas locales, incremento de la competencia, se alcanza una mayor eficiencia con la

incorporación de proveedores y de nuevas técnicas (por ejemplo de control o calidad), incremento de las exportaciones, mejora de las relaciones con terceros países, todo ello dando como resultado mejores tasas de crecimiento y productividad. Podemos observar esta relación en la figura 5.2.

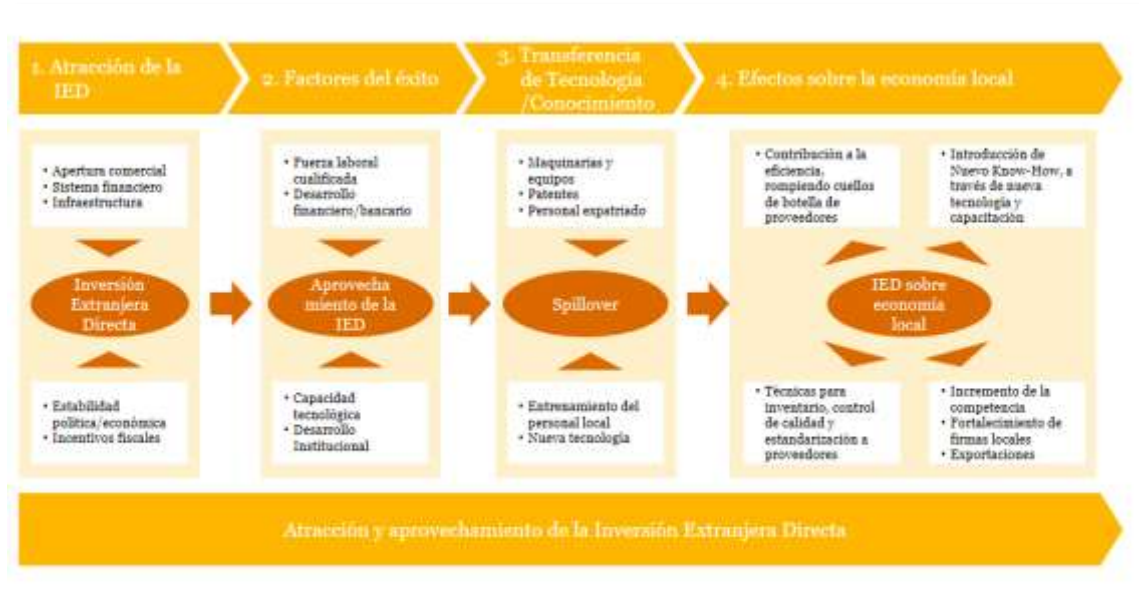


Figura 5.2 – Relación entre la Inversión Extranjera Directa y las tasas de crecimiento y productividad de las economías. Fuente: Estudio “Inversión Extranjera Directa y crecimiento económico: Un análisis empírico (S. Elías, M. R. Fernández y A. Ferrari)

5.2. Análisis detallado del Sistema de Atracción de Inversiones en Canarias

Maximizar el beneficio potencial y la probabilidad de éxito en la atracción de inversión a Canarias implica desarrollar y mejorar todos los elementos que inciden ella. El diagnóstico de la situación actual y las recomendaciones de mejora llevadas a cabo en este estudio siguen el marco metodológico (framework) representado en la figura 5.3.

Los elementos a analizar en el marco metodológico son los siguientes:

- la **estrategia de alto nivel**, en la que se incluyen entre otros los objetivos a largo plazo, la priorización a alto nivel de los sectores, y donde se refleja el nivel de ambición a perseguir;
- la **estrategia operativa**, que tiene en principio un horizonte a corto/medio plazo pero que debe estar alineada con la estrategia de alto nivel, “aterrizando” los alineamientos estratégicos de esta última, diseñando un plan de acción año a

- año, con objetivos concretos, un plan de marketing, iniciativas y proyectos de transformación, etc.;
- la adecuación del “**producto**” (es decir, **Canarias como destino de inversión**) a las necesidades de las empresas, resaltando y potenciando sus ventajas competitivas diferenciales, y minimizando las barreras;
 - los elementos del proceso de atracción de inversiones: **marketing** (canales, acciones, etc.), enfoques y ángulos de “**venta**” (entendida en este caso como el proceso necesario para convencer a las empresas de invertir), **implantación** y **aftercare** (cuidado y seguimiento a una empresa una vez ya se ha implantado).
 - **Recursos humanos** dedicados a IED, **esquemas de gobernanza** dentro de y entre las distintas organizaciones que operan en esta actividad, distribución de tareas entre los distintos agentes, y su respectiva coordinación.
 - Nivel de **presupuesto** y su gestión.

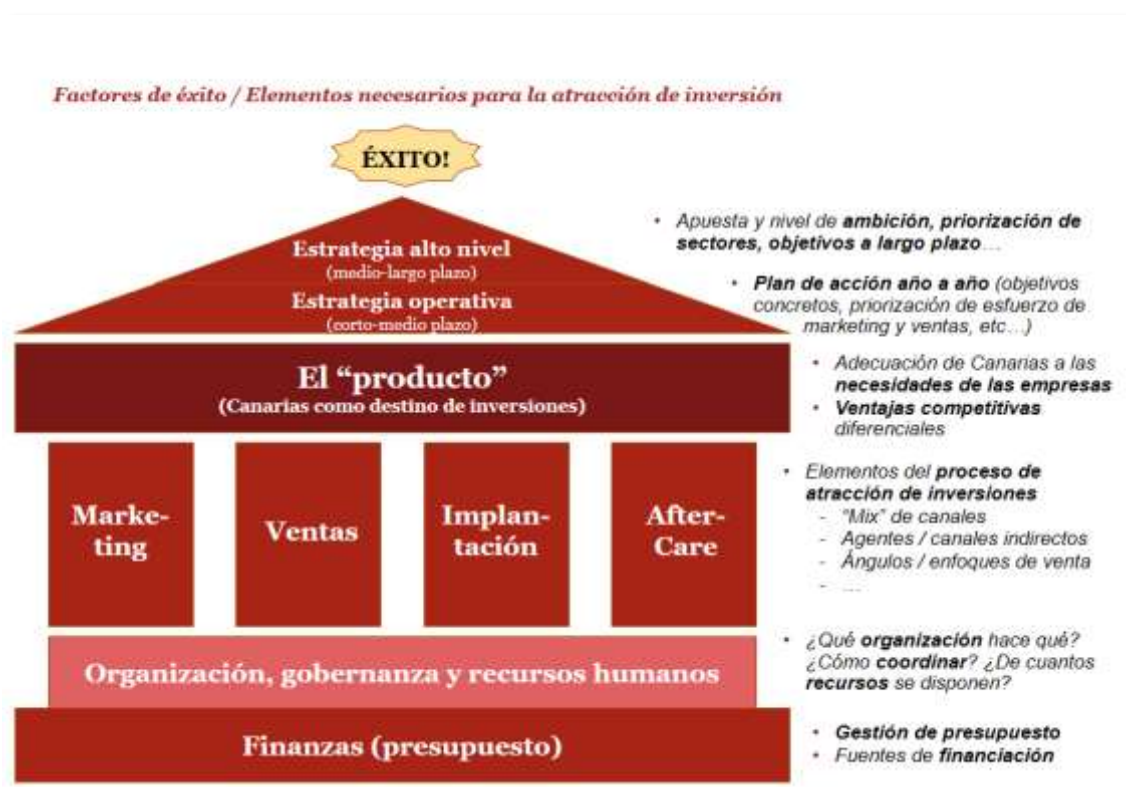


Figura 5.3 – Marco metodológico del diagnóstico – Desempeño de Canarias para la captación de inversión (“IN”). Fuente: Elaboración propia

En los siguientes capítulos se analizará en detalle cada uno de estos elementos, si bien a título de síntesis el resultado del diagnóstico de los mismos es el siguiente:

- La estrategia de alto nivel está relativamente desarrollada, con un nivel de consenso muy positivo, reflejado —entre otros— por una apuesta decidida y alineada con el proyecto por parte del Parlamento de Canarias. Sin embargo, la estrategia precisa de

un mayor nivel de detalle, concreción y compleción, así como un mayor nivel de difusión y asimilación de la misma por parte del ecosistema económico canario.

- En cuanto a la estrategia operativa, existe de facto una ausencia de la misma, con la única existencia de algunos documentos puntuales —incompletos— de agentes relevantes, pero sin conseguir suplir del todo este elemento. El presente documento se dirige a cubrir esta importante brecha.
- En el factor “producto”, Canarias está bien situada, con la presencia de activos diferenciales para algunos ángulos, pero con la existencia de barreras relevantes para otros, lo cual hace necesario una priorización más granular y mayor personalización y priorización de los targets. A día de hoy no existe ningún producto integral escalable (industrializado y “vendible” a gran escala), por lo que la estrategia debe apuntar a la creación paulatina de éstos para una combinación de sectores, funciones, ángulos y momentos de empresa, que proponemos en detalle en el capítulo 5.2.2.1.
- En el área de marketing es necesario, sobre todo, solventar el problema de desconocimiento generalizado de Canarias como destino de inversión. Los principales canales que se utilizan hasta ahora, principalmente congresos y ferias, no son lo suficientemente masivos para corregir este problema con rapidez. Ésta es quizás la carencia más urgente y de mayor potencial de los distintos elementos del sistema, y que habría que solventar cuanto antes.
- En el sistema de ventas, aun cuando se constata que las labores que realizan las distintas entidades son eficaces, se percibe en general una limitada capacidad (en horas-hombre efectivas) de “venta consultiva”, que resulta fundamental para proveer de un trabajo personalizado a los potenciales inversores; por ello sería conveniente liberar más tiempo de los técnicos que actualmente realizan esta labor, y en la medida de lo posible formar o reclutar más.

También se detecta una relativa infrautilización del “canal indirecto” (prescriptores), cuyo impulso a mayor escala representaría una oportunidad fenomenal de multiplicar el número de empresas que se implantan en Canarias.

- No existe en Canarias un procedimiento estructurado para acompañar en la implantación de las empresas inversoras, lo cual lleva a perder oportunidades por problemas que podrían ser evitables. Resulta imprescindible contar con sistemas de coordinación y procesos claros, así como la eliminación de barreras muy relevantes existentes en este ámbito (por ejemplo, tiempo necesario para la obtención de permisos).
- En relación con el aftercare⁵, es una actividad prácticamente inexistente; a día de hoy existen muy pocos recursos dedicados a ello; el fomento de un sistema de aftercare representa un potencial adicional que es necesario capturar.
- En cuanto a los recursos humanos de los que dispone el sistema de atracción de IED en su conjunto, existe potencial de mejora en el mix entre técnicos y administrativos y en la dedicación del tiempo de los recursos entre las distintas fases del proceso (marketing, ventas, implantación, aftercare). Adicionalmente, debería considerarse la posibilidad de contar con más técnicos de atracción de inversión, pues el caso de negocio para el presupuesto del gobierno de Canarias es claramente positivo (un técnico en media genera más de lo que cuesta).

⁵ Aftercare: cuidado y seguimiento de las empresas una vez que se han implantado

Existe una buena comunicación informal en la organización y gobernanza entre las distintas entidades, pero con claro margen de mejora en la coordinación formal.

- Finalmente, en relación con las finanzas se observa una escasa medición del retorno de la inversión (por ejemplo, en eventos de promoción) y cierto margen para aumentar el presupuesto (especialmente en marketing), si bien lo segundo no debería hacerse sin primero establecer los mecanismos de lo primero.

A continuación, se realiza un estudio detallado de cada elemento que compone el sistema de atracción de inversiones en Canarias.

5.2.1. Estrategia (de alto nivel y operativa)

Existen principalmente tres documentos relativamente recientes que formulan la estrategia de internacionalización de Canarias en lo que a IED se refiere:

- **Acción Integral de Impulso a la Internacionalización de la Economía Canaria:** documento del Parlamento de Canarias del año 2013 que declara la internacionalización como elemento de competitividad y diversificación económica, basado en tres pilares fundamentales: (i) la mejora de la competitividad empresarial y la salida al exterior de las empresas, (ii) el incremento de la inversión extranjera, y (iii) la capacitación de la empresa y de la sociedad. Este documento tiene gran relevancia al provenir del Parlamento de Canarias, y ha servido principalmente para lanzar un mensaje claro al ecosistema de que hay un mandato claro para priorizar la internacionalización.
- **Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias (RIS3):** documento del año 2014 que crea las bases para la formulación, consenso y desarrollo de una “Estrategia de Especialización Inteligente” adaptada a la realidad de la Comunidad Autónoma de Canarias en el marco de la Estrategia Europa 2020, a través de la innovación, sostenibilidad e integración, con el fin de crear una ventaja competitiva con respecto a otras regiones. Los ámbitos de especialización de esta estrategia son: Liderazgo inteligente del turismo; Canarias, referente atlántico inteligente; Valorización socioeconómica de la I+D, especialización y fortalecimiento en astrofísica y espacio, ciencias marítimo-marinas, y biotecnología y biomedicina asociadas a la biodiversidad y enfermedades tropicales; Agencia Digital y Crecimiento verde y sostenibilidad. Este documento ha tenido gran difusión entre las instituciones, pero menor entre las empresas y entre el público en general, por lo que sólo ha servido para delimitar líneas de actuación a la dirección de alto nivel de instituciones públicas.
- **“Canarias como plataforma internacional de negocios”** (estudio de la consultora ATKearney, con participación del Gobierno de Canarias y la Cámara de comercio de EEUU en España, y patrocinado por DISA y Binter Canarias), documento de 2011 que estudia el potencial de Canarias como plataforma

internacional de negocios entre EE.UU. y África Occidental, a través del análisis del posicionamiento competitivo de Canarias en ocho dimensiones concretas, considerando los atributos clave necesarios para cada una de ellas. Este informe realiza así una propuesta también concreta de los ángulos de inversión a priorizar, así como de las principales barreras latentes en la economía de Canarias, haciendo especial hincapié en la conectividad aérea.

Estos tres documentos estratégicos plantean la importancia del fortalecimiento de Canarias como hub logístico y de negocios, y presentan cierto alineamiento en la priorización de los sectores para que Canarias centre sus esfuerzos en aquellos en los que los activos son más relevantes y las barreras más bajas. Del mismo modo, también coinciden en la relevancia de atacar y solventar las barreras estructurales presentes en la economía canaria. El presente documento toma los tres anteriores como punto de partida y se construye en gran medida sobre esas conclusiones.

De las conclusiones de los citados documentos, y de manera clara en lo que está ocurriendo “de facto” sobre el terreno, se deduce que las principales estrategias para la captación de inversión extranjera directa se están desarrollando en dos ángulos (no excluyentes): como destino final o como hub intermedio hacia África.

- En el primer ángulo, la captación de inversión está dirigida a un inversor que muestra interés en las Islas Canarias como territorio desde el cual expandir su actividad sin vincularlo a alguna inversión final en otro continente de forma específica, y por razones principalmente de ahorro fiscal, de optimización de costes o de acceso a recursos y/o condiciones diferenciales de las Islas.
- En el ángulo “hub intermedio” la estrategia se dirige a la atracción de inversiones extranjeras que tengan como objeto final mercados de África Occidental, y que utilicen las Islas como hub de servicios que proporcione ventajas económicas y fiscales, seguridad jurídica y calidad en los servicios obtenidos.

Como se verá en el capítulo 5.2.2, en el presente documento se propone enriquecer más estos ángulos (hasta un número de cuatro) lo que permitirá potenciar el mensaje, apuntar mejor a las oportunidades, tipo de empresas, etc.

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que la estrategia de alto nivel de internacionalización de la economía canaria tiene un grado de definición medio – y lo que es más importante aún, un grado de consenso bastante altos.

Sin embargo, estos planes no bajan en general al nivel de recomendaciones concretas y accionables a corto plazo, ni plantean un programa de mejora con métodos de seguimiento y actualización propios. También, las distintas entrevistas realizadas durante el diagnóstico de este estudio (ver anexo A.5), revelan de manera clara que la implementación de estas estrategias ha sufrido al menos de dos problemas:

- falta de difusión y adopción explícita, al no ser “internalizado” ni asumido por todos los agentes que intervienen en el proceso de atracción de inversiones;

- no-operatividad: al no profundizar ni aterrizar en el día a día de los agentes /procesos involucrados, y al carecer de mecanismos que permitan implementar y hacer perdurar un salto cualitativo en el grado de internacionalización de Canarias.

De manera general, en la implementación de las estrategias se ha actuado basándose en lo que tradicionalmente se ha hecho o lo que parece tener sentido, pero sin acciones ni líneas estratégicas formalizadas. A título de síntesis, ver figura 5.4.



Figura 5.4 – Grado de avance en la implementación de las estrategias. Fuente: Elaboración propia

Existe una priorización de sectores, funciones y países de facto, realizada por la mayoría de los agentes implicados, basados en los documentos de alto nivel y en casos de éxitos puntuales o en lo que se ha venido haciendo hasta ahora, pero sin un proceso sistemático de oficialización/revisión de los sectores elegidos y con una granularidad de los mismos insuficiente.

No suele haber una lista de iniciativas estratégicas con asignación de responsables explícita o fechas objetivo. Se asume en buena medida quiénes van a realizar las distintas tareas, pero no hay formalidad ni seguimiento, y existen gaps importantes.

Aunque existen algunos objetivos específicos a nivel institucional, en general no se funciona en base a objetivos, que, además, no se vinculan a consecuencias concretas (por ejemplo, la compensación o la evolución de carrera profesional), si bien existen excepciones a esta regla (por ejemplo, en el caso de la ZEC).

Los seguimientos de los indicadores de medición son a todos los niveles bastante leves. La mayoría de estos seguimientos que se hacen son medidas de las actividades del año con demasiado foco en el “input” (por ejemplo, número de congresos o eventos a los que se ha asistido) frente al “output” (resultados concretos de cada acción de promoción y del año en general) y por lo general a posteriori, sin realizarlos en fases intermedias.

Las recomendaciones que se realizarán a lo largo de este documento harán un fuerte hincapié en la definición de iniciativas de mejora, en la medición de resultados, asignación de responsabilidades y esquema de seguimiento. Como no puede ser de otra manera, el foco de esta estrategia operativa será la de lanzar y crear las condiciones para la buena ejecución de una serie de medidas y proyectos que permitan implementar dicha estrategia, haciéndola una realidad sobre el terreno.

De hecho —como el lector podrá comprobar a partir de las fechas de las distintas fichas de iniciativas en el capítulo 7.6— a día de hoy, un gran número de recomendaciones ya se ha lanzado, y alguna de ellas ha comenzado a arrojar prometedores resultados.

5.2.2. “Producto” (Canarias como destino de IED)

A la hora de pensar en las razones que pueden atraer al inversor a Canarias, y con base en los documentos de estrategia antes mencionados, los casos de éxito hasta la fecha y en las acciones de atracción de inversión con las que hemos colaborado durante el periodo de este estudio, proponemos estructurar la estrategia y el discurso comercial en torno a **cuatro principales ángulos de motivación para el inversor** (ver figura 5.5). Esos cuatro ángulos suponen una evolución con respecto a los dos anteriores (plataforma intermedia para África e inversión final en Canarias).



Figura 5.5. Principales ángulos de motivación para el inversor. Fuente: Elaboración propia

Cada ángulo se apoya en distinta medida y con distinta intensidad en los principales activos diferenciales de los que dispone Canarias (ver figura 5.6):

- **Plataforma Internacional con Fiscalidad Ventajosa:** este primer ángulo de inversión aglutinaría a cualquier empresa, con independencia de sector o función, que busque aprovechar la oportunidad de un centro de operaciones con una fiscalidad ventajosa, generalmente a nivel global o regional (Europa, Oriente Medio y África) y correspondiente principalmente a actividades que pueden hacerse “en remoto”.

Entre los distintos activos que ofrece Canarias en este ángulo se encuentran en primer lugar su fiscalidad, que se erige como activo diferencial; en segundo lugar encontramos la calidad de vida (clima, equipamientos, etc.) que juega un papel importante en la atracción y retención de talento, y —dependiendo del sector y los destinos con los que se compite— también los costes operativos (mano de obra, alquiler de oficinas, etc.); y en tercer lugar, la seguridad jurídica propia de un entorno europeo también es un activo valioso para este ángulo.

- **Hub o base para África Occidental:** ángulo de inversión para empresas que operen o quieran operar en África y necesiten un punto estratégico para su capital físico, y sobre todo humano, destinado a las operaciones africanas. En este caso,

el posicionamiento geoestratégico, junto con la seguridad jurídica y la calidad de vida que ofrece Canarias, conforman una combinación de activos diferencial.

- Mercado de test o “escaparate”: Empresas que quieran investigar y/o testear sus nuevos productos o servicios en un mercado relativamente acotado, aunque suficientemente significativo como para sacar conclusiones relevantes, y que además puede tener características especiales (clima, recursos naturales e infraestructuras científicas entre otras). Entre los activos que puede ofrecer Canarias encontramos la seguridad jurídica, los recursos naturales (en función del caso concreto, como el de las energías renovables o la diversidad paisajística y horas de sol para el sector audiovisual), la calidad de vida, en menor medida, y como activos diferenciales la presencia de infraestructura para innovación tecnológica (IAC, PLOCAN, etc.) y los fuertes incentivos fiscales al I+D+i.

- Puerta de entrada a Europa: agrupa a las empresas extracomunitarias que quieran aprovechar un enclave estratégico desde el punto de vista geográfico, político y legal para operar en Europa, principalmente en los países de la Unión –aprovechando la fiscalidad- bien sea operando desde Canarias o usando las Islas como punto de entrada al espacio de la Unión Europea. El interés especial que ofrece este ángulo tendría que ver con la realización, a través de centros de “trading” o “procurement centers” (centrales de compras) ubicados en Canarias, de la adquisición de servicios o mercancías de fuera de Europa, aplicando a estas partidas una menor tributación que en el resto de Europa. Este ángulo de inversión presenta como principal activo diferencial la baja fiscalidad presente en las Islas, pues una empresa que emplee a Canarias para su entrada al mercado europeo se nutre de un ahorro fiscal del que no dispondría si realizara directamente la transacción desde el continente europeo.

ACTIVOS	Ángulos de oportunidad posibles			
	Plataforma internacional con fiscalidad ventajosa	Hub para África occidental	Puerta de entrada a Europa	Mercado escaparate / de test
Fiscalidad	✓✓ <i>Diferencial</i>	-	✓✓ <i>Diferencial</i>	✓✓
Seguridad jurídica / Legislación europea	✓	✓	✓	✓
Posicionamiento geoeconómico	-	✓ <i>Combinación diferencial</i>	✓	-
Calidad de vida (clima, equipamientos...)	✓✓ <i>Atracción del talento</i>	✓	-	✓ <i>Atracción del talento</i>
Recursos naturales	-	-	-	✓ <i>Caso a caso (p.ej. Renovables, audiovisual)</i>
Costes operativos	✓✓ <i>Diferencial</i> <i>Dependiendo del sector y la competencia</i>	-	✓	-
Sectores trectores / Infraestructura en innovación	-	-	-	✓✓ <i>Diferencial</i>

Figura 5.6. Principales activos diferenciales. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como ya hemos analizado en el capítulo 4.1, a pesar de los activos que tiene la región, existen barreras muy relevantes, que, por su capacidad para obstaculizar posibles inversiones, obligan a elegir bien los objetivos. En este sentido, se considera que las barreras más relevantes que tener en cuenta a la hora de priorizar la estrategia de IED y el discurso comercial son las siguientes (figura 5.7):

- Lejanía/aislamiento: la configuración de Canarias como archipiélago provoca que los costes y tiempos de transporte sean elevados respecto a otras regiones, limitando, por ejemplo, oportunidades de inversión extranjera para el comercio de mercancías físicas de bajo valor añadido, al ver reducida su rentabilidad, o actividades comerciales donde es fundamental la proximidad física al cliente. El enfoque, por tanto, debería consistir en centrarse principalmente en actividades de servicios no presenciales, que no se vean perjudicadas por esta barrera.
- Capacidad de la fuerza de trabajo: la relativa falta de talento técnico especializado con experiencia en las islas, con excepción de sectores punteros (como la astrofísica o ciencias marinas) limita las inversiones en sectores de altísima especialización y muy dependientes en grandes números del talento local (por ejemplo, nanotecnología o consultoría avanzada). Sin embargo, el desarrollo de sectores con necesidad de talento sin esta alta especialización, o aquellos que puedan apostar por un mix de importación de talento (apoyándose en la alta calidad de vida) combinado con el desarrollo local, no se verían afectados por esta barrera, y de hecho serían muy beneficiosos para contribuir a avanzar en alcanzar

cuotas elevadas de valor añadido y especialización en la economía canaria.

- Idiomas de la fuerza de trabajo: esta barrera estructural se configura como una de las más relevantes, que delimita principalmente la actividad comercial y de alto contacto con clientes de habla no hispana. Sin embargo, mientras se ponen en marcha las iniciativas que corregirán este problema de forma estructural (*ver iniciativa C.2.2.*), debido a la concentración de población extranjera que reside en Canarias es relativamente fácil (en comparación con la mayoría de las CCAA españolas) encontrar trabajadores que hablen varios idiomas.
- Competencia con empresas locales: en sectores muy desarrollados en las Islas, como el portuario o el turismo, existe una gran competencia ya instalada y unos colectivos organizados que pueden funcionar como barrera a inversiones foráneas - exceptuando aquellos casos en los que las inversiones completan la cadena de valor. Por ello, dado el amplio recorrido de sectores y funciones con muy poca presencia en Canarias (o con presencia aún incipiente que se vería fortalecida con la llegada de nuevos actores que generen competencia “sana”) se recomienda por lo tanto priorizar aquellas oportunidades que aporten valor en este sentido, y no que generen competencia potencialmente destructora de valor en (sub)sectores que ya son lo bastante maduros y competitivos en las islas.
- Trabas jurídicas/burocracia: muchos sectores presentan un alto nivel de regulación, con mayores procesos administrativos de los que ya incluso existen para el resto, como el de energía o el de tratamiento de residuos, o aquellas industrias que requieran un fuerte estudio de medio ambiente. Mientras estas condiciones persistan, consideramos prioritario centrarse en aquellos sectores que no presenten estos altos niveles de regulación, y en la medida en que esta situación se solucione, reorientar la priorización para potenciar/incluir actividades que hayan visto reducida su regulación.

Es importante señalar que los sectores anteriormente mencionados no deberían verse excluidos completamente, y deberían tener cabida en oportunidades de nicho o bajo el ángulo de I+D (apalancando los excelentes incentivos fiscales de los que dispone el REF) o con el ángulo de laboratorio/mercado de test.

- Falta de suelo disponible: tener un territorio reducido que al mismo tiempo está fraccionado se presenta como un hándicap para aquellos sectores intensivos en suelo, como la industria del automóvil o de grandes naves industriales, con la excepción de aquella industria poco intensiva en suelo. Por ello, todos aquellos sectores con baja intensidad en el uso de suelo para el desarrollo de su actividad serán más adecuados para potenciar en las Islas.
- Falta de conexiones aéreas: limita oportunidades con sectores o funciones de alta actividad comercial presencial (como el sector sanitario o delegaciones comerciales) o incluso según el tamaño de la oportunidad (por ejemplo, las

grandes multinacionales requieren que sus directivos viajen continuamente) con la excepción de aquellos países con los que ya existe conectividad. La implicación en la estrategia de esta barrera radica en que, actividades con baja necesidad de contacto físico personal —como las realizadas en remoto u online— serán idóneas para ser realizadas en Canarias, al ser mínimamente afectadas por esta debilidad.

- Competencia con países destino: barrera para sectores con alta dependencia de legislación en país destino, como la minería, a excepción de aquellas actividades no realizadas en el país.
- Limitado tamaño del mercado local: como territorio pequeño, Canarias tiene un mercado local limitado. Esto restringe el potencial de negocios con base en el volumen o la escala local —como por ejemplo el comercio minorista— siendo por tanto interesante potenciar aquellas actividades que no dependan de este mercado, y que utilicen las islas como palanca o trampolín hacia mercados internacionales o geográficamente próximos.

Barreras clave	¿Qué tipo de oportunidades limita?	Ejemplo	Excepciones
 Lejanía / Aislamiento / Costes de transporte	• Mercancías físicas de bajo valor añadido (coste de transporte pesa mucho)	• Industria básica • Agricultura no subvencionada	-
 Capacidad de la fuerza de trabajo	• Sectores de altísima especialización y muy dependientes del talento	• Nanotecnología • Consultoría especializada o banca de inversión	• Sectores punteros en Canarias (p.ej. astrofísico)
 Idiomas de la fuerza de trabajo	• Actividad comercial o de alto contacto con clientes	• Call centers muy especializados	• Países de habla hispana • Baja especialización / idiomas "exóticos" / bajo volumen
 Competencia con empresas locales	• Sectores muy presentes en Canarias	• Portuario • Turismo	• Completar la cadena de valor
 Trabas jurídicas / Burocracia	• Sectores muy regulados • Sectores "polémicos" (p.ej. medio ambiente)	• Tratamiento de residuos • Energía	-
 Falta de suelo disponible	• Sectores con alto consumo de suelo	• Industria automóvil • Grandes naves industriales	• Industria poco intensiva en suelo
 Falta de conexiones aéreas	• Sectores de alta actividad comercial presencial	• Sanitario • Delegaciones comerciales	• Países en donde existe conectividad
 Competencia con países destino	• Sectores con alta dependencia de legislación en país destino	• Minería	• Actividades no realizadas en el país
 Limitado tamaño del mercado local	• Negocios con base en el volumen o la escala local	• Comercio	-

Figura 5.7 – Barreras más relevantes a tener en cuenta a la hora de priorizar la estrategia de IED. Fuente: Elaboración propia

Conociendo los activos y las barreras existentes, las principales implicaciones a tener en cuenta a efectos de la elaboración de la estrategia se diferencian a corto y medio/largo plazo.

- A corto plazo se deben priorizar oportunidades que no se ven afectadas por barreras (o donde éstas son menos relevantes) y donde los activos son realmente diferenciales y se maximiza la consecución de los objetivos. A medida que se avanza en estas oportunidades se va “aprendiendo” (es decir, recibiendo un feedback de las primeras interacciones) lo que permite mejorar los procesos y afinar el discurso de marketing y ventas.
- En paralelo, es necesario resolver los problemas estructurales que limitan el resto de oportunidades, tal y como ya se ha ido señalando en el capítulo 4.1 (por ejemplo, sobre el aprendizaje de idiomas, el alineamiento de la formación con la empresa, la conectividad aérea y marítima, etc.) y a medida que se van resolviendo, ir incluyendo más tipos de oportunidades (sectores y funciones) en la lista prioritaria (ver figura 5.8).



Figura 5.8 – Implicaciones a tener en cuenta en el diseño de “producto”. Fuente: Elaboración propia

Para lograr un efecto multiplicador de los esfuerzos de atracción de inversión, es fundamental comenzar a aspirar a contar en Canarias con varios “**productos integrales escalables**” (figura 5.9), es decir, productos con potencial para crecer de manera exponencial, que implique un cierto nivel de industrialización de la oferta, fiables (sin problemas recurrentes de implantación) y que haga que se hable de ellos, existiendo así un círculo virtuoso en que cada caso de éxito atraiga a otros.

Un producto integral escalable está compuesto por cuatro pilares:

1. Un ángulo diferencial de propuesta de valor, que combina ángulos de inversión, sector y/o función, palanca etc. maximizando los activos y minimizando las barreras.
2. Una “maquinaria” de marketing y ventas establecida: discurso de venta trabajado y con argumentación probada con éxito; cierta notoriedad de marca alcanzada; una masa crítica de canales indirectos prescriptores en todo el mundo; un personal de ventas formado y confortable con el discurso; y una imagen establecida, con materiales audiovisuales de marketing exitosos.
3. Existencia de referencias y casos de éxito, que permitan citarlos en actos de marketing y ventas, y que ellos mismos actúen como prescriptores de otras empresas. Estos casos de éxito deben ser empresas de renombre y con elevada visibilidad internacional.
4. Operativa robusta, es decir, no fallar en la ejecución: que el producto genere absoluta confianza en la implantación postventa. En este punto es crucial evitar malas experiencias que generen efectos indeseados: “marketing negativo” y desmotivación de la fuerza de ventas, tanto propia como, sobre todo, de los canales indirectos prescriptores.



Figura 5.9 – Composición del producto integral escalable. Fuente: Elaboración propia

Cuando se hace el análisis por sectores, concluimos que actualmente Canarias no dispone todavía de ningún producto integral escalable (figura 5.10), si bien el sector audiovisual está cerca de ello, siendo el más avanzado y teniendo como reto principal crear tejido local para asegurar la sostenibilidad. En segundo lugar, estaría el sector logístico/marítimo y offshore, que presenta algunos casos de éxito, pero también

fracasos, y tiene la necesidad de articular bien el ángulo y su vertiente de promoción exterior, dejando claro entre otras cosas qué tipo de empresas y actividades deben atraerse.

Si nos centramos en el sector de las TICs, observaremos que es un sector con esfuerzos incipientes y con primeros éxitos en empresas pequeñas (startups), mientras el sector outsourcing se configura como un sector prometedor con algún caso de éxito notable, sobre el que es necesario redoblar esfuerzos, sobre todo a efectos de la maquinaria de marketing.

Por último, los sectores con más camino por recorrer para convertirse en producto integral escalable, al no tener presente la maquinaria de marketing, ni referencias y casos de éxito, ni una operativa robusta, son: (i) la economía del mar, aunque es un sector incipiente y prometedor; (ii) las energías renovables, que precisa de articular el objetivo y de corregir importantes barreras a la implantación; y (iii) la formación, también un sector prometedor sobre el que es necesario redoblar esfuerzos.

Sectores	Ángulo Diferencial	Maquinaria de marketing	Referencias y casos éxito	Operativa Robusta	
Audiovisual	✓	✓	✓	✓	• Sector más avanzado • El reto principal es crear tejido local para asegurar la sostenibilidad
Logística / Marítimo y offshore	✓	✓	✓	✗	• Algunos casos de éxito, pero también fracasos • Necesidad de articular bien el ángulo y su vertiente de promoción exterior
TICs	✓	✗	✗	✗	• Esfuerzos incipientes y primeros éxitos en empresas pequeñas (startups)
Outsourcing / Offshoring	✓	✗	✓	✓	• Sector prometedor sobre el que es necesario redoblar esfuerzos
Economía del mar	✓	✗	✗	?	• Sector incipiente y prometedor
Energías Renovables	✓	✗	✗	✗	• Necesidad de articular el objetivo y de corregir importantes barreras a la implantación
Formación	✓	✗	✗	✗	• Sector prometedor sobre el que es necesario redoblar esfuerzos

Figura 5.10 – Desarrollo del producto integral escalable por sectores. Fuente: Elaboración propia

En este punto, conviene considerar también el desarrollo de productos integrales escalables más allá del eje tradicional de sectores, introduciendo el de funciones. Esta óptica, aunque se ha incidido relativamente poco sobre ella, resulta potencialmente muy relevante para poder atraer todo tipo de empresas, incluso de sectores a priori no prioritarios como es el caso del sector financiero. Algunos ejemplos de funciones

estratégicas son: establecimiento en Canarias de call centers, centrales de compras, centros de I+D, base de expatriados para África, etc.

Si hacemos el análisis por funciones, constatamos que en general se ha incidido muy poco en marketing y ventas sobre el ángulo funcional, y como reflejo de ello no sólo ninguna función alcanza a ser un producto integral escalable, sino que ninguna función está cerca de ello (figura 5.11). La función “base de expatriados para África” presenta casos de éxito en el sector minero, pero existen barreras significativas para su implantación.

Se realizan esfuerzos muy limitados actualmente para el desarrollo de “centrales de compras”, que tiene a priori un enorme potencial para las empresas, pero, cuya barrera más importante es la seguridad jurídica. Por otro lado, la función de “call centers” es la más desarrollada y una de las de mayor potencial, sobre la que deberían redoblar los esfuerzos.

Respecto a la “venta online y marketing digital”, funciones que tienen todos los ingredientes para ser un producto integral escalable en Canarias, es necesario priorizarlos de manera decidida, al representar una de las oportunidades más claras por su ángulo diferencial.

También, en funciones como “formación y eventos de empresa” y “otros backoffices” (como departamentos de contabilidad, recursos humanos, etc.) los esfuerzos están siendo muy limitados, hecho que pensamos se debe corregir con medidas concretas y poniendo mayor foco en general, ya que son funciones a priori prometedoras.

Por último, los “centros de excelencia e I+D” son una función enormemente prometedora, dado el excelente argumento fiscal (recogiéndose en la normativa la posibilidad de obtener la devolución capitalizada de deducciones por este motivo), siempre y cuando se trate de oportunidades que puedan salvar la barrera del talento técnico a gran escala, tal y como hemos comentado anteriormente, por lo que se recomienda comenzar por atraer centros de tamaño pequeño-mediano.

Funciones	Ángulo Diferencial	Maquinaria de marketing	Referencias y casos éxito	Operativa Robusta	
Base de expatriados para África	✓	✗	✓	✗	• Casos de éxito relevante en el sector minero, deben explorarse otros sectores • Barreras a la implantación significativas
Centrales de compras	✓	✗	✗	✗	• Esfuerzos muy limitados a día de hoy • Barrera de seguridad jurídica
Call centers	✓	✗	✓	✓	• Función prometedora sobre la que deberían redoblar esfuerzos
Venta online y marketing digital	✓	✗	✗	✓	• Esfuerzos muy limitados a día de hoy
Formación y eventos de empresa	✓	✗	✗	✓	• Esfuerzos muy limitados a día de hoy
Otros backoffices (p.ej RRHH, contabilidad...)	✓	✗	✗	✓	• Esfuerzos muy limitados a día de hoy
Centros de excelencia I+D	✓	✗	✗	✗	• Función prometedora si se salva la barrera del talento • Mejor en sectores afines

Figura 5.11 – Desarrollo del producto integral escalable por funciones. Fuente: Elaboración propia

Así pues, y a modo de síntesis, del análisis del producto “Canarias como destino de IED” se deduce que tiene un gran potencial, pero para oportunidades muy concretas que son las que mejor encajan con sus activos diferenciales y barreras relevantes. Este hecho debe marcar una estrategia de marketing y ventas muy segmentada y personalizada.

Sin embargo, no hay que olvidar que Canarias no es el único territorio que busca activamente atraer inversión, existen muchos competidores que se posicionan como opciones a elegir por los posibles inversores (figura 5.12), y que han desarrollado políticas activas y competitivas de atracción de inversiones. Y es que, atracción de inversión es una carrera global en el que cada día, hay más competidores.

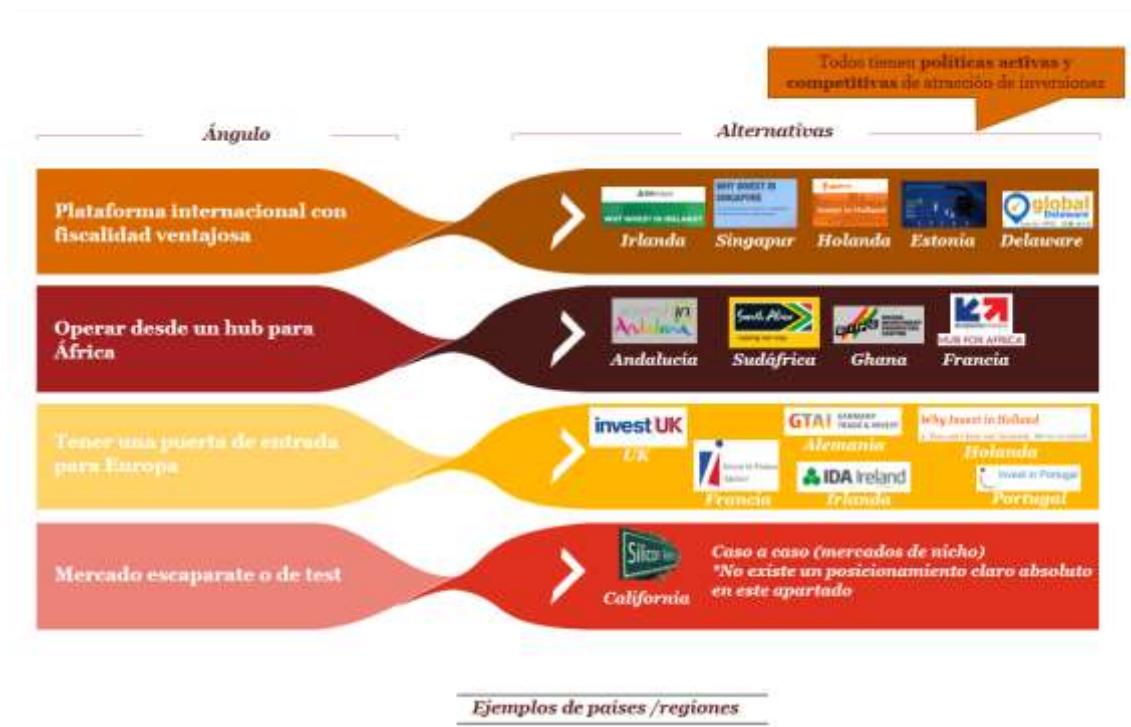


Figura 5.12 – Competencia a nivel internacional: opciones para los inversores. Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva del inversor, si éste tiene como objetivo encontrar una plataforma internacional con fiscalidad ventajosa, surgen alternativas como Irlanda, Singapur, Holanda, Estonia o Delaware. Si pretendiera operar desde un hub para África, aparecen como opciones regiones como Andalucía, Sudáfrica, Ghana o Francia. Si por el contrario la intención del inversor fuera tener una puerta de entrada a Europa, se le abrirían caminos en Reino Unido, Francia, Alemania, Irlanda, Holanda o Portugal. Incluso si la intención fuera la búsqueda de un mercado “escaparte o de test” aparecerían regiones como California y multitud de otros mercados de nicho en función de la oportunidad concreta.

5.2.2.1. Propuesta de priorización de oportunidades (sectores, funciones, ángulos y momentos de empresa)

Actualmente las distintas entidades de atracción de inversión en Canarias suelen estructurar su trabajo (objetivos, acciones de marketing, etc.) en torno a dos ejes principales: sector y país de proveniencia de los potenciales inversores.

En este sentido, y con el fin de hacer más efectivas las campañas de marketing y ventas (ver capítulos 5.2.3 y 5.2.4) recomendamos evolucionar el concepto, y así, considerar una oportunidad de atracción de inversión como una combinación de los siguientes elementos:

- Sectores prioritarios para IED.
- País de origen de la posible empresa inversora.
- Funciones (call centers, centrales de compras, centros de I+D, base de expatriados, backoffices, etc.). Tal y como se enunciaba más arriba, introducir este elemento permitirá enriquecer el discurso de marketing y ventas, y ampliar el campo de empresas targets potenciales, incluso en sectores a priori no prioritarios como es el caso del sector financiero.
- Ángulos de inversión: plataforma internacional con fiscalidad ventajosa, hub para África Occidental, puerta de entrada a Europa y mercado de test o “escaparate”, tal y como se ha analizado con anterioridad.
- Momento estratégico de la empresa, entendiéndose éste como el contexto y la motivación por los que las empresas extranjeras se están planteando invertir en el exterior; por ejemplo, diversificar su actividad, recortar costes, optimizar fiscalidad, etc.

Sectores

Canarias debería centrar sus esfuerzos en aquellos sectores en el que sus activos son diferenciales y donde las barreras sean bajas, de cara a optimizar el producto. Para ello es necesaria una priorización de sectores óptima y actualizada.

Si bien los distintos agentes implicados en el sistema de atracción de inversiones centran hoy día sus acciones en sectores objetivo, escogidos en función de una priorización incipiente en su mayoría válida, creemos necesario sistematizar la priorización de sectores en los que centrar esfuerzos.

Por consiguiente, se ha ejecutado esta priorización siguiendo un proceso con dos prismas diferenciados:

- Por un lado, se ha aprovechado el conocimiento y la experiencia ya existentes, aglutinando el know-how de agentes y expertos a través de la realización de entrevistas, en las que se ha obtenido una primera lista de 9 sectores;
- Por otro lado, en paralelo, se ha llevado a cabo un ejercicio exhaustivo con metodología propia, aplicando al conjunto de códigos CNAE una puntuación según factores positivos y negativos, en el que se han obtenido como resultado una lista total de 17 sectores. Ver figura 5.13.



Figura 5.13 – Proceso de selección estratégica de sectores. Fuente: Elaboración propia

Para realizar el segundo ejercicio se ha seguido en primer lugar un proceso de selección estratégica de sectores en varias etapas:

- en primer lugar, desarrollo de una lista exhaustiva de sectores y subsectores siguiendo los CNAE del Banco Mundial;
- una segunda etapa de descarte de sectores no pertinentes, como el sector financiero al estar excluido de los incentivos ZEC, o el sector turístico tradicional, dada la prioridad de diversificación de la economía;
- una tercera etapa en la que se ha procedido a la evaluación de cada uno de los sectores y subsectores, realizándose una valoración cuantitativa (asignación de “puntos”) en función del grado en que le afectan los activos y barreras mencionadas con anterioridad;
- por último, tras la evaluación cuantitativa elaborada se ha procedido a la selección objetiva de los sectores en función del índice de relevancia así construido.

El resultado de los dos prismas arroja una selección estratégica de sectores, como se observa en la figura 5.14.

SECTORES	
Audiovisual (<i>permanente y películas una a una</i>)	Energías Renovables y Cleantech
Economía del mar	Logística portuaria-marina
TICs Startups	Educación
TICs Consolidadas	Outsourcing
Oil&Gas/Offshore	Aerolíneas
Farmacéutico	Servicios profesionales
Astrofísica	Cultura (<i>edición libros, arte, etc.</i>)
Sanitario (<i>clínicas, turismo de salud, etc.</i>)	Deportes (<i>centros de alto rendimiento, eventos, etc.</i>)
Minería	

Priorización de facto porque ya está en marcha

 Sectores provenientes del diagnóstico
 Sectores incorporados en el ejercicio exhaustivo

Figura 5.14 – Selección estratégica de sectores. Fuente: Elaboración propia

En este listado de sectores encontramos por un lado aquellos que ya se habían detectado durante la fase de diagnóstico (sectores sobre los que ya hay actividad relevante, y/o un cierto consenso sobre su relevancia) como: el sector audiovisual, tanto relacionado al rodaje de películas puntuales como establecimiento de empresas de rodaje de manera permanente; la economía del mar; las energías renovables y cleantech; la logística portuaria-marina; empresas TICs consolidadas; TICs startups (creemos relevante diferenciar estos dos tipos de empresas TICs, ya que su abordaje requiere de enfoques muy diferentes); el outsourcing; y por último Oil&Gas.

Por otro lado, se incluyen en la lista otros sectores no tan presentes en el diagnóstico, pero que han sido detectados a través del resultado del ejercicio exhaustivo: la astrofísica (incluyendo sus sectores adyacentes como el aeroespacial o la óptica avanzada); el sector farmacéutico; las aerolíneas; la cultura; deportes; el sector sanitario; la minería (aunque no salía de manera clara como resultado del ejercicio, lo hemos incluido porque es un sector sobre el que ya se está realizando mucha actividad de promoción con relativo éxito); y los servicios profesionales.

Una vez seleccionados los sectores estratégicos, se realizó una priorización de sectores, mediante un proceso que se ha llevado a cabo teniendo en cuenta tres criterios:

- 1) Cuán cerca se está de tener un Producto Integral Escalable, tal y como hemos explicado anteriormente.
- 2) El tamaño potencial, medido a través del volumen de facturación de los distintos sectores a nivel mundial; el flujo de inversión extranjera directa; y el grado de concentración de empresas (cuanto más saturado esté el sector en una geografía, existe mayor probabilidad de que las empresas se vean volcadas a buscar nuevas áreas geográficas donde realizar sus inversiones).
- 3) La inserción de correcciones por consideraciones estratégicas, es decir, valorando cuánto nos acerca el sector a la visión de futuro del plan estratégico y a los objetivos de una economía diversificada.

Teniendo en cuenta los dos primeros criterios, tanto el nivel de desarrollo del Producto Integral Escalable como el tamaño, IED y concentración de empresas, y a través de la creación de un índice de relevancia, se obtiene como resultado una priorización base de sectores. A la priorización base se le aplica el tercer criterio: las correcciones por consideraciones estratégicas.

El resultado final es el que se refleja en la figura 5.15, en el que los sectores aparecen estructurados según su grado de priorización. En la figura se puede apreciar que se ha aplicado el tercer criterio sobre los sectores “Astrofísica” y “Economía del mar”, debido a los activos diferenciales que en ellos existen en relación con la capacidad de diversificar la economía canaria, y por su importancia en la RIS3. Este mecanismo corrige así el resultado a priori negativo debido al tamaño potencial de ambos sectores, dándole más peso al carácter realmente diferencial de los activos situados en Canarias.

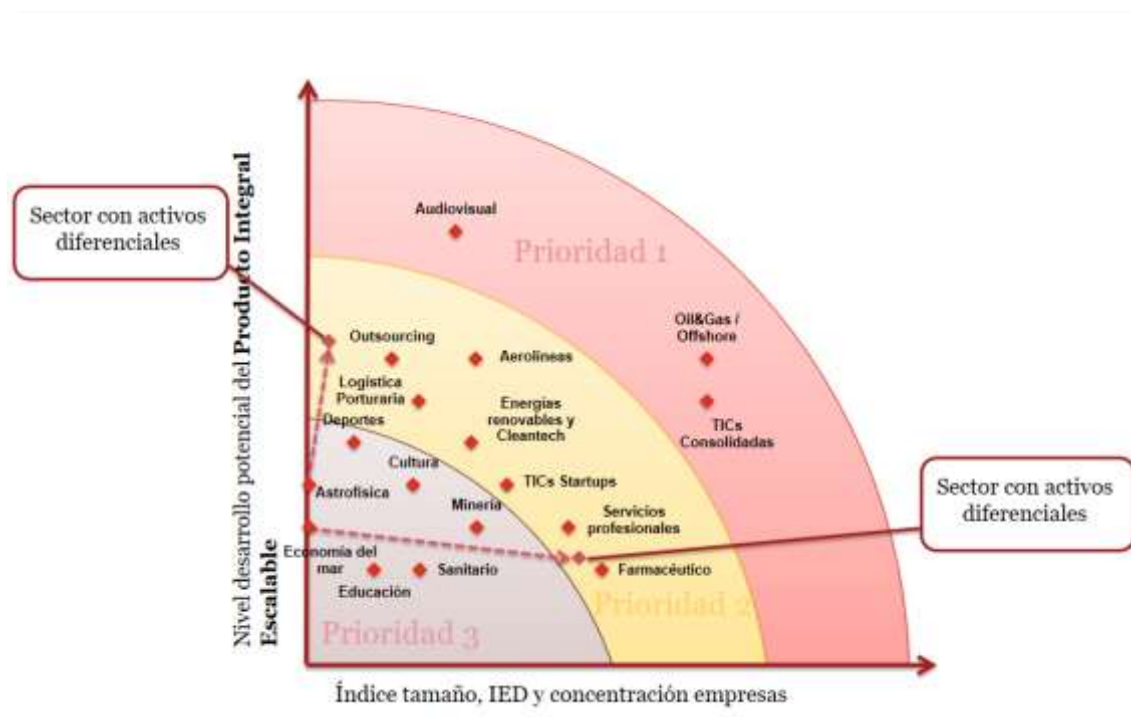


Figura 5.15 – Priorización de sectores. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la priorización fija como prioridad 1 tres sectores, en los que habría que centrar los mayores esfuerzos posibles para su desarrollo, por su posibilidad de éxito y tamaño potencial:

- Sector audiovisual (sector donde ya se han venido implementando esfuerzos con resultados positivos).
- Oil&Gas/Offshore.
- Empresas TICs consolidadas.

Respecto a la distribución de los sectores en los otros dos niveles de priorización, se puede observar la lista en la figura 5.16.

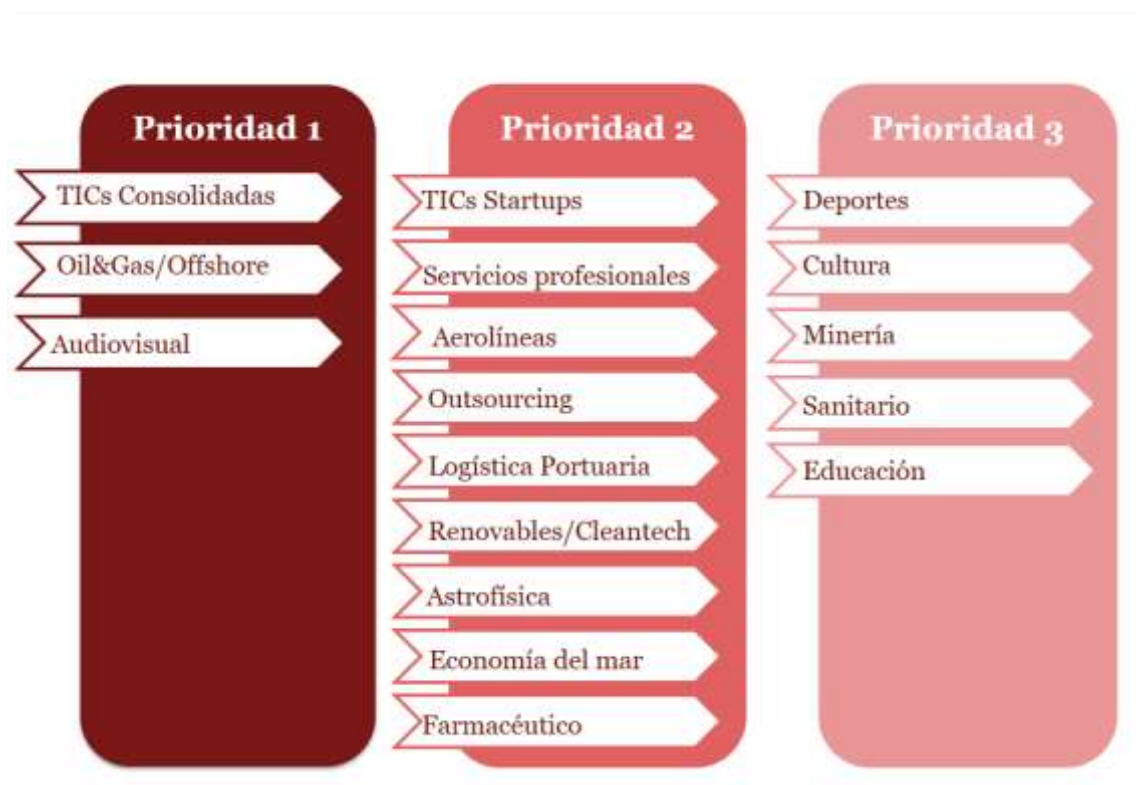


Figura 5.16 – Mapa de priorización de sectores. Fuente: Elaboración propia

En el segundo nivel de prioridad se encuentran: los sectores TICs Startups, Servicios Profesionales y Outsourcing, a los que por ejemplo la barrera “limitación de suelo” de Canarias no afecta de manera relevante, al ser actividades con baja intensidad en uso de suelo (básicamente necesitan espacio de oficina), mientras que se podrían beneficiar de activos interesantes como la mano de obra cualificada, los bajos costes, la fiscalidad y la facilidad de atracción de talento entre otros.

Por otra parte, y también clasificados en el segundo nivel de prioridad, tendríamos los sectores de Logística Portuaria, Aerolíneas y Energías Renovables y Cleantech, más intensivas en el uso de suelo, pero que ponen en valor la situación geopolítica de las Islas, así como de su fiscalidad, entre otros activos destacables.

Por último, sectores como la Astrofísica, la Economía del Mar y el sector Farmacéutico pueden aprovecharse de la calidad de vida para la atracción del talento, el nivel de formación de la fuerza de trabajo de Canarias, así como de los incentivos fiscales a la I+D+i y la posibilidad de usar el Archipiélago como mercado de test.

Por último, en el tercer nivel de prioridad se sitúan los sectores de Cultura, Educación, Deportes, Minería (su parte logística) y Sanitario; sectores en los que también habrá que profundizar potenciando su desarrollo, debido a las oportunidades que ofrecen.

Funciones

Adicionalmente, se ha llevado a cabo una selección estratégica de funciones de una manera análoga. Partiendo de la lista de funciones estándar de una empresa, se han seleccionado aquellas más impactadas positivamente por los activos claves de la economía canaria, y menos impactadas negativamente por las barreras latentes en la economía de las Islas.

Las principales funciones detectadas son:

- Base de expatriados, permitiendo a las empresas que operan en África Occidental que sus empleados y familias vivan en un entorno europeo.
- Centrales de compras, por las razones ya esgrimidas anteriormente.
- Call centers, por su facilidad de operar en remoto y por relativo éxito “de facto” en el pasado.
- Venta online, por su capacidad de operar en remoto, y el alto porcentaje del valor que puede asignarse a un centro de baja tributación.
- Marketing, con especial hincapié en marketing digital, por su facilidad de operar “en remoto” y por la tipología de talento que necesita.
- Centros de I+D; entre otros, por la fiscalidad diferencial de la que dispone el REF para esta actividad.
- Formación y eventos de empresas; por la amplia capacidad hotelera de las islas, buena conectividad y atractivo intrínseco.
- Otros backoffices como recursos humanos, contabilidad, etc.
- Data centers, dada la buena conectividad internet del archipiélago (si bien la competencia con regiones más frías podría dañar el caso de negocio, por lo que deberían posicionarse sobre todo para servir a África Occidental).

FUNCIONES	
Base de expatriados	Formación y eventos de empresas
Centrales de compras	Data centers
Call centers	Centros I+D
Venta online	Otros backoffices (RRHH, contabilidad, etc.)
Marketing	Marketing Digital

Figura 5.17 – Lista de funciones estratégicas. Fuente: Elaboración propia

Ángulos

Las oportunidades de inversión se estructuran además en función de los diversos ángulos de inversión, tal y como se ha detallado con anterioridad: plataforma internacional con fiscalidad ventajosa, hub para África Occidental, puerta de entrada a Europa y mercado de test o “escaparaté”.

Momento de empresa

El momento estratégico en el que se encuentra la potencial empresa inversora resulta extremadamente relevante en todo este proceso, entendiéndose éste principalmente como el contexto en el que una empresa se está planteando medidas que implicarían la inversión en el extranjero. En general, las empresas no invierten fuera de su territorio “porque sí” o “porque se les contacte para que lo hagan”, etc. deben darse las condiciones estratégicas para que ello ocurra.

Algunos ejemplos de momentos estratégicos relevantes por los que puede estar pasando una empresa y que pueden convertirse en oportunidades de inversión, a considerar para Canarias son:

- inicio de expansión internacional;
- recorte de costes fiscales;
- empresas jóvenes que se encuentran en el momento de madurez en el que tienen que organizarse y estructurarse;
- empresas grandes que están realizando procesos ordenados de búsqueda de nuevas ubicaciones;

- empresas que están padeciendo una mala situación económica y/o financiera y necesitan recortar costes;
- empresas muy grandes que generan constantemente I+D y nuevos productos;
- etc.

En resumen, no es suficiente realizar un análisis únicamente por sectores y países de origen tal y como se ha venido haciendo en general hasta ahora, Es necesario “afinar más la puntería” con cortes más profundos por funciones, ángulos de inversión y momentos de empresa.

Se ha realizado un análisis de las inversiones materializadas en Canarias en los últimos años, con el fin de tener una visión más concreta de sus características, tanto del sector del que provienen, como el país, la función y los ángulos de inversión. Según estimaciones basadas en datos extraídos tanto de Proexca como de la ZEC (ver figura 5.18) se extraen las siguientes conclusiones:

- El 26% de las inversiones atraídas por ZEC y Proexca procedía del sector TIC y el 27% tenían como origen la Península.
- De las inversiones atraídas a Canarias no ZEC en las que ha participado Proexca (datos estimados caso a caso, ya que no se lleva a cabo una clasificación de funciones, momentos y ángulos)
 - o según la función el 31% de las inversiones tenían como objetivo el rodaje de películas;
 - o según momentos de inversión el 58% procedía de empresas que se estaban expandiendo;
 - o el 47% de las inversiones tuvo como ángulo el de plataforma internacional con fiscalidad ventajosa.

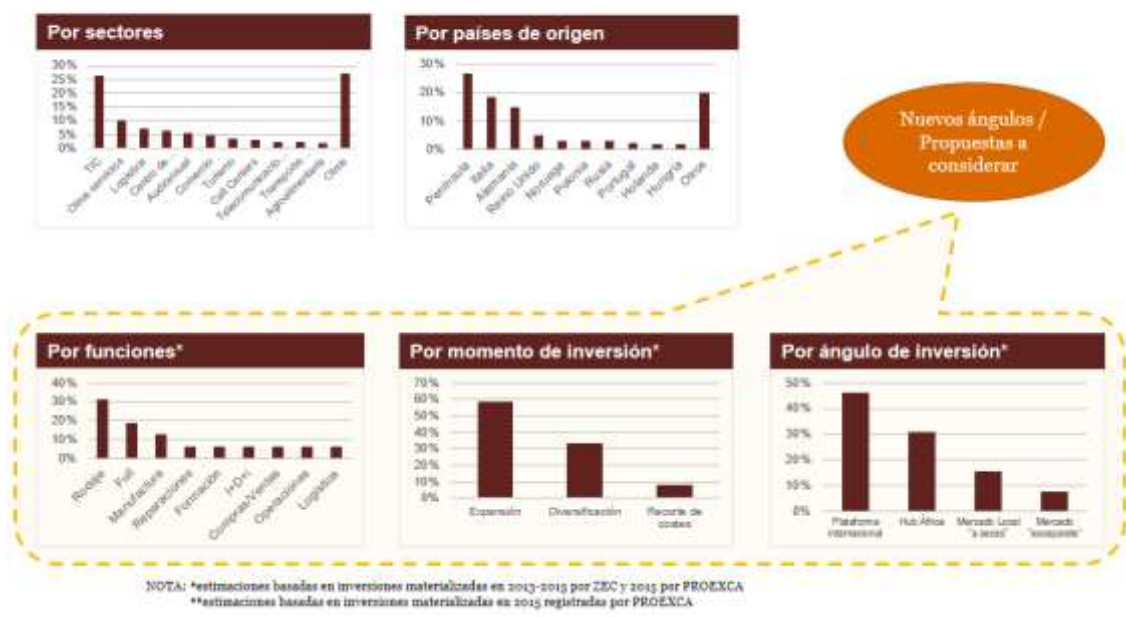


Figura 5.18 – Análisis de las inversiones materializadas por sectores/funciones/momentos/ángulos. Fuente: Estimaciones realizadas a partir de datos proporcionados por ZEC y Proexca

Dada la relevancia del análisis realizado, recomendamos revisarlo y actualizarlo periódicamente.

Ver ficha de iniciativa B.4.1.

- **Recomendación:** Análisis sectorial/funcional regular y establecimiento de metodología para revisar la priorización

La necesidad de centrar los esfuerzos en determinados sectores, funciones y países objetivos ha llevado a la realización de un análisis exhaustivo, descrito anteriormente, con el objetivo de obtener una priorización de los mismos.

Una vez realizada esta priorización el siguiente paso fundamental será realizar las revisiones periódicas oportunas que lleven aparejadas los reajustes precisos del sistema, para que permanezca siempre actualizado, y de esta forma todos los esfuerzos estén volcados en dichos sectores que permiten optimizar la relación barrera-activo.

La realización de la priorización de los sectores, funciones y ángulos debe conllevar la elaboración de un documento revisado de priorización con una periodicidad anual,

permitiendo la actualización ya mencionada con la recopilación de los cambios que se produzcan, como por ejemplo el despegue en crecimiento o inversión de sectores incipientes.

Por otro lado, también se debería realizar una revisión con una periodicidad bianual de la metodología utilizada para realiza esta priorización, analizando si los criterios facilitan la detección y localización de forma óptima de los sectores que deben ser prioritarios, en función de la evolución del mercado y de la propia evolución de las características coyunturales y estructurales de la economía canaria.

Una vez realizada la priorización de los distintos elementos de las oportunidades (sectores, funciones, momentos, etc.) los siguientes pasos para **operacionalizar** esta priorización son:

- la realización de una planificación y ejecución de campañas de marketing y ventas especializadas. Para ello recomendamos que ambas se apoyen en el concepto de lista de oportunidad y “triggers” (ver más abajo definición y recomendación asociada);
- una evaluación metódica de retorno de la inversión y efectividad de cada sector/función, para poder realizar siguientes iteraciones;
- por último, lograr una especialización más profunda del personal técnico en las oportunidades seleccionadas, y el desarrollo de un repositorio de herramientas y recursos específicos, que sirvan finalmente para mejorar el sistema de atracción de inversiones.

Por último, recomendamos incluir en la estrategia operativa como idea central, el concepto de “trigger”, entendiéndose éste como un criterio o evento “disparador” o foco que identificará (de manera proactiva o reactiva) las oportunidades que se pueden presentar para Canarias, y que permitirá tener conciencia del discurso de ventas a seguir, manteniendo preparados a los agentes involucrados ante la aparición de posibles inversores que estén en las condiciones adecuadas para tomar una decisión de inversión, con alta probabilidad de que se decante para el lado de Canarias.

La idea de trigger es importante para focalizar y priorizar los esfuerzos. De nada sirve por ejemplo “atacar” a una empresa del sector y país adecuados, si esa empresa no se encuentra en el momento adecuado para plantearse una inversión en el extranjero. Los triggers permiten generar listas de oportunidades (para marketing o ventas) con mayor probabilidad de resultado positivo.

A modo explicativo, algunos ejemplos de trigger podrían ser:

- empresas TIC de Silicon Valley facturando alrededor de 300 millones (suele ser el momento en que se plantean internacionalizarse);
- empresas de cualquier sector y con sede en países de alta fiscalidad, que están en apuros financieros, y por lo tanto pueden plantearse una optimización fiscal;

- empresas de cualquier sector y país que han declarado que quieren salir de paraísos fiscales;
- empresas multinacionales de sectores intensivos en atención al público (por ejemplo, telecomunicación, utilities, banca, etc.) que aún no hayan reorganizado a nivel global sus call centers y/o centros de marketing digital;
- empresas farmacéuticas europeas que están expandiendo su base de I+D (p.ej. nuevas líneas de investigación).

Ver ficha de iniciativa B.4.2.

- **Recomendación: Generación de manera periódica de listas de “triggers”**

La planificación y ejecución de las acciones de marketing y ventas a realizar para el fomento de la atracción de inversiones a las Islas deberán articularse en función de la lista de triggers de oportunidades detectados.

Para ello resulta prioritario la generación de estas listas de oportunidades y/o campañas con una periodicidad semestral, detectándose de esta forma cada nueva oportunidad que pudiera aparecer en el plano internacional, y con un objetivo de generar la inclusión de al menos 5 triggers nuevos cada seis meses.

Estas listas permitirán a las distintas entidades planificar y ejecutar las acciones de ventas y las campañas de marketing de manera mucho más específica, dirigidas claramente hacia esos focos de oportunidades. Por ello, la revisión de las mismas deberá realizarse en plazos de tiempo relativamente cortos, dada su importancia al establecer las líneas por las que se desarrollarán las políticas de marketing y ventas.

Esta revisión no sólo consistirá en la detección de nuevas oportunidades, como sectores incipientes o aquellos que han experimentado grandes crecimientos a nivel internacional, sino que también tendrán en cuenta aquellos que responden adecuadamente a las acciones de marketing, para continuar potenciándolos, y aquellos que no, para descartar las acciones que se realicen en ellos, avanzando de tal forma en una optimización del sistema.

Para poder generar un número de leads relevante, se establece como objetivo la generación en los primeros seis meses de al menos 2 campañas de marketing basadas en la lista de triggers distintas al mes, debiéndose aumentar a partir de ese momento el número de campañas ejecutadas en al menos 3 campañas de marketing mensuales.

El objetivo a alcanzar por campaña en media será de 20 leads cualificados/campaña.

5.2.3. Marketing

Una vez se dispone de un “producto” diferencial, la siguiente cuestión es darlo a conocer a los “clientes” potenciales: la comunidad empresarial internacional susceptible de poder realizar inversión en el extranjero. Por ello, es muy importante entender el grado de conocimiento de Canarias como destino de inversión, para lo que se ha procedido a la realización de un análisis, a través de tres prismas diferentes:

- Realización de entrevistas a los técnicos de los agentes existentes, así como - y de manera particular, al representar feedback de primera mano - la propia experiencia del equipo consultor en las múltiples labores de “venta” de Canarias como destino de inversión llevadas a cabo durante el estudio.
- Lanzamiento de una encuesta digital entre empresarios y perfiles profesionales de alto nivel de fuera de España, para detectar en qué grado se conoce a Canarias como destino de inversión.

Los resultados del estudio, tal y como se puede observar en la figura 5.19, muestran que, aunque un 82% de los encuestados afirma conocer Canarias, la mayor parte de éstos (el 85%) identifica el Archipiélago como un destino de vacaciones, frente a solamente un 15% que lo relaciona como un lugar para realización de estudios o hacer negocios.

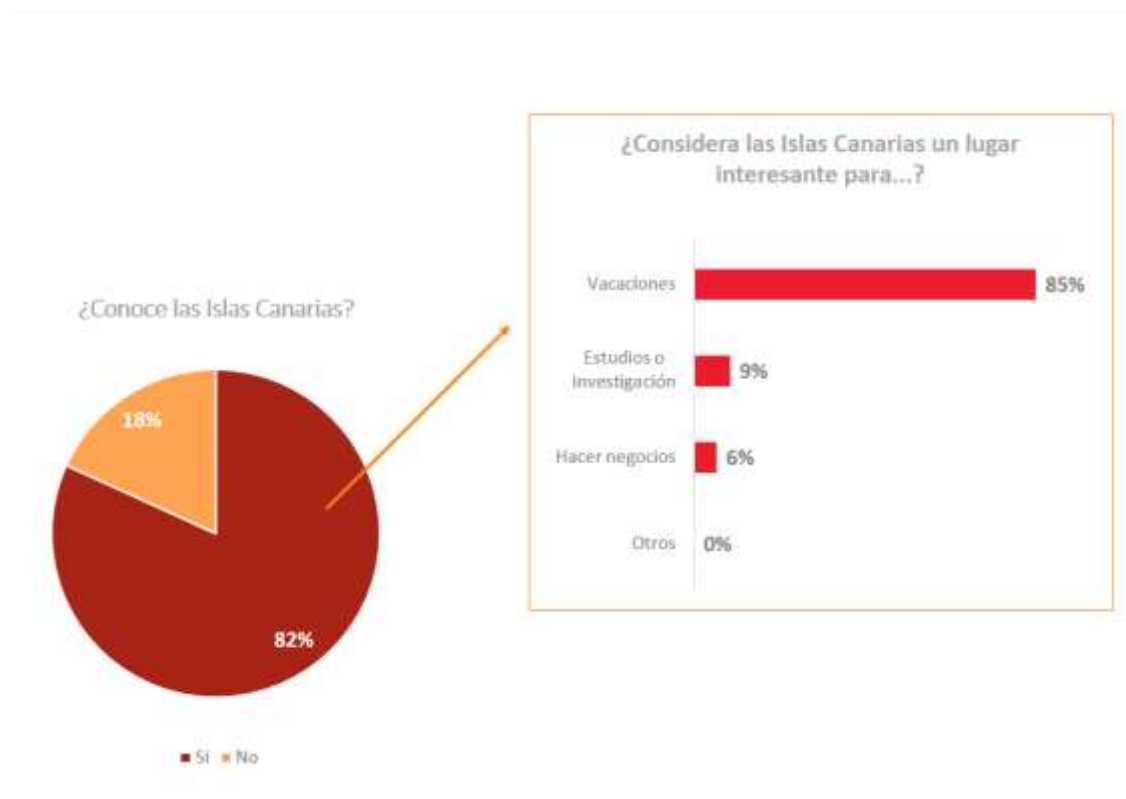


Figura 5.19 – Resultados Encuesta sobre el conocimiento de las Islas Canarias. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Si se realiza el análisis diferenciando entre los países de Europa y de América, figura 5.20, se muestra como en ambos lados del Atlántico se declara conocer las Islas Canarias (es preciso recordar que la encuesta en América se hace a perfiles de alto nivel socioeconómico). Si bien los encuestados del continente europeo relacionan a Canarias casi exclusivamente como destino de vacaciones, el 91%, siendo en América este porcentaje algo inferior, del 79%.

En contraposición, el 21% de los encuestados americanos identifica el Archipiélago como un lugar interesante para hacer negocios o para la realización de estudios e investigaciones, frente al 8% de los europeos.

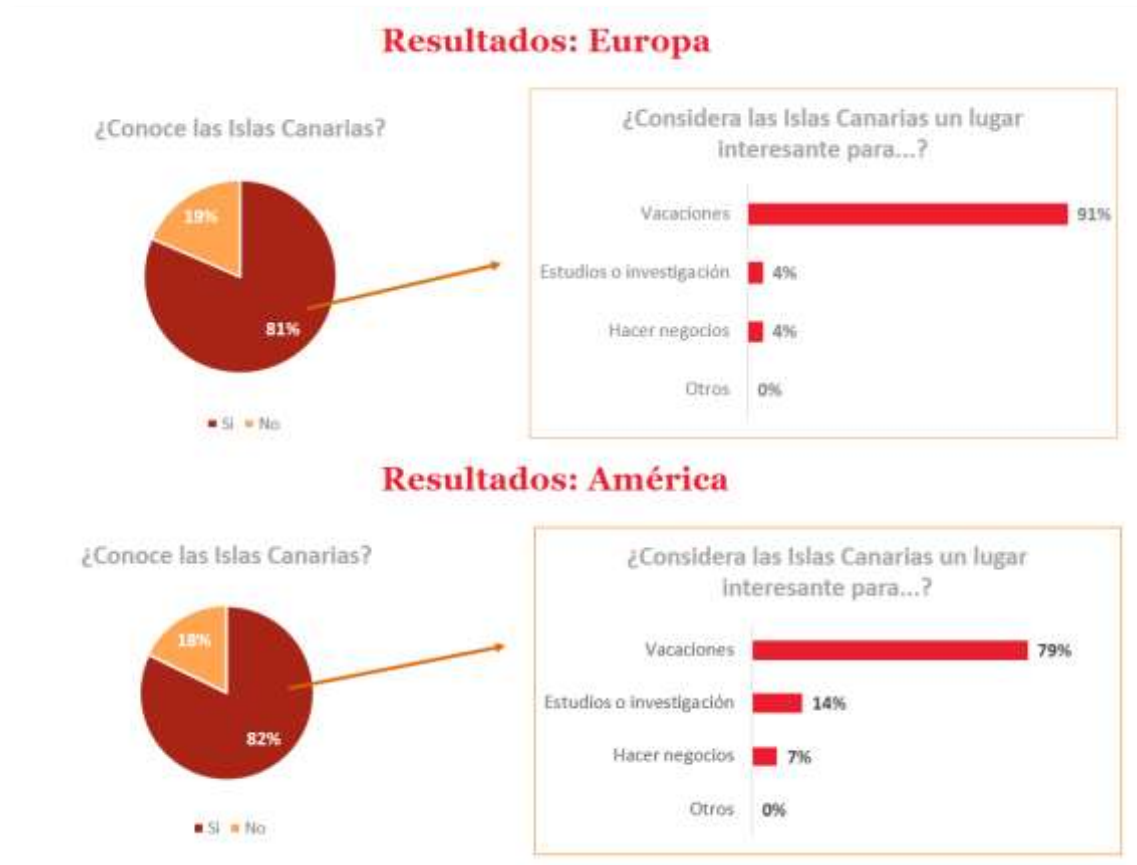


Figura 5.20 – Resultados Encuesta sobre el conocimiento de las Islas Canarias.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

- Análisis en Google a través de las búsquedas que se realizan en el ámbito “invest in”, tal y como se puede observar en la figura 5.21, en la que queda patente que Canarias no está bien posicionada frente a otros potenciales destinos de inversión.



Figure 5.21 – Análisis de búsquedas en Google. Fuente: Elaboración propia

Del conjunto de análisis realizados en este ámbito se extrae la conclusión clara de que se conoce e identifica muy poco a las Islas Canarias como destino de inversión. En ambos lados del Atlántico en general sí se conoce al Archipiélago canario, pero se le relaciona como destino turístico y no como destino de negocios.

Atacar este problema resulta prioritario, y al mismo tiempo supone un motivo de optimismo para hacer posible que la IED tenga el impacto que se requiere (multiplicar por casi 10) para generar los efectos positivos deseados en la economía de las Islas, tal y como se ha detallado con anterioridad. Si se consigue que el ritmo de generación de oportunidades se multiplique por 10 gracias a un mayor conocimiento de las Islas en la escena de negocios internacional, es lógico esperar que los resultados se multipliquen también por un factor similar.

Debe hacerse hincapié sobre el hecho de que estas hipótesis han sido testadas de manera sólida sobre el terreno. El resultado de múltiples reuniones de “venta” de Canarias como destino de inversión respalda dicha idea. En las reuniones, se ha puesto de manifiesto que, en gran medida, existe un problema de desconocimiento de las Islas más que de interés o de “producto”; cuando se presentan los argumentos de inversión en Canarias se percibe en general un interés muy alto y un feedback muy positivo.

El diagnóstico de este estudio evidencia que las acciones de marketing que actualmente se han venido desarrollando ponen prácticamente todo el peso en eventos y ferias, con un seguimiento limitado de los resultados y del retorno de inversión. También se organizan frecuentemente misiones con inversores, si bien la falta de seguimiento posterior a menudo hace que éstas no se aprovechen tanto como se podría.

El mix de las acciones de marketing que se viene realizando en Canarias por las distintas entidades, se ve reflejada de manera muy clara en la distribución del presupuesto (figura 5.22) donde las acciones de congresos, ferias y misiones gastan aproximadamente el 80% del mismo.



Figura 5.22 – Distribución del presupuesto. Fuente: Elaboración propia, a partir de presupuestos de los distintos agentes

Dos actividades que no se realizan apenas son la publicidad tradicional —un 1% del presupuesto— y el marketing digital —6% del mismo—.

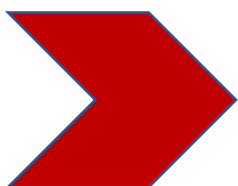
Teniendo en cuenta la necesidad imperante de solventar el problema de desconocimiento de Canarias como destino de inversión y que los principales canales que se utilizan hasta ahora no son lo suficientemente masivos para corregir este problema con rapidez, se constata la necesidad de una estrategia de marketing más completa, segmentada, dinámica, y basada en mediciones continuas (número de leads obtenidos por cada euro invertido), que llegue a los tomadores de decisión de las potenciales empresas inversoras en el momento estratégico adecuado.

En concreto, el marketing digital parece el medio idóneo para llevar a cabo la actividad de dar a conocer Canarias de manera masiva, por las razones siguientes:

- La naturaleza de las oportunidades que se buscan: impactar a la persona idónea —el/la “decision maker”— de la empresa adecuada y en el momento indicado obliga a una segmentación muy fina.
- El presupuesto limitado con el que se cuenta; una campaña de marketing tradicional por ejemplo en prensa económica internacional requiere de presupuestos muy altos para alcanzar el conjunto de países objetivo (como mínimo los países más desarrollados).
- La necesidad de medir el retorno de inversión, ante la previsible fase de aprendizaje requerida en los primeros años. El marketing digital permite de manera fácil medir y optimizar los resultados de las campañas.

Los esfuerzos realizados hasta ahora en este ámbito son limitados, si bien las entidades implicadas entienden la necesidad de hacerlo y de hecho ya existían planes para comenzar a hacer campañas sistemáticas de marketing digital en el momento de realizar el diagnóstico.

Por todo ello, resulta recomendable un replanteamiento del “marketing mix”, traspasando presupuesto desde la asistencia a eventos al marketing digital.



Ver iniciativa A.1.1. (capítulo 5.2.3)

Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos

La nueva estrategia de marketing deberá estar basada en campañas dinámicas medibles, cuyo diseño se retroalimenta de manera continua basado en los resultados obtenidos. (ver figura 5.23).

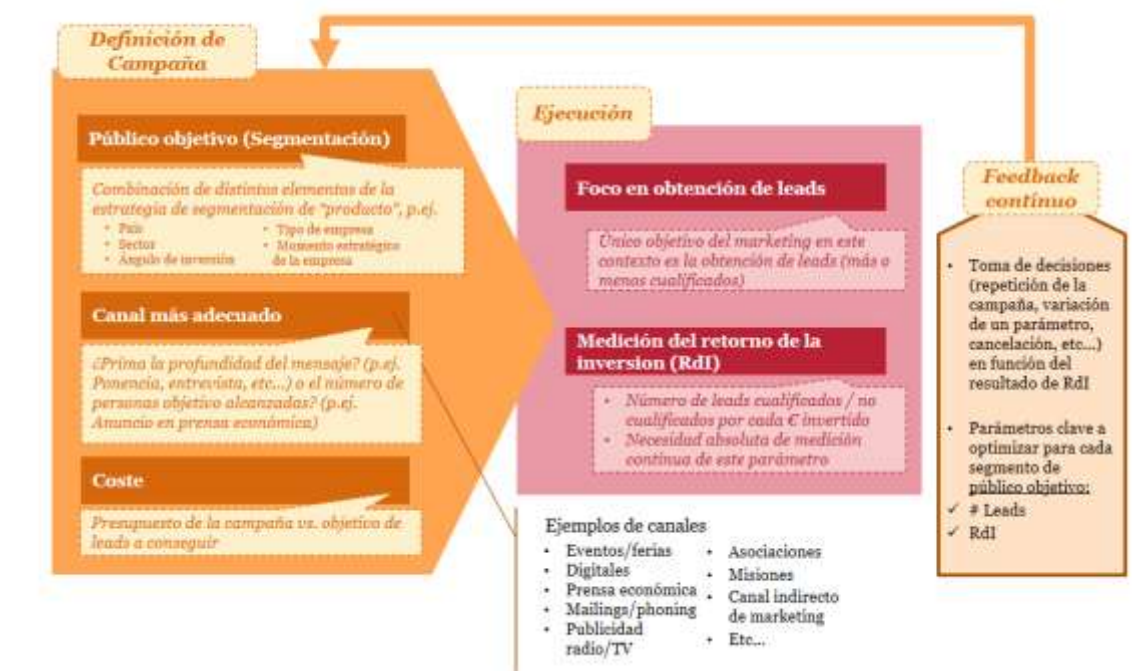
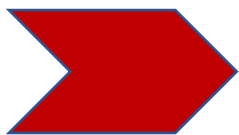


Figura 5.23 – Estrategia de marketing basada en campañas y medición continua de su retorno. Fuente: Elaboración propia

La campaña de marketing debe definir el público objetivo al que va dirigida (la segmentación), el canal más adecuado para desarrollarla y el presupuesto (coste) disponible:

- El público objetivo surge de un “trigger” resultante de la combinación de distintos elementos de segmentación del “producto” que se explicó con anterioridad, como por ejemplo el país, sector o ángulo de inversión, y en un segundo nivel por ejemplo el tipo de función a atraer y el momento estratégico de la misma.
- La decisión del canal más adecuado viene condicionada por el objetivo a conseguir con la estrategia de marketing (alcanzar profundidad del mensaje, por ejemplo, o alcanzar un gran número de personas objetivo).
- Por último, el coste, el presupuesto de la campaña en contraposición al objetivo de leads (oportunidades de “clientes potenciales”) a conseguir.

Una vez definida la campaña de marketing, el siguiente paso es su ejecución, por un lado, con el foco en la obtención de leads - único objetivo del marketing en este contexto - lo más cualificados posible; y por otro, en la medición del retorno de la inversión (RdI), es decir, en el número de leads cualificados/no cualificados por cada euro invertido en la campaña de marketing. Debido a la importancia de este último parámetro es absolutamente necesaria su medición continua.



**Recordatorio: iniciativa B.4.2. (capítulo 5.2.2.1.)
Generación de manera periódica de listas de “triggers”**

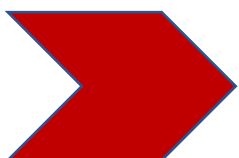
Sin embargo, para poder ejecutar con éxito este cambio de estrategia, se detectan cuatro barreras importantes que deben solventarse:

1. Las capacidades de marketing (digital) de las distintas organizaciones:

En la práctica totalidad de los agentes actuales implicados en la atracción de inversión no existe experticia de marketing en general, y muy en particular de marketing digital. Aunque algunas de las actividades están externalizadas, no existe ninguna figura interna que dote a la estrategia de marketing de contenido, y dé seguimiento a dichas acciones.

Dado el carácter dinámico y cuasi permanente de esta actividad clave, la situación deseable es la presencia en las propias organizaciones de personal interno - o externo con cierta continuidad, y en ningún caso como parte de la capacidad de ejecución externalizada a una agencia de publicidad - con capacidades punteras en marketing digital, pero también en marketing estratégico en general y en estrategia de medios.

De hecho, si se realiza un análisis de las agencias líderes a nivel internacional se constata que tienen una apuesta decidida por la realización de actividades de marketing digital y de contar con capacidades en este campo. Por ejemplo, en el caso de la IDA de Irlanda se puede comprobar la presencia de un buen número de profesionales de marketing digital, siendo incluso la directora de dicha agencia experta en marketing digital.



**Ver iniciativa B.5.1. (capítulo 5.2.3)
Lanzamiento de concursos para la contratación de
capacidades de marketing digital**

2. Limitado presupuesto de ejecución.

El presupuesto de marketing del conjunto de los agentes de atracción de IED en Canarias es limitado respecto a otras entidades similares:

- El presupuesto global equivale al 79% del promedio de agencias global
- ... y se encuentra un 82% por debajo del de las agencias líderes (mejores prácticas).

Además de ser limitado, como hemos visto el 80% del presupuesto está dedicado a eventos y ferias.

La situación ideal pasaría, por consiguiente, por un aumento del presupuesto, en línea con las mejores prácticas y a la altura de los ambiciosos objetivos de esta estrategia.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que, para poder ser efectivo, un presupuesto de marketing debe tener una mínima escala y continuidad. Puesto que —según hemos visto anteriormente— la mayoría de este presupuesto se asignará al marketing digital, creemos conveniente que las agencias que lo ejecuten gocen de una cierta continuidad que les permita invertir y evolucionar rápidamente en la curva de aprendizaje necesaria para entender qué tipo de técnicas y acciones son las más efectivas para cada tipo de oportunidad.

Por ello, recomendamos:

- a. Incrementar significativamente el presupuesto de marketing de Proexca y en particular la partida correspondiente al marketing digital (en parte, reasignando presupuesto de actividades más tradicionales).
- b. Establecer una relación de colaboración con una o dos agencias de marketing, para incrementar la efectividad de las acciones. En la medida de lo posible, la contratación de dichas agencias debería ser realizada de manera que se incentive de manera clara la obtención de leads cualificados.

Ver ficha de proyecto B.5.1.

- **Recomendación: Lanzamiento de concursos para la contratación de capacidades de marketing digital**

Dada la importancia de que se conozca y perciba a Canarias como destino de inversión y atraer así inversiones estratégicas al Archipiélago canario, se recomienda dar un salto cuantitativo en los medios dedicados a marketing digital.

Para ello, habría que proceder al lanzamiento de un concurso público con una dotación presupuestaria significativa - de al menos 300.000€, lo que supone multiplicar por más de 5 el esfuerzo actual - para proceder a la contratación de servicios profesionales de marketing para la planificación, diseño y realización de proyectos, plataformas, campañas y acciones de comunicación, publicidad y marketing digital.

La medición del retorno de la inversión tras la realización de las diferentes actividades de marketing se constituye como un elemento clave. El objetivo principal de la licitación deberá ser conseguir, a través del desarrollo de la estrategia de marketing, leads cualificados, midiéndose la eficiencia y eficacia del servicio prestado por la empresa adjudicataria por la cantidad de leads cualificados obtenidos por euro gastado tras su ejecución.

Se entiende por lead cualificado a aquellas empresas que, a través de los múltiples canales utilizados en la estrategia de marketing, muestran interés por las Islas

Canarias como posible destino de sus inversiones, y solicitan información o realizan consultas, de manera continuada.

El principal reto que se persigue es el de llegar al público objetivo, los tomadores de decisión de empresas inversoras internacionales claves, con un mensaje adecuado y sobre todo en el momento estratégico correcto, entendiéndose éste como el momento en el que las empresas extranjeras se están planteando invertir en el exterior, diversificar su actividad, reducir costes fiscales, etc. Todo ello bajo una combinación de distintos elementos de la estrategia de segmentación de “producto”: país, sector, función (por ejemplo, call center, centro de I+D, centro logístico, backoffice de gestión, etc.), tipo de empresa y momento estratégico de la empresa.

Recomendamos que el servicio objeto de contratación de la licitación se fraccione en cuatro lotes:

- Dos lotes geográficos (un lote dirigido exclusivamente al mercado europeo, africano y asiático; y otro lote dirigido al mercado americano, principalmente EEUU, Canadá y Latinoamérica). El objetivo del fraccionamiento es poder eventualmente testar los resultados de dos agencias adjudicatarias distintas, desarrollando labores similares.
- Un lote para la gestión y mantenimiento de la página web canaryislandshub.com y de las principales redes sociales (LinkedIn, Twitter y en menor medida Facebook).
- Un lote menor para el desarrollo de estrategias de marketing reactivo.

Dado que el principal objetivo que se pretende alcanzar con la licitación es la obtención de leads cualificados, sería aconsejable incentivar fuertemente a las adjudicatarias en torno a dicho objetivo. Para ello, se propone que el pago a la empresa adjudicataria esté conformado en parte por un precio unitario por cada lead cualificados obtenido por ésta, incrementándose dicho precio al aumentar la cantidad de leads cualificados conseguidos por la empresa adjudicataria tras la ejecución de las campañas de marketing.

Adicionalmente, entre los diversos entes que forman parte de la internacionalización de la economía de Canarias en general y, en Proexca en particular, se detecta la ausencia de capacidades técnicas para el diseño, lanzamiento y seguimiento de la ejecución de las actividades de marketing relativas al impulso que se quiere dar al marketing a nivel internacional de Canarias como destino de inversiones.

Por ello, se recomienda proceder al reclutamiento de un director de marketing (de preferencia interno, si no es posible, externo) que tendrá entre sus funciones:

- Entendimiento en profundidad de los objetivos generales que se quieren conseguir con las campañas, principalmente captación de leads B2B (business to business), y de su público objetivo.
- Segmentación del público objetivo en función de los países, sectores, ángulos de inversión, actividad empresarial y momento estratégico de la empresa que se desea captar.
- Diseño de las campañas de marketing, principalmente de marketing digital B2B.
- Transmisión a las agencias publicitarias encargadas de ejecutar cada campaña de briefing para su diseño, objetivos y esquemas de seguimiento.
- Seguimiento de la ejecución de las campañas, evaluación de los resultados y propuestas de mejora para la siguiente campaña.
- Gestión de la relación con las agencias publicitarias a nivel técnico y comercial.
- Elaborar propuestas de mejora en la web del hub, y de las distintas páginas de redes sociales del hub, para maximizar la captación de leads.
- Diseño de campañas B2C (business to consumer) para la captación de clientes africanos para diversos sectores (por ejemplo, formación, sanidad, etc.).
- Búsqueda de los canales más adecuados para otras acciones de marketing (por ejemplo, captación de prescriptores) y diseño de las campañas que procedan.
- En menor medida, dar soporte a Proexca en la mejora de la web proexca.es.
- Propuesta de mejoras en la estrategia de marketing de Proexca en general, y del hub en particular, y de su plan de marketing para 2017.
- Elaboración del plan de marketing para 2018.

3. Los sistemas de herramientas y procesos de medición: existe un muy limitado seguimiento de la generación de leads y del Retorno de Inversión (RdI) de cada acción de marketing; una escasa sistematización del proceso de medición y seguimiento y una cierta atomización del mismo por cada agente. Es necesario contar con un cuadro de mando global de seguimiento de acciones y resultados, y con un proceso de sistematización del uso de esta herramienta.

Ver ficha de iniciativa A.1.1.

- **Recomendación: Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos**

Las acciones de congresos, ferias y misiones copan la mayor parte del presupuesto de marketing, con tasas de éxito o de retorno de la inversión muy dispares (algunos eventos generan muchos leads en relación a su coste, otros tienen retornos muy bajos).

Por ello, con el objetivo de optimizar estas acciones, así como por la necesidad de distribuir de mejor manera el presupuesto para poder llevar a cabo otras acciones de marketing, se descubre como necesaria una redefinición de la política de eventos, en la que se incluya una priorización objetiva que decida la asistencia a los mismos, en función de si se corresponden o no con la estrategia de marketing a desarrollar.

La necesidad de redefinir la política de los eventos surge de los análisis realizados en este aspecto, que han puesto de manifiesto que ha existido una gran diferencia entre el coste de los eventos y las oportunidades (leads) generadas tras su consecución. Por ello, la puesta en marcha de esta iniciativa persigue que en el primer año de su ejecución la realización de dichos eventos debe generar un coste por lead inferior a 2.000€, estableciéndose para el segundo año un límite de 1.000€. Ambas cantidades, fijadas de manera aspiracional con base a los costes históricos, deben revisarse regularmente con la experiencia adquirida. De hecho, lo más importante es la existencia de la medición y de un criterio de toma de decisiones, no los umbrales en sí mismo.

La redefinición de la política de eventos supondrá enfocar el desarrollo de la actividad relacionada con los mismos totalmente a la obtención de leads cualificados. Asimismo, resulta prioritario alinear los eventos a los sectores considerados prioritarios en la estrategia operativa de internacionalización de la economía de Canarias.

La medición del Retorno de la Inversión (RdI) es fundamental para evaluar el éxito de toda acción de marketing que se lleva a cabo, aportando información valiosa sobre qué tipo de acciones funcionan mejor, sobre dónde es más eficiente y efectivo destinar los recursos limitados, y que ayude en la toma de decisiones en función de los resultados.

Por ello es necesaria la creación y tutorización de esta herramienta de medición en el sistema de atracción de inversiones de Canarias.

A corto plazo, se empezaría con la utilización de la herramienta Excel para medir tanto el retorno de inversión inmediato (leads obtenidos/euro invertido) como el retorno de la inversión real (lead cualificado/euro e inversión realizada/euro gastado). A medio plazo, en cambio, se hace necesario la utilización de herramientas informáticas profesionales (de gestión de un embudo B2B) que automaticen los procesos y los hagan más precisos.

Recomendamos, asimismo, la implantación de estas herramientas en el proceso de venta, así como su uso por parte de todos los agentes implicados, para que permitan conocer el grado de consecución de los objetivos propuestos y para poder recibir feedback que posibilite la corrección de medidas a tiempo.

Por ello, se ha procedido a la construcción de un cuadro de mando que permite dar seguimiento a las oportunidades generadas por cada uno de los técnicos de Proexca,

focalizar los esfuerzos en aquellas oportunidades con mayores probabilidades de éxito y medir el retorno de la inversión.

La herramienta permite conocer aspectos tales como el estado de la oportunidad (oportunidad visible, interés declarado, en negociación y tramites, decisión final firme, etc.), probabilidad de éxito, empresa, sector al que pertenece, etc.

Este cuadro de mando debe mantenerse actualizado en todo momento, para poder focalizar los esfuerzos en aquellas oportunidades que tengan mayor probabilidad de convertirse finalmente en una nueva inversión en Canarias.

Es preciso puntualizar que, en la fecha de redacción de este informe, la medición de los objetivos ya ha dado comienzo a través de una sencilla herramienta Excel, que en un futuro debería sustituirse por un software profesional de gestión de un embudo B2B.

Por su parte, dada la excesiva carga administrativa y de asistencia a congresos que tienen los técnicos de atracción de inversiones, y la conveniencia de que éstos focalicen sus esfuerzos en el proceso de ventas y en especial en la fase de seguimiento y cierre, es necesario:

- Priorizar el tiempo dedicado a proyectos con disminución de la carga de eventos.
- Disminución de la carga administrativa de los técnicos, delegando más tareas en el personal administrativo de apoyo.

En la actualidad este reenfoque ya se está implantando, lo que ha permitido, tras 4 meses funcionando - un incremento significativo – superior al 30%) de entrada y seguimiento de leads cualificados.

4. Limitados contenidos especializados de negocios.

Aun cuando los distintos contenidos de marketing que existen en la actualidad (videos, folletos, guías, etc.) son en general de buena calidad (con mayor o menor especialización por sector – entre los que destaca el sector audiovisual), se detectan carencias en relación a una mayor profundidad en contenidos de negocio.

Asimismo, estos contenidos no se generan con una adecuada frecuencia que les permita mantener un mínimo de continuidad en los foros relevantes, ni se mantienen con frecuencia cuando surgen cambios en algunos de los ámbitos.

Resulta además necesario revisar los contenidos de marketing existentes para que se adecuen a la nueva estrategia y se orienten a los objetivos que se persiguen con ésta. En este sentido, es prioritario la revisión y el rediseño de la página web canaryislands.com tanto por su importancia al servir de escaparate de Canarias como destino de inversión, como por su rol central en la estrategia de marketing digital.

Ver ficha de proyecto A.1.2.

- Recomendación: Rediseño de la web

Puesto que la “desembocadura” de las acciones de marketing será en general la página web canaryislandshub.com, se pone de manifiesto la necesidad de generar contenido relevante para la web, más adaptado a generar una acción (“call to action”) por parte de la audiencia, de manera que se puedan detectar mejor los leads. Asimismo, es necesario reestructurar la página web para adecuarla a los nuevos elementos de la estrategia (funciones, ángulos, triggers, etc.).

El objetivo perseguido con la puesta en marcha de este proyecto es la obtención de una página web perfectamente alineada con la estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria y que está alineada con los requisitos del director(a) de marketing, de la directora de atracción de inversión y del equipo consultor.

Para ello, se estructurará el proceso en diversas etapas:

- 1º fase de definición de líneas estratégicas y recogida de los requisitos a partir de la nueva estrategia.
- 2º fase de ejecución que incluye el listado de proyectos de generación de contenidos y la redefinición de contenidos específicos (videos, informes, etc.).
- 3º fase de implantación del proyecto, tanto la generación de contenidos como la realización de los cambios pertinentes en la página web.
- 4º fase de control y seguimiento la cual incorpora principalmente el mantenimiento adecuado de la página web.

Resulta fundamental que los contenidos generados sean de alta relevancia para la audiencia objetivo por lo que se debe llevar a cabo una medición continua de los resultados obtenidos por cada contenido, con la finalidad de obtener un buen feedback para mejorarlo.

La implicación presupuestaria estimada de esta iniciativa es de 10.000€, incluida en el pliego de marketing digital (*ver recomendación B.5.1.*).

Ver ficha de iniciativa B.5.2.

- Recomendación: Elaboración de contenidos relevantes “de negocio”

En la estrategia de marketing realizada hasta el momento se detecta que faltan contenidos con una mayor profundidad dirigidos a un público más “de negocios” (es

decir, adaptados al perfil de los tomadores de decisión a los que se quiere llegar), por lo que se procederá a la incorporación de contenidos de esta índole no solo en la página web canaryislandshub.com sino en todos los medios de marketing utilizados en general.

Resulta prioritario la incorporación de contenido de calidad que expliquen de manera exhaustiva aspectos como los beneficios fiscales de Canarias, mayor número de noticias relevantes que puedan resultar de importancia para un ejecutivo, mayor número de estudios, más presencia de casos de éxito de empresas que han seleccionado Canarias como destino de sus inversiones, más ejemplos de casos de negocio cuantificados que ayuden a entender los beneficios económicos de una posible inversión, etc.

Con el fin de generar una dinámica activa que genere interés hacia Canarias como destino de inversiones, se proponen los siguientes objetivos para esta iniciativa:

- Un mínimo de dos contenidos relevantes al mes por parte de los agentes partners de Proexca (clústeres, sectores económicos, consultores, otros agentes del ecosistema etc.).
- Un contenido al mes por parte de Proexca.

Una vez realizadas las campañas de marketing, el siguiente paso es proceder a la conversión de los leads obtenidos en “clientes” (empresas que inviertan en canarias), aspecto que se analizará a continuación: la etapa de ventas.

5.2.4. Ventas

Las dos entidades regionales, ZEC y Proexca, así como las distintas entidades insulares, son los principales agentes que realizan el proceso de venta de Canarias como destino de inversiones, apoyándose de manera más o menos sistemática en canales indirectos (prescriptores).

A continuación, se procederá a realizar un análisis de los resultados conseguidos por parte de los agentes que intervienen en el proceso de ventas, en base a datos registrados por PROEXCA y la ZEC, desde que el lead es detectado hasta que termina implantándose en las Islas, pasando por todo su proceso de seguimiento y desarrollo.

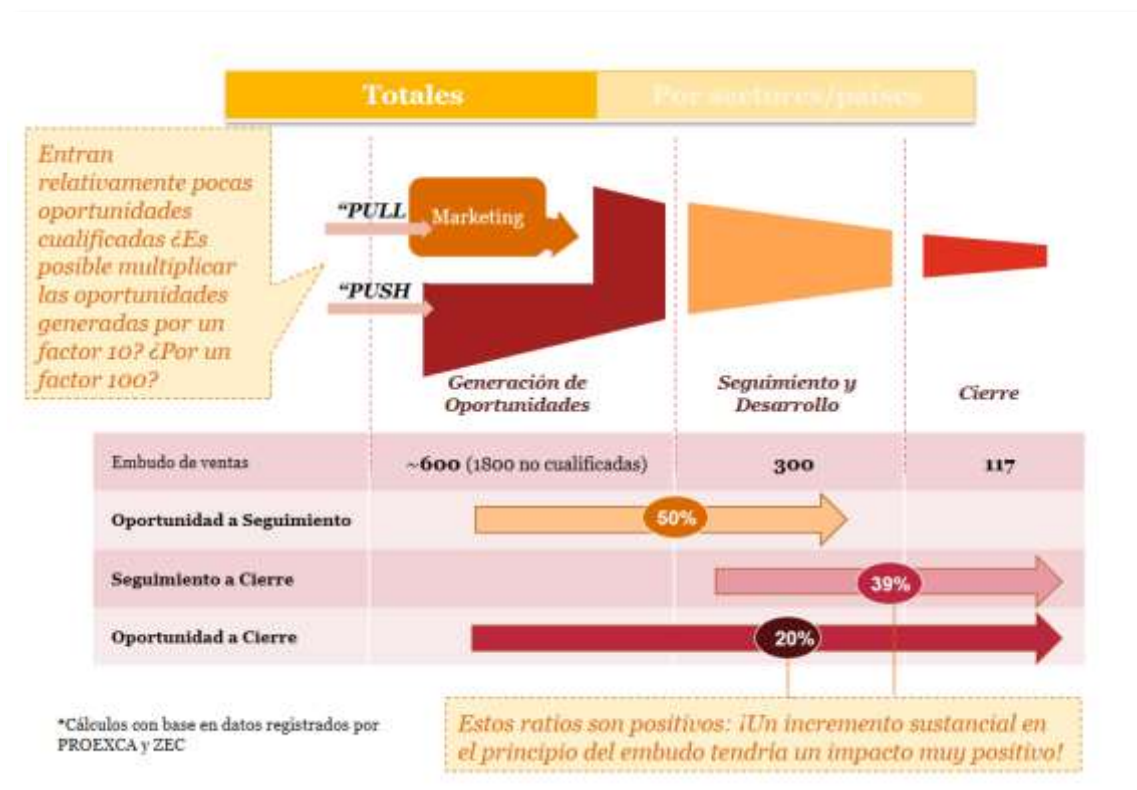


Figura 5.24 – Resultados conseguidos por parte de los agentes que intervienen en el proceso de ventas. Fuente: Elaboración propia

El proceso de ventas funciona como un embudo de tres etapas, como se ve reflejado en la figura 5.24.

- En la primera etapa se produce la generación de oportunidades, principalmente provenientes de las actividades de marketing (hoy en día principalmente eventos y prescriptores).
- La segunda etapa es la de seguimiento y desarrollo, donde adquieren gran importancia los técnicos que acompañan a las empresas en su proceso de toma de decisiones, informando sobre los activos de Canarias, y orientándoles en su proceso de decisión. Hasta aquí llegan en torno al 50% de las oportunidades generadas en la primera etapa.
- La última etapa de cierre la alcanza el 39% de las empresas que llegaron a la segunda, es decir, en torno al 20% de las que entraron al principio del proceso de ventas.

Como se puede observar, las ratios que se manejan en el embudo son bastante positivos, un alto porcentaje de los “leads” cualificados (oportunidades detectadas al principio del embudo) terminan implantándose en Canarias. Eso parece indicar que el “producto Canarias” es bueno y/o que los técnicos que realizan las labores de venta son efectivos.

En este sentido, puede determinarse que el potencial de mejora de los resultados es significativo si se mejora el marketing - es decir, si entran más oportunidades al embudo, podría aumentar el número de casos de éxito. Un incremento sustancial en la generación de oportunidades al principio del embudo tendría un impacto muy positivo. La

posibilidad de poder multiplicar por un factor 10 e incluso mayor el número de leads cualificados que entran al principio del embudo —como consecuencia de, por ejemplo, un mayor esfuerzo o una mejora en los resultados de las campañas de marketing— provocaría como consecuencia final el gran incremento en el “cierre de ventas” que se persigue.

Así, se propone sistematizar el seguimiento de oportunidades en todo su ciclo de desarrollo, a través de un embudo de ventas, tal y como hacen desde hace mucho tiempo las empresas con fuerte actividad de venta B2B. Eso permitirá entender en qué momento del ciclo se encuentran las fortalezas y debilidades de manera global y clasificar los leads por tipo de oportunidad, pudiendo tomar medidas de mejora anticipándose a las necesidades del proceso (por ejemplo, reasignación de recursos).

Los resultados obtenidos en el proceso de venta difieren en función de cada sector y país, como puede observarse en la figura 5.25.

- Los mejores resultados por sectores con mayor número de cierres se producen en el sector TICs, alcanzando un 25% del total (42 de 168 cierres), seguido del marino-marítimo/logística con un 13%.
 - En cuanto a la clasificación por países, el mayor número de cierres se produce en inversiones provenientes de la península, alcanzando el 26% del total (43 cierres), seguida de cerca por Italia y Alemania, con un 19% y un 16% respectivamente.
- Sin embargo, es constatable el bajo nivel de resultados conseguidos en las inversiones con origen en Francia y Norteamérica (alcanzando la tasa de implantación únicamente el 1% y 2% del total, respectivamente).

Totales		Por sectores / Países									
CIERRES	UK	Norte EU	Alemania	Italia	Francia	Península	NorteAm.	LATAM	Resto	Total	
TICs	3	1	10	6	2	11		1	8	42	25%
O&G / Marino / Logística		2	2	6		4			7	21	13%
Audiovisual			1	2		5	1			9	5%
Renovables / Agua				1		1				2	1%
Minería							1			1	1%
Otros	7	2	14	17		22	2	8	21	93	55%
Total	10	5	27	32	2	43	4	9	36	168	
	6%	3%	16%	19%	1%	26%	2%	5%	21%		

*Cálculos con base en datos registrados por PROEXCA y ZEC

Figura 5.25 – Embudo de ventas – resultados conseguidos. Fuente: Elaboración propia, a partir de datos registrados por Proexca y ZEC

Cabe destacar que los datos anteriores son estimativos (obtenidos a partir de las oportunidades seguidas por Proexca y ZEC), al no existir registro oficial de inversiones (salvo aquellas empresas que se acogen a la ZEC).

La distribución de recursos humanos (técnicos de atracción de inversión) en el “embudo de ventas” se ve reflejada en la figura 5.26, que analiza los recursos a tiempo completo dedicados a cada etapa en las entidades implicadas en la atracción de inversión, sin considerar el tiempo dedicado a tareas administrativas que es en algunos casos muy elevado, hasta del 40%.

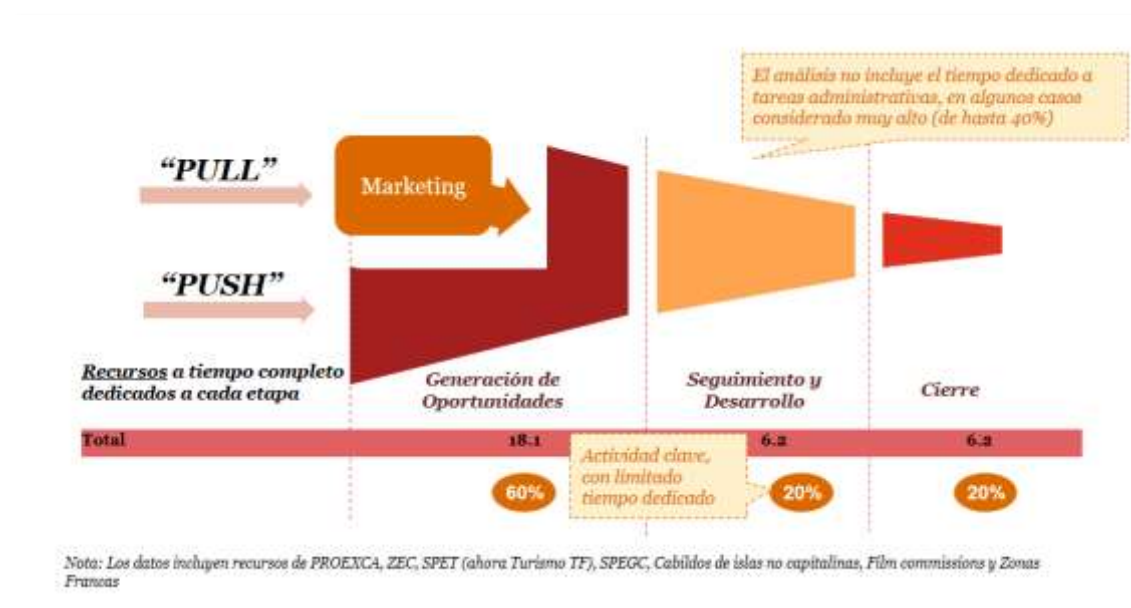


Figura 5.26 – Distribución de recursos. Fuente: Elaboración propia

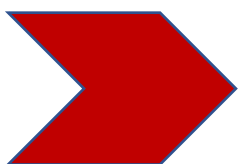
Como puede observarse, los recursos dedican un tiempo muy limitado —en torno al 20% del total— a la etapa de seguimiento y desarrollo. Esta actividad es clave dentro del sistema de atracción de inversión, por el proceso de acompañamiento que se realiza a las empresas interesadas.

El tiempo asignado a la etapa de cierre es también aproximadamente de un 20%, mientras que la mayor parte del tiempo de los recursos (el 60%) se dedica a la generación de oportunidades, es decir: actividades que deberían ser esencialmente de marketing.

Por ello sería recomendable una reorganización del tiempo de los recursos, que permita aumentar las ratios de conversión, posibilitando así un comportamiento óptimo del embudo.

En general, se dedica poco tiempo efectivo al seguimiento sistemático de las oportunidades. Es fundamental hacer una medición y seguimiento exhaustivos de la actividad “comercial” de los técnicos, permitiendo entender de manera dinámica la

asignación de los resultados por técnico, sector, tipo de empresa, etc. La asignación de los técnicos es clave para optimizar el recurso escaso: su tiempo.



Recordatorio: iniciativa A.1.1. (capítulo 5.2.3.)
Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos

En resumen (ver figura 5.27): hay espacio de mejora en el embudo de ventas superando las barreras mencionadas anteriormente, a las que habría que sumar la puesta en marcha de un canal indirecto gestionado como una “red comercial”, que genere muchos más leads que los que se consiguen actualmente, y que se apoye en el proceso hasta etapas avanzadas de la venta.

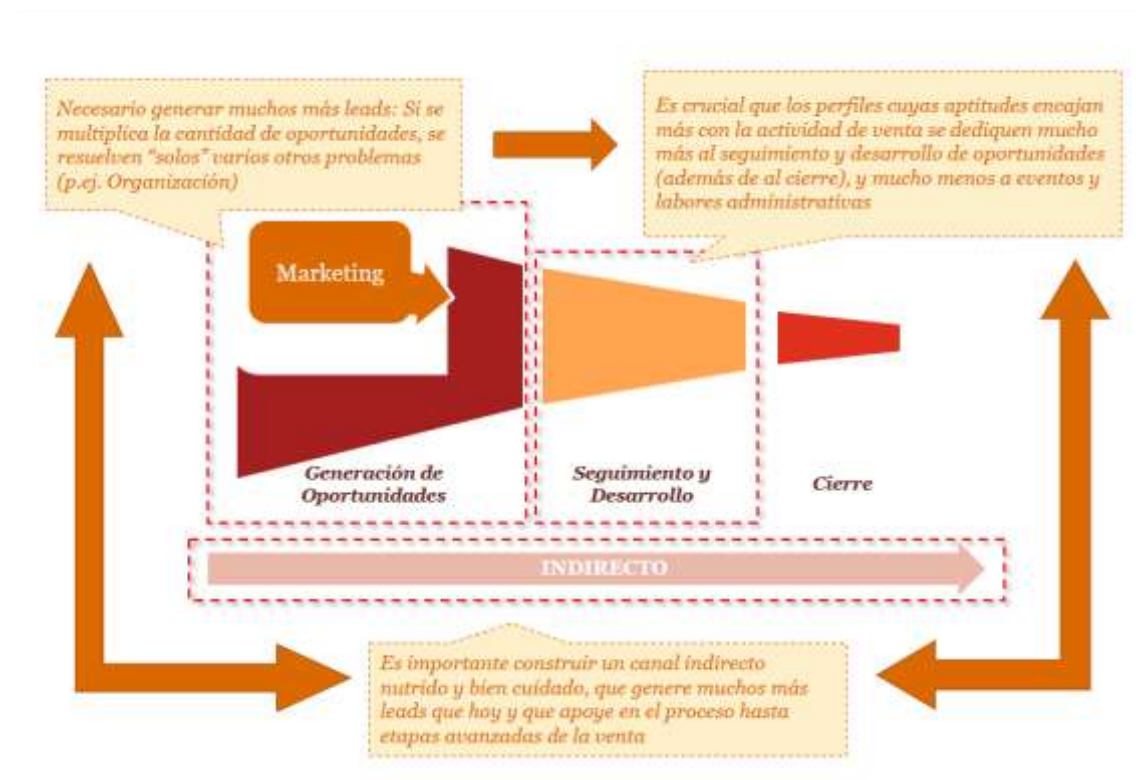


Figura 5.27 – Resumen del embudo de ventas. Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto a mejorar en el proceso de venta son los materiales de venta de los que se dispone. En general, los materiales de venta de Canarias como folletos, panfletos o cuadernos de venta son bastante genéricos y no están enfocados a ningún sector y/o función en concreto, con la notable excepción del sector audiovisual, que cuenta con cuadernos de venta especializados.

Es necesario adaptar los materiales de apoyo a la venta en todas las fases del embudo, así como, a los targets de empresa/sectores/funciones/etc. que se definen en la nueva estrategia. Es necesario contar con material específico que profundice más en cada oportunidad (cuadernos de venta sectoriales / por ángulos, catálogo de casos tipo, etc.) para fases posteriores del embudo, y a la vez materiales que aúnen los distintos instrumentos (por ejemplo, una página web estructurada según los distintos elementos, y con distintos niveles de profundidad).

Ver ficha de iniciativa A.2.1.

- Recomendación: Reorganización y categorización de cuadernos de venta

Tras el análisis de los cuadernos de venta existentes, se ha detectado que solo existen unos pocos (no están diferenciados por lo general por sector o función) por lo que su contenido es muy genérico, haciéndose evidente la necesidad de una mayor variedad de contenidos por sector/función/ángulo etc.

Asimismo, resulta importante reorganizar y categorizar los cuadernos de venta existentes (y futuros a generar), de manera que permitan una mejor usabilidad y acceso por parte de los técnicos implicados en el proceso, en función de la oportunidad concreta.

Los nuevos cuadernos de venta generados deben ser en la medida de lo posible modulares, es decir, que se construyan para cada oportunidad de inversión caso a caso en función del sector al que pertenece la empresa, función, ángulo de inversión y momento estratégico de la empresa. La idea es disponer de grupos de páginas/slides para cada elemento (n páginas de sector X, n páginas de función Y, n páginas de momento Z, etc.), que al unirlos en un documento correspondan a la oportunidad concreta que se persigue.

También debe ponerse el foco de atención en generar cuadernos con más profundidad de negocio (por ejemplo, aportando casos de negocio de las distintas oportunidades de negocio, o ejemplos reales con resultados obtenidos) para hacer que los posibles inversores tomen la decisión más fácilmente y así aumentar las ratios de conversión del embudo.

Estos cuadernos de venta requieren una revisión y actualización regular para asegurar que realmente ayuden en el proceso de venta a los técnicos. Por ello, se plantea una revisión de los mismos con una periodicidad anual.

Otra oportunidad de mejora detectada es la necesidad de un repositorio de las distintas ayudas disponibles para los empresarios. Si bien existen en Canarias multitud de ayudas a las empresas inversoras (subvenciones, préstamos preferenciales, etc.) provenientes de diversos organismos públicos, no existe, hoy en día, a nivel Gobierno de Canarias un repositorio que recoja de manera exhaustiva todos estos recursos. Este desconocimiento genera incertidumbre en el inversor, y resta probabilidad de éxito a la argumentación y “venta consultiva” de los técnicos de atracción de inversión. Por ello, recomendamos la creación y mantenimiento de un “menú” o repositorio de ayudas a las empresas.

Ver ficha de iniciativa A.2.2.

- Recomendación: Creación de repositorios de trámites y ayudas al empresario

Al no existir ningún recurso que agrupe todas las ayudas, subvenciones, préstamos, etc. presentes en Canarias y de las que pueden dotarse las empresas inversoras se ha impulsado la creación de un “menú de ayudas”, el cual ya está siendo elaborado por PROEXCA.

Este menú listará las líneas de ayudas en sus distintos niveles (emprendedores, regionalización, internacionalización, innovación, etc.) lanzadas por los distintos organismos (Gobierno de Canarias, Cabildos, Ayuntamientos, etc.) según su casuística, lo que facilitará el establecimiento de los inversores en las Islas. La creación del menú de ayudas lleva aparejado también la actualización, con una periodicidad anual, del mismo para que no se presenten desfases y se confunda a los inversores.

La eficacia de esta iniciativa se medirá a través de:

- El grado de compleción del repositorio: es decir, que no falte ninguna, y que los detalles estén al día de las últimas novedades).
- La obtención de feedback por parte de los usuarios sobre su utilidad.

Asimismo, se hace patente la necesidad de la creación de un menú de trámites que recopile todos los trámites de las distintas administraciones, que deben realizar las empresas inversoras según su casuística para implantarse y desarrollar su actividad en Canarias.

El menú de trámites daría información sobre el conjunto de procedimientos a llevar a cabo ante cada una de las Administraciones (Gobierno de Canarias, Cabildos, Ayuntamientos, Aena, Costas, etc.) para que el inversor tenga claro desde el principio todos los trámites que debe realizar para implantarse en las Islas y no vaya descubriendo trámites por el camino que le frenen en su proceso de instauración.

El menú de trámites se articulará como un árbol, que tendrá como base todos los procedimientos comunes a realizar y que se ramificaría en función del sector

económico y las distintas casuísticas (por ejemplo, mercancías peligrosas, implantación cerca de un aeropuerto, etc.) que pudieran surgir.

Proponemos que la entidad responsable de crear y mantener el menú sea, igualmente, Proexca, dado su rol centralizador a nivel regional en el proceso de atracción de IED.

Las principales acciones a realizar por parte del equipo técnico se detallan a continuación:

- Recopilación exhaustiva de los distintos trámites ante todas las administraciones relevantes.
- Estructuración del menú de trámites por sectores económicos, casuística, etc.
- Publicación del menú de trámites.
- Realización de un control y un mantenimiento permanente.

Adicionalmente, el mix de “push” (salida proactiva para buscar empresas) frente a “pull” (reacción a un contacto iniciado por una empresa) está en cierta medida desequilibrado: falta mayor esfuerzo de push por parte de los técnicos que intervienen en el proceso de captación de inversión, en gran parte, por la falta de tiempo de dedicación de los mismos. No existen hoy en día mecanismos que fuercen la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión, a actuar de manera proactiva, “atacando” a las empresas, en contraposición de una actuación reactiva (“pull”) donde se espera a que surja la oportunidad de inversión para actuar.

Ver ficha de iniciativa A.2.3.

- **Recomendación: Lanzamiento de campañas “push”**

Resulta prioritario el lanzamiento de iniciativas de push, mayor empuje, para la generación y seguimiento de las nuevas oportunidades en el momento estratégico adecuado. La definición de estas campañas de ventas se realizará a través de la lista de triggers definida con anterioridad y que deberán mantenerse actualizadas.

Así, cada agente o técnico centrará sus esfuerzos en las oportunidades identificadas a través de la lista de triggers, generando una lista de empresas-objetivo asociadas a cada una de las oportunidades, decidiendo con antelación como abordar a esas empresas para luego, comenzar a ejecutar las campañas de manera efectiva.

A título de pilotaje de la nueva iniciativa, se han mantenido varias reuniones con los técnicos de Proexca generando de manera conjunta con los mismos una lista de

campañas a las que los técnicos deberán dirigir sus esfuerzos de push. Algunos ejemplos de campañas push se detallan a continuación:

- Empresas grandes (multisector) que ya operan en África para traer centros de formación, backoffices, call centers, plataformas logísticas, etc.
- Empresas americanas del sector renovables-cleantech interesadas en Africagua.
- Empresas de mobile marketing (aprovechando el Mobile World Congress de Barcelona) de un tamaño suficiente para plantear centros de operaciones en Canarias.
- Centros de I+D para el sector pharma de Europa.
- Centros de I+D automoción.
- Fondos de capital riesgo o similares especializados en I+D en UK, US y Alemania.
- Empresas de animación mundiales de un tamaño superior a 20 empleados para plantear un centro en Canarias.
- Empresas americanas con operaciones EMEA, basadas en UK, aprovechando el Brexit (sector a concretar).
- Empresas de Silicon Valley facturando ~300M (el umbral que sea relevante para detectar alta probabilidad de cruzar el Atlántico).
- Agencias de marketing digital en USA de un tamaño superior a 50 empleados, y que no se han expandido todavía fuera de USA, para plantear centro de operaciones para Europa en Canarias.
- Centros de alto rendimiento deportivo.
- Empresas grandes multi-sector europeas en apuros (discurso de recorte de costes).
- Empresas de energía microeólica (lista de empresas disponible) para plantear base de mantenimiento y operaciones para África en Canarias.
- Empresas que han declarado que quieren salir de paraísos fiscales.

Como objetivo a alcanzar se establece el impulso de dos nuevas campañas de push por semestre y por técnico.

Finalmente, como ya se ha apuntado con anterioridad en el presente informe, el canal indirecto debe erigirse como una gran oportunidad, ya que a través de los canales indirectos puede realizarse prácticamente todo el ciclo de venta (no solamente actuar de prescriptores que “abran la puerta”), para así liberar tiempo de los técnicos.

No obstante, un buen canal indirecto necesita “cuidados” (dedicación): formalización de los acuerdos, esquemas de incentivos, objetivos y seguimiento constante por parte de los agentes institucionales de Canarias, entre otras medidas. Hoy en día la mayoría de los canales indirectos son relaciones propias que ha ido creando cada técnico de las distintas entidades y funcionan de manera dispar, ad-hoc. Es necesario uniformizar, sistematizar e “industrializar” el uso de canales indirectos.

Ver ficha de iniciativa B.6.1.

- Recomendación: Búsqueda y reclutamiento de canales indirectos

Analizada la importancia que pueden tener los canales indirectos (prescriptores) en el proceso de ventas, pudiendo llegar a realizar prácticamente todo el ciclo, queda patente la necesidad de lanzar un esfuerzo sistemático y estructurado de búsqueda y reclutamiento de nuevos canales.

En este sentido, ya se ha iniciado el proceso de captación a través de varios medios con diferentes mensajes (es conveniente que durante esta fase piloto se realicen distintas pruebas para evaluar qué funciona mejor), por ejemplo:

- Lanzamiento de una encuesta a contactos seleccionados de clústeres europeos.
- Envío de mails informativos dirigidos a despachos del ámbito legal y fiscal de diversas áreas geográficas consideradas prioritarias en el cual se pone en valor las características de Canarias como territorio para hacer negocios, así como de los beneficios fiscales que presenta.
- Contactos vía LinkedIn con profesionales del ámbito fiscal, expertos en deslocalizaciones, etc.
- Reclutamiento de canales en eventos.

También es necesario elaborar en el seno de esta iniciativa una propuesta de valor para los prescriptores (formalización de relación, ayuda a prestar, etc.) con los que motivarles y ayudarles en su labor de búsqueda de inversiones, incluyendo o no incentivo económico en función del resultado de la iniciativa B.17.1 “Lanzar programa de incentivos a los prescriptores”. Se recomienda que la propuesta de valor a los prescriptores sea por niveles (p. ej. bronce, plata, oro) en función del potencial y grado de madurez del prescriptor y de su relación con el Gobierno de Canarias.

El objetivo de esta iniciativa, una vez alcance el “régimen de crucero” será el realizar el reclutamiento de la firma de, al menos, un nuevo canal al mes durante el primer semestre desde la puesta en marcha de la iniciativa, aumentándose a partir de los seis primeros meses dicha cantidad en la obtención de dos nuevos canales al mes.

Ver ficha de iniciativa B.6.2.

- Recomendación: Seguimiento y medición de la actividad del canal indirecto

Una vez más, como para el resto de elementos del proceso de atracción de inversión, es fundamental efectuar un seguimiento y medición de la actividad de los canales indirectos, para evaluar el nivel de avance en la consecución de los objetivos y poder gestionar la introducción de cambios y mejoras a partir del feedback obtenido.

Aparte de la medición, en el seno de esta iniciativa se deben lanzar y monitorizar una serie de acciones necesarias para mantener el canal indirecto, como, por ejemplo: herramientas de apoyo para el canal, materiales dedicados, documentos de formalización de la relación, etc.

Con el objetivo de mantener el canal indirecto, se plantea ejecutar las siguientes medidas, entre otras:

- Elaboración de un embudo propio para el seguimiento del reclutamiento de los canales indirectos.
- Realizar un mantenimiento de los canales indirectos existentes en la actualidad, animándolos a seguir formando parte del proceso (proporcionando novedades, materiales de campaña, etc.).
- Asignar nuevas listas de oportunidades de inversión a los canales indirectos para que éstos realicen un seguimiento de las mismas, así como dotarles de todo el contenido relevante para que la actividad que realizan posea una mayor probabilidad de éxito.
- Elaborar de material específico para los prescriptores.

Finalmente, cabe plantearse la posibilidad de incentivar económicamente a los canales indirectos. Tal y como se puede observar en el caso de negocio planteado más adelante en el capítulo 5.2.7 (y también de manera análoga al análisis del capítulo 5.2.6.) la actividad de atracción de inversión extranjera a las Islas no solo es positiva por el hecho de que fomenta la diversificación de la economía o crea empleo, sino que además genera ingresos en las arcas públicas autonómicas. Esto hace que exista margen económico para remunerar al canal indirecto por su actividad, animándolo así a que traiga más empresas y oportunidades de inversión exitosas.

Dado que los canales indirectos tienen un enorme potencial de atracción de inversión, resultaría conveniente que estuvieran incentivados al máximo. Por ello, se plantea la siguiente recomendación con el objetivo de maximizar su actividad.

Ver ficha de proyecto B.17.1.

- **Recomendación: Lanzar programa de incentivos a los prescriptores**

La importancia de la atracción de inversión extranjera tanto para la economía como para las arcas de la Hacienda autonómica (ver apartado 5.2.7) hace que surja la idea de estudiar la posibilidad de incentivar las acciones de los agentes dotándoles con una comisión.

Esta comisión se daría una vez que las empresas extranjeras que se han instalado en Canarias realicen su actividad y generen empleos en la economía de las Islas, lo que traería consigo una mayor recaudación de impuestos, en concepto de IRPF, en el Archipiélago y conllevaría un aumento de ingresos para las arcas públicas autonómicas. Recomendamos que los prescriptores cobren esta retribución una vez que se genera el ingreso por IRPF en las arcas públicas autonómicas, para evitar cualquier riesgo o fraude que pudiera derivarse de esta actividad. Esta medida sería un “win-win” claro: con ella ganaría tanto Canarias como los canales indirectos que han sido los atractores de esa inversión realizada en las Islas.

Para la implantación de esta iniciativa un equipo multidisciplinar deberá estudiar la factibilidad de llevar a cabo este programa de retribución, y diseñar su operativa concreta antes de su puesta en marcha, resultando además necesario interactuar con algunos canales indirectos para confirmar su interés y la eficacia del incentivo.

Desde el punto de vista de previsión del gasto anual en comisiones para la elaboración de los presupuestos autonómicos, no creemos que esto suponga un problema, ya que las comisiones se pagarían al menos un año después de la implantación (cuando se realice la declaración del IRPF de los empleos generados), con lo que daría tiempo a contabilizarlas y preverlas en los presupuestos.

Finalmente, y de manera análoga al caso de los canales indirectos, se considera conveniente también, establecer un sistema de incentivos para los propios técnicos de Proexca.

Ver ficha de iniciativa B.17.2.

- **Recomendación: Establecimiento de un mecanismo de incentivos para los técnicos de Proexca**

Con un razonamiento análogo al caso de los canales indirectos, y a la vista del “caso de negocio” positivo de la actividad de los técnicos de atracción de inversiones (ver

capítulo 5.2.6.) se plantea la posibilidad de establecer un mecanismo de retribución para el canal directo con el objetivo de que se incentive a los técnicos a cerrar más inversiones extranjeras en Canarias. Es conveniente recordar que los técnicos de la ZEC ya disponen en la actualidad de un incentivo similar.

Para ello, se procedería a la creación de un equipo multidisciplinar (legal, administrativo, RRHH, etc.) que evalúe la factibilidad y viabilidad de dotar de un incentivo a los técnicos de Proexca principalmente, y en la medida de lo posible al resto de entidades que forman parte de la actividad de atracción de inversión a Canarias.

El proyecto tendría un impacto potencialmente muy superior a su implicación presupuestaria, por lo que vemos justificado abordar los cambios laborales y/o administrativos que sean convenientes para su implantación.

Un esquema de incentivos tanto para el canal directo como para el indirecto a través de las recomendaciones expuestas anteriormente podría ser una de las medidas más efectivas para la generación y materialización de inversiones estratégicas. La única institución que dispone de este mecanismo hoy en día (para personal propio únicamente) es la ZEC.

5.2.5. *Implantación e “investment aftercare”*

De las entrevistas y workshops realizados se deduce claramente que el sistema de atracción de inversiones de Canarias no cuenta con un procedimiento establecido para acompañar a las empresas en su implantación, lo cual lleva a perder inversiones por problemas que podrían ser evitables.

Para entender mejor los distintos problemas, se ha realizado un análisis del proceso de implantación en Canarias, cuyo resultado se presenta a continuación (figura 5.28).

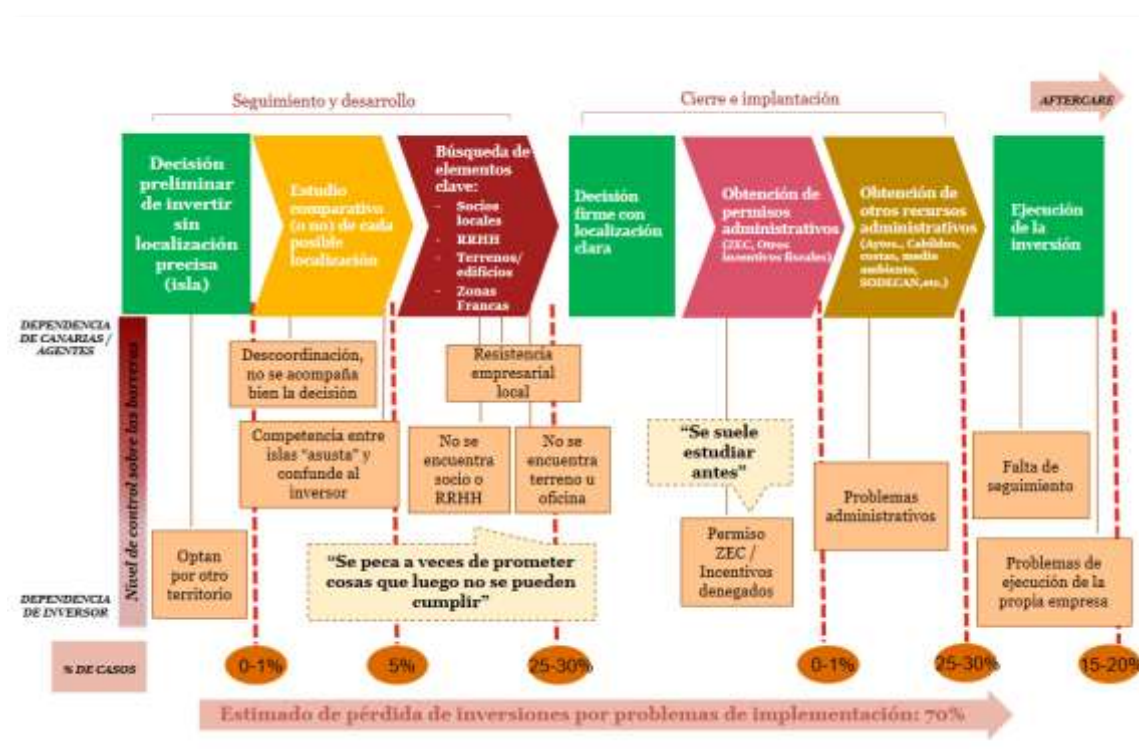


Figura 5.28 – Proceso de implantación. Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

Al final del proceso de ventas (detallando las últimas etapas del embudo que se descompuso en el apartado anterior) el inversor puede empezar su proceso de decisión final habiendo tomado de manera más o menos firme ya la decisión de invertir en Canarias, pero sin localización precisa en una isla. A menudo el inversor realiza un estudio comparativo de cada posible localización, encontrándose con barreras significativas de descoordinación en el proceso porque no se efectúa un buen acompañamiento en la decisión, o por la competencia existente entre las islas que "asusta" y confunde al inversor, llegando en ocasiones a optar por otro territorio. Se estima que, de las inversiones que comienzan el proceso de implantación, un 5 por ciento de ellas lo abandonan llegados a este punto.

La siguiente etapa en la implantación es la búsqueda de elementos clave, como socios locales, recursos humanos, terrenos/edificios o presencia en zonas francas. En este caso se pierden entre el 25 y el 30 por ciento de las oportunidades, bien porque no se encuentran los recursos humanos, terrenos u oficinas adecuados, bien por la resistencia empresarial local o imposibilidad de encontrar o llegar a un acuerdo con socios locales. Los casos que sí superan esta búsqueda de elementos terminan con una decisión firme de localización clara.

Las siguientes etapas, que pueden desarrollarse en paralelo son: obtención de permisos administrativos (ZEC y otros incentivos fiscales) y obtención de otros recursos

administrativos (Ayuntamientos, Cabildos, Costas, Medio Ambiente y SODECAN, entre otros).

En relación con el primer caso, puede suceder que el permiso ZEC/incentivo sea denegado, aunque al ser una cuestión que se estudia con anterioridad no suele generar ninguna pérdida, al contrario que en el segundo caso, donde los problemas administrativos producen que entre el 25 y el 30 por ciento de las posibles inversiones se pierdan.

La ejecución de la inversión es la última etapa de la implantación, y bien por una falta de seguimiento por parte de los agentes dependientes de Canarias, o bien por problemas de ejecución de la propia empresa (responsabilidad del inversor), entre el 15 y el 20 por ciento de las empresas no terminan por finalizarla.

Realizando una recopilación de todas las etapas, se estima que la pérdida de inversiones por problemas en el proceso de implantación alcanza el 70%, de los cuales se estima que alrededor de la mitad podrían evitarse con mejoras en el proceso, por lo que sería fundamental solucionar todas aquellas barreras que se han identificado (figura 5.29).



Figura 5.29 – Eliminación de barreras. Fuente: Elaboración propia

La eliminación de las barreras a la implantación identificadas requerirá activar medidas de distinta índole:

- Las barreras organizativas identificadas deberían abordarse con la designación delimitada de roles y responsabilidades entre las diferentes entidades, que eviten

múltiples interacciones descoordinadas con los inversores (llegando a confundirles) junto con la sistematización y seguimiento de los procesos.

Dichas barreras se reducirían de manera significativa con dos medidas:

- Por un lado, con una mayor coordinación entre las distintas entidades dedicadas a la atracción de inversión.



Ver iniciativa B.18.1. (capítulo 5.2.6)
Implementar medidas de coordinación entre agentes implicados en el ecosistema

- Por otro lado, creando la figura de un “jefe de proyecto” que ayude a impulsar y coordinar los diferentes trámites entre las diferentes administraciones (Consejerías del Gobierno de Canarias, pero también Cabildos, Ayuntamientos, Costas, etc.).

Ver ficha de proyecto B.7.1.

- Recomendación: Mejorar experiencias de implantación

La complejidad de los trámites a llevar a cabo en múltiples administraciones supone uno de los factores que suele frenar la implantación de negocios y termina retrasando significativamente —y a menudo desanimando— a los potenciales inversores para finalizar su proceso.

En este sentido, se plantea la creación de un grupo de trabajo, conformado con representantes de Proexca, ZEC y entidades insulares, que estudien y valoren los procesos y las líneas de actuación en los procesos de implantación, con el fin de generar una “experiencia de implantación” positiva en las empresas. Para ello este grupo de trabajo deberá realizar las siguientes funciones:

- Recopilación de trámites y requisitos necesarios en los procesos de implantación, y sus principales problemas / barreras.
- Estudio caso a caso, por trámites/sectores de actividad.
- Propuesta de medidas para generar “experiencias positivas de implantación”.
- Detectar y solucionar la existencia de duplicidades, gaps y contradicciones entre las Administraciones.
- Contribuir a “evangelizar” a todas las entidades públicas de Canarias respecto a la importancia de la internacionalización y el cuidado particular de la eficiente implantación de las inversiones.

- Medición y seguimiento de los resultados.

Como primera medida concreta que puede capitanear este grupo de trabajo, se plantea la creación de un equipo de dinamizadores insulares (podrían designarse como “jefes de proyecto de implantación”), que se sitúe como referencia para las empresas inversoras y que ayuden y acompañen a los inversores en la realización de todos los trámites pertinentes para instalarse y/o desarrollar su actividad en cada isla de Canarias, evitando así que proyectos de cierto tamaño terminen por no implantarse en las Islas debido a la dificultad de cumplimentar los requisitos administrativos asociados.

Las principales acciones que realizar por este equipo de dinamizadores se detallan a continuación:

- Actuar como interlocutor entre los inversores y el resto de Administraciones (Gobierno de Canarias, Cabildos, Ayuntamientos, etc.) evitando de esta manera que la empresa inversora sufra la descoordinación entre ellas, e impulsando la velocidad de ejecución de los diferentes trámites.
- Contribuir a que se dé el nivel de prioridad adecuado por parte de las Administraciones a cada una de las oportunidades de inversión que surgen.
- De manera general, dinamizar las oportunidades de inversión que surgen en Canarias para evitar que dada la complejidad de los trámites genere retrasos inaceptables, o incluso desánimo en los inversores.

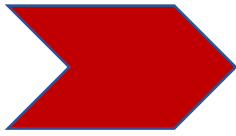
El equipo de dinamizadores debería conformarse con personal de los tres organismos mencionados: Cabildos, ZEC y Proexca, recayendo la responsabilidad caso a caso (en función de la casuística) en una u otra entidad.

Al constituir el equipo dinamizador, éste debe primero definir sus protocolos de actuación, y en particular para qué tipo y tamaño de inversiones debe actuar, pues es probable que, por razones de capacidad, no pueda asignarse un “jefe de proyecto” a todas las oportunidades. Parece razonable definir umbrales en función del tamaño de la oportunidad y/o su carácter estratégico para la economía que determinarán la necesidad o no de un “jefe de proyecto” asignado a estos efectos.

Asimismo, se deberá estimar el número de horas y el número de recursos técnicos y administrativos (se debería aspirar a que estos últimos asuman una gran parte de la carga de trabajo) necesarios para el correcto desarrollo de la actividad, así como designar que actividades realizará el equipo técnico y cuáles serán llevadas a cabo por el equipo administrativo.

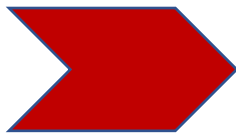
- Para superar las barreras políticas/administrativas se debería, además de acometer una iniciativa estructural a medio/largo plazo de simplificación administrativa (*ver iniciativa C.1.1*) y una mejora de la coordinación entre las

distintas administraciones, se trataría también de lanzar acciones, que se aproximen al ideal de “hacerle la vida más fácil al inversor”.



**Recordatorio: iniciativa C.1.1. (capítulo 4.1.1.2.)
Task force de revisión y mejora de trámites
(simplificación administrativa)**

En este sentido, no existe en Canarias un “documento guía/mapa” que aúne todos los procedimientos necesarios para implantarse en el Archipiélago. La recopilación de todos los trámites que tiene que llevar a cabo un inversor en las distintas administraciones y la necesidad de dar a conocer con claridad a las empresas inversoras todos los procedimientos a realizar para cada caso hace importante la introducción de un repositorio de trámites para “evitar sorpresas” en la implantación.



**Recordatorio: iniciativa A.2.2. (capítulo 5.2.4.)
Creación de repositorios de trámites y ayudas al
empresario**

Otra medida que permitiría acortar los plazos de implantación de las empresas es el establecimiento de un proceso “acelerado” para inversiones clave, tal y como están haciendo ya otras CCAA, como por ejemplo Murcia.

Ver ficha de proyecto B.7.2.

- **Recomendación: Sello acelerador para agilizar trámites en operaciones prioritarias**

Dado que las empresas inversoras que quieren desarrollar su actividad en Canarias tienen necesariamente que afrontar trámites administrativos para ponerla en marcha, se propone la creación de un “sello acelerador” que agilice los procesos a realizar de ciertos proyectos, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos como: que su puesta en marcha implique la creación de un número determinado de puestos de trabajo y suponga una inversión superior a cierto umbral económico (a determinar).

Así, a las empresas inversoras que cumplan con las condiciones establecidas se les proporciona la siguiente información relevante:

- Planificación acelerada de autorizaciones y trámites necesarios para llevar a cabo su actividad, junto al orden de presentación de los mismos.
- Referencias a los modelos de solicitud y documentación necesaria a aportar para el inicio de los diferentes trámites.

Una vez cumplimentada toda la documentación, los inversores se dirigirían a una única ventanilla, donde entregarán toda la documentación solicitada; la ventanilla única realizará el seguimiento del estado de la tramitación de los expedientes; apoyará y asesorará al promotor en las subsanaciones pertinentes; facilitará el acceso y la interlocución con las Administraciones competentes, etc.

Proponemos la creación de un grupo de trabajo liderado por la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento, e integrado por miembros de las distintas administraciones, con la misión de poner en marcha este mecanismo.

Finalmente, y realizando una comparativa con otras agencias internacionales líderes, detectamos una serie de servicios que éstas ofrecen, y que contribuirían significativamente a mejorar la tasa de éxito de las implantaciones. Dichos servicios incluyen (con mayor o menor grado de profundidad):

- Búsqueda de personal.
- Búsqueda y puesta en contacto con socios locales.
- Búsqueda de terrenos, almacenes, espacio de oficinas, etc.

Ver ficha de proyecto B.13.2.

- **Recomendación: Evolucionar el catálogo de Proexca, incluyendo nuevos servicios para el inversor y el exportador**

Tal y como se ha estimado en este diagnóstico, se ha estimado que alrededor de un 25% de implantaciones fallan al no conseguir el inversor encontrar recursos clave (principalmente personal, socios locales y espacio físico) que configuren la actividad empresarial que desea iniciar.

Por ello, sería muy beneficioso para el sistema de atracción de IED, disponer de un servicio público que ayude en mayor o menor medida al inversor a encontrar estos recursos clave.

Si bien Proexca ya realiza —de manera más o menos explícita y formal y según el caso— esta labor con los proyectos en los que colabora, creemos conveniente formalizar esta actividad, incluyéndola formalmente en el catálogo de servicios de Proexca.

Se propone comenzar con los siguientes servicios, por orden de prioridad:

- Búsqueda de personal (para los diversos niveles de cualificación).
- Búsqueda y puesta en contacto con socios locales.
- Búsqueda de terrenos, almacenes, espacio de oficinas, etc.

Para ello, proponemos constituir un grupo de trabajo que diseñe estos servicios, teniendo en cuenta varias variables importantes a considerar:

- Dimensionamiento del tiempo de personal técnico y/o administrativo necesario frente a la demanda estimada, lo cual podría implicar un nivel umbral (en empleos o inversión de capital) a partir del cual se proveería este servicio.
- Diseño de “reglas del juego” transparentes, para asegurar que no se discrimina a ninguna empresa (por ejemplo, en la búsqueda de socios).
- Evitar hacer competencia desleal con empresas privadas que ya realizan estos servicios (por ejemplo, inmobiliarias, empresas de selección de personal, etc.) buscando esquemas “win-win” (por ejemplo, asociación, señalización, etc.).
- Plantear distintos umbrales de profundidad y calidad de servicio, y establecer para los casos de mayor profundidad esquemas de pago (subvencionado o no según el caso).

El grupo de trabajo, liderado por Proexca, debe contar así con expertos y empresas privadas que realicen este tipo labores, con el fin de diseñar un esquema óptimo que beneficie a todos los agentes implicados.

Se propone como objetivo que el primer servicio (por ejemplo, búsqueda de personal) esté diseñado y lanzado para finales de 2017.

Adicionalmente, resulta necesario también evolucionar los servicios en promoción exterior que presta Proexca, y para ello será necesario constituir un equipo de trabajo, que, en modo proyecto, se encargue de las siguientes tareas:

- Revisar los servicios prestados en la actualidad, los propuestos en esta estrategia y añadir otros que pudieran surgir de otras iniciativas.
- Definición de objetivos, priorización de servicios y líneas de actuación.
- Analizar en qué medida los servicios propuestos son prestados por otras entidades del ecosistema de promoción exterior canario.

- Diseño de propuestas, con asignaciones claras de responsables (Proexca, entidades privadas, etc.).
- Establecimiento de fechas, partidas presupuestarias, etc.

Algunos ejemplos de servicios que se podrían incorporar al catálogo de Proexca, a confirmar en función del nivel de factibilidad y del interés/necesidad detectado por el equipo de trabajo, serían los siguientes:

- Servicios de ayudas a startups con vocación internacional (tanto de nuevos emprendedores como de grupos empresariales que deciden crear una nueva empresa).
- Servicios de apoyo a la innovación ligados a proyectos de exportación.
- Servicio de consultoría especializada en aumento de escala para las empresas (cómo hacer que las empresas aumenten su tamaño exportando).
- Servicios de promoción de marca sectorial.
- Comité de innovación para generar ideas de negocio que sean transmitidas a las empresas/asociaciones.

Finalmente, el equipo de trabajo deberá establecer los criterios necesarios para realizar el seguimiento y medición de las acciones propuestas.

Cuando un inversor ejecuta la implantación eficazmente, el siguiente proceso en el sistema de atracción de inversiones es el de “aftercare”, un proceso realmente relevante, que se describe a continuación y que, no se ha venido realizando hasta ahora de manera sistemática en Canarias.

El “investment aftercare” es un concepto clave para maximizar el impacto de las inversiones en la economía canaria, cuya realización se ejecuta desde tres niveles:

- Mantener: consiste en el seguimiento de la inversión realizada para tratar de asegurar que no se pierda en el futuro cercano por la competencia o por falta de “cuidados”.
- “Upselling”: tiene como finalidad conseguir más inversión de las empresas que ya se localizaron en Canarias, con ampliaciones en la actividad que realizan o con la diversificación en otras actividades.
- Explotar: en este nivel se intenta promover la atracción de empresas del ecosistema de la empresa ya establecida en Canarias, es decir, sus proveedores, clientes, canales, socios, etc. intentado que también inviertan en Canarias.

La aplicación de este concepto lleva a ver cada inversión como un incipiente generador de “efecto derrame multiplicador” positivo para la economía. Este efecto derrame forma capital y genera empleos en las propias empresas y en las industrias relacionadas.

El sistema canario de atracción de IED en general no ha puesto prácticamente ningún foco en el aftercare, y hay muy pocos recursos dedicados para ello (en la práctica, ningún recurso dedicado “full time”). El seguimiento de las inversiones sólo se hace a nivel institucional (no a nivel técnico) para las oportunidades de mayor dimensión; existiendo una ausencia de actividad relevante en upselling; y en la atracción del ecosistema de la inversión (explotar) se realizan ciertas acciones, caso a caso, de manera informal y a nivel institucional, no a nivel técnico.

Por tanto, se echa en falta un sistema estructurado de “investment aftercare” en el Archipiélago.

Para conseguirlo, se debe profundizar en los elementos necesarios para construir un tal sistema (figura 5.30).



Figura 5.30 – Elementos necesarios para un sistema de Aftercare. Fuente: Elaboración propia

Actualmente las distintas entidades canarias están muy lejos de reunir los elementos necesarios para ofrecer un buen sistema de aftercare, entre otras razones porque no existía un mandato expreso para ello. Asumir esta premisa como esencial es el primer paso en la dirección correcta. Dada la aceleración esperada de las actividades de IED, ahora es el momento adecuado para emitir un mandato estratégico de aftercare, el primer “grano de arena” en el desarrollo de este pilar tan importante en el sistema de atracción de inversiones.

Como punto positivo, se dispone de algunos elementos que se están desarrollando incipientemente: en primer lugar el know-how de procesos de aftercare, que al haberse realizado ad-hoc en el pasado ha dado como resultado cierta acumulación de conocimiento, pero sin actualización sistemática; también existe personal que cuenta con

las habilidades necesarias para realizar aftercare (experiencia en negocios, idiomas, etc.) pero que no están dedicados a estas tareas y mucho menos las tienen como objetivo principal.

Sin embargo, muchos elementos no tienen ningún tipo de desarrollo o ejecución: los recursos humanos del sistema no dedican tiempo efectivo a este proceso, no existen recursos materiales ni metodológicos (como los CRM, aftercare pitchbooks o “extintores”) ni cronogramas personalizados elaborados para cada cliente.

A la hora de poner en práctica en canarias un sistema de aftercare podemos inspirarnos en las numerosas prácticas detectadas a nivel internacional en los agentes de atracción de IED de nuestros países competidores (figura 5.31).

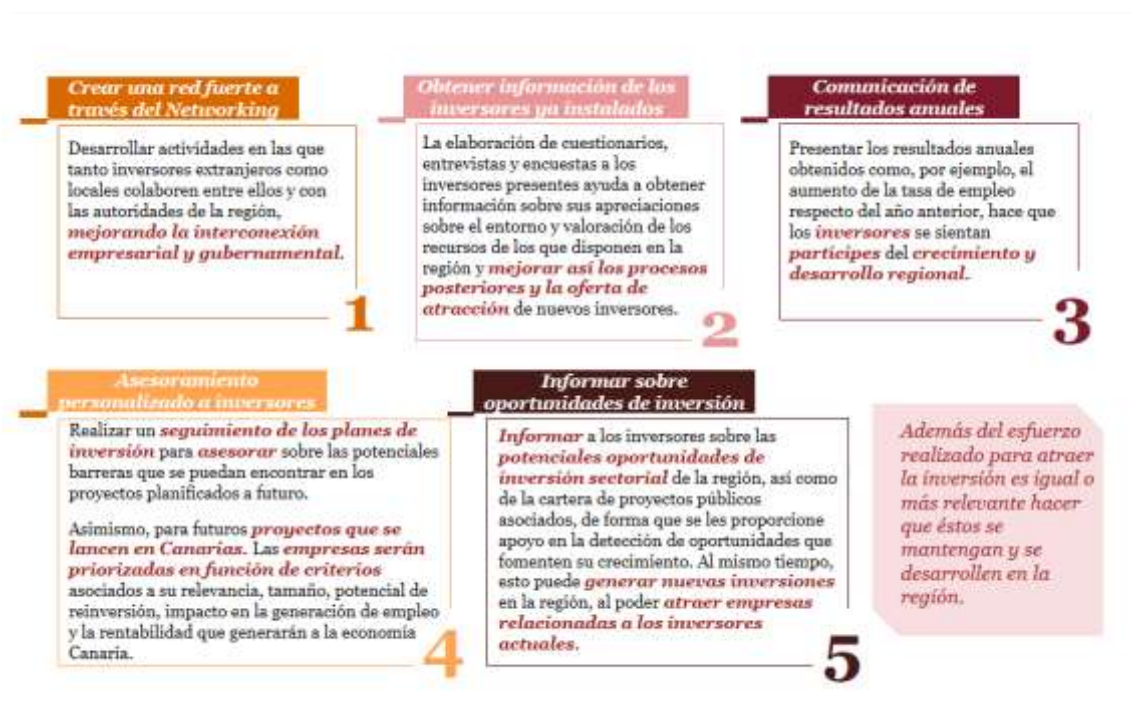


Figura 5.31 – Mejores prácticas de aftercare a nivel internacional. Fuente: Elaboración propia

Las prácticas más notables que podrían implantarse se desarrollan a continuación:

- Creación de una red fuerte (“Networking”) de inversores: desarrollo de actividades en las que tanto inversores extranjeros como locales colaboren entre ellos y con las autoridades de la región, mejorando la interconexión empresarial y gubernamental.
- Obtención de información de los inversores ya instalados: la elaboración de cuestionarios, entrevistas y encuestas a los inversores presentes ayuda a obtener

información sobre sus apreciaciones sobre el entorno y valoración de los recursos de los que disponen en la región para mejorar así los procesos posteriores y la oferta de atracción de nuevos inversores.

- Comunicación de resultados anuales: presentar los resultados anuales obtenidos (por ejemplo, el aumento de la tasa de empleo respecto al año anterior) hace que los inversores se sientan partícipes del crecimiento y desarrollo regional.
- Asesoramiento personalizado a inversores: realización de un seguimiento de los planes de inversión para asesorar sobre los mismos, por ejemplo, las potenciales barreras que se puedan encontrar en los proyectos planificados a futuro. Para futuros proyectos que se lancen en Canarias las empresas serían priorizadas en función de criterios asociados a su relevancia, tamaño, potencial de reinversión, impacto en la generación de empleo y la rentabilidad que generarían a la economía canaria.
- Información sobre oportunidades de inversión: comunicación con los inversores para informarles sobre potenciales oportunidades de inversión sectorial en la región, así como de la cartera de proyectos públicos asociados, de forma que se les proporcione apoyo en la detección de oportunidades que fomenten su crecimiento. Al mismo tiempo, esto puede generar nuevas inversiones en la región, al poder atraer empresas relacionadas con los inversores actuales.

En definitiva, la recomendación es clara: introducir en el sistema de atracción de IED en Canarias un esquema de aftercare.

Ver ficha de proyecto B.8.1.

- **Recomendación: Establecimiento de un esquema de investment aftercare**

Observada la importancia de realizar actividades de aftercare, el siguiente paso se muestra de manera evidente: lanzar un esquema que ponga en marcha los procesos descritos en este capítulo, con vista a tres objetivos esperados: mantener las inversiones ya localizadas, el aumento de las mismas y la atracción del ecosistema de las empresas ya localizadas.

El establecimiento de políticas de aftercare se deben articular a través de varios elementos, entre los que destacan:

- La presencia de personal cualificado dedicado a este proceso.
- La existencia de procesos y herramientas de seguimiento de la actividad.
- Contar con una agenda de aftercare especializada por cliente (empresa inversora).

Para llevar a cabo este proyecto en primera instancia se procederá a la definición detallada de las tareas a realizar y los objetivos a alcanzar antes de proceder a la constitución del equipo de aftercare, que se recomienda esté liderado y constituido en su mayoría por personal de las entidades insulares.

El principal riesgo que podría paralizar el correcto desarrollo del proyecto es la carencia de recursos (principalmente humanos) para la realización de las actividades, por lo que resulta necesario, una vez más, liberar de carga de trabajo a los técnicos para que puedan dedicar un mayor tiempo de su jornada a la realización de actividades de aftercare al tiempo de llevar a cabo políticas de reciclaje o reclutamiento del personal técnico.

Ver ficha de iniciativa B.8.2.

- Recomendación: Seguimiento de actividad e impacto del investment aftercare

Una vez implantados los procesos de aftercare y claramente delimitadas las funciones a desarrollar, se llevará a cabo el diseño y adquisición (o construcción) de una herramienta informática aftercare de logging de interacciones, agenda de acciones y medición de las actividades (entre otros). Ello permitirá la obtención de un informe de seguimiento continuo, así como la medición de los resultados alcanzados con dichas políticas de aftercare.

En un principio dicha herramienta podría ser una hoja Excel, con el fin de comenzar a rodar los procesos de medición e ir identificando requisitos para la herramienta definitiva.

El objetivo de la medición y seguimiento es triple:

- Identificar puntos de mejora en las políticas y procesos de aftercare recientemente implantados (*ver iniciativa de proyecto anterior, B.8.1.*).
- Reforzar dichas políticas y procesos para asegurar su correcta ejecución.
- Reporting y fijación de objetivos año a año.

Al igual que el proyecto anterior B.8.1., esta iniciativa debería estar liderada principalmente por las entidades insulares.

5.2.6. Organización, gobernanza y recursos humanos

En relación con el área de los recursos humanos con respecto al sistema de atracción de inversiones sería deseable, como ya se ha comentado, que hubiera mayor capacidad (en horas-hombre) y distribución de estos recursos en las distintas tareas, pasando de la situación actual en la que se observa una concentración mayoritaria en el área de generación de oportunidades a través de congresos y ferias, a una situación con mayor

foco en las fases posteriores de la venta, y más dedicación en áreas que no cuentan con personal, como por ejemplo, el área de aftercare. Además, sería positivo que esta distribución se realizara atendiendo a las capacidades y talento del personal, alcanzando una convergencia “tareas- habilidades” necesarias para su desarrollo.

Respecto al perfil de los recursos disponibles, en el ecosistema de agentes en Canarias (incluyendo todas las entidades regionales e insulares) del total de recursos a tiempo completo el 71% lo conforma el personal administrativo representando el personal técnico únicamente el 29% (ver figura 5.32).

Si se compara este dato con las agencias de los países de la OCDE, se observa un reparto más equitativo, suponiendo el personal técnico en torno al 59% y el personal administrativo en torno al 41%.

PROMEDIO	Recursos a tiempo completo	Personal Técnico	Personal Admin.
Ecosistema de agentes en Canarias	34	10 (29%)	24 (71%)
Agencias de países OCDE	22	13 (59%)	9 (41%)

Figura 5.32 – Distribución de los recursos humanos. Fuente: Elaboración propia – estimación a partir de entrevistas

Sobre la procedencia de los recursos, en las agencias de los países líderes se observa que alrededor del 50% de los empleados de dichas agencias provienen del sector privado, presentando las agencias de Canarias - concretamente Proexca - un porcentaje muy similar.

Contar con una mayor proporción de recursos técnicos resulta prioritario para procesos como el de ventas. La venta de un producto complejo y específico que requiere de venta consultiva, no solo general: entre la generación de la oportunidad y el cierre de la misma, se necesita un trabajo personalizado para los potenciales inversores, que requiere entender su negocio, hacer números, etc. En Canarias se dispone de esos perfiles (con idiomas, experiencia internacional, capacidades de negocio, etc.), si bien:

- Su número no es suficiente para absorber toda la carga de trabajo futura, producto del conjunto de recomendaciones de la presente estrategia (mayor número de leads producto de un marketing más masivo, gestión y mantenimiento de los menús de ayudas y tramites, soporte en la elaboración de contenidos, actividades de aftercare, etc.).
- No están especializados en todos los sectores, funciones y países objetivo, existiendo brechas de cobertura de especialistas (por ejemplo, sector outsourcing, función marketing digital, Francia, etc.).

Por ello, creemos conveniente aumentar el número de técnicos del sistema.

Ver ficha de proyecto A.2.4.

- Recomendación: Reclutar/formar técnicos

Resulta prioritario contar con un mayor número de recursos especializados en la realización de procesos de venta consultiva, con conocimientos en los diferentes sectores considerados prioritarios para la internacionalización de la economía y en las diversas áreas.

Así, se plantean como posibles vías para llevar a cabo tal acción:

- Destinar una mayor cantidad del presupuesto al reclutamiento de personal técnico especializado pues, como se puede comprobar a continuación (ver figura 5.33), la actividad de IED generada por un técnico es positiva no solo para la economía en general sino para la hacienda autonómica en particular.
- Formar y/o reciclar a los recursos administrativos con los que se cuenta en la actualidad para que realicen dichas funciones.
- Formación continua a los técnicos con los que ya se cuenta para que puedan desarrollar las nuevas funciones requeridas.
- Transferencia de recursos humanos desde otras administraciones que cuenten con el perfil requerido.
- Dotar a corto plazo de un mayor apoyo en sus labores a los técnicos existentes, por ejemplo, a través de la asignación de becarios.

Los pasos a seguir para la correcta ejecución del proyecto se detallan a continuación:

- Correcta definición del número de técnicos requeridos y sus perfiles.
- Búsqueda de los perfiles.
- Decidir el porcentaje de tiempo disponible y recursos económicos que se dedicará a acciones de reclutamiento y el porcentaje de tiempo y recursos económicos que se dedicará a acciones de formación.
- Obtención de las líneas presupuestarias.
- Proceder al desarrollo de las políticas de reclutamiento y/o de formación.

Pensamos que la recomendación de aumentar el gasto en técnicos de atracción de inversión es razonable, ya que el “caso de negocio” de un recurso de este tipo es altamente positivo, no sólo para la sociedad y economía en general (diversificación, creación de

empleo, etc.), sino directamente para el presupuesto del Gobierno de Canarias, pues su actividad genera nuevos ingresos en las arcas públicas autonómicas.

Si se analiza la actividad realizada por un técnico de atracción de IED, tal y como se puede observar en la figura 5.33, suponiendo que el target es el mismo que el actual (10 inversiones al año) y que la media por cada inversión es de 8 empleos generados, asumiendo de manera conservadora un salario medio de los empleos de 20.000€, se recaudaría en Canarias solamente en concepto de IRPF un total de 104.000€, siendo el retorno de la inversión hecha por el técnico muy elevada, muy superior al 200% (sin ni siquiera contar el efecto de recaudación por IGIC). Para más detalle, consultar cálculo de generación de ingresos en la hacienda autonómica de la actividad de atracción de inversión en el capítulo 5.2.7.



Figura 5.33 – “Caso de negocio” de retorno de inversión de un técnico de atracción de inversión. Fuente: Elaboración propia

En términos de gobernanza entre organizaciones, se muestra necesaria una mejor coordinación entre las diferentes instituciones públicas y entidades activas en la atracción de inversión, generando economías de escala, eliminando duplicidades, despejando confusiones del inversor y distribuyendo responsabilidades formales.

Tenemos que tener presentes que también existen importantes barreras organizativas que es necesario superar de manera inteligente, práctica y realista. En primer lugar, pese a la constatación de la necesidad de sumar fuerzas entre todos los agentes implicados en el sistema de atracción de inversiones a Canarias, y aun siendo aceptada la idea de que

la colaboración conllevaría un efecto positivo, prima la desconfianza por la competencia entre entidades e islas diferentes (a veces exacerbadas por asuntos políticos), estando esta actitud muy presente en el ecosistema y siendo muy difícil de erradicar.

A su vez, no existe claridad en las “reglas de juego” entre los diferentes participantes en el sistema, dando como resultado a muchos agentes colaborando (y a veces compitiendo) en un proceso complejo; un exceso de opacidad generalizada en contraposición con la transparencia necesaria en el sistema (a excepción de inversiones que, por su naturaleza, no lo permiten); falta de incentivos para colaborar; unido a que no hay nada escrito formalmente sobre cómo debe organizarse el trabajo entre todos los agentes implicados, por lo que las maneras de trabajar juntos dependen de personas e iniciativas personales individuales.

La figura 5.34 resume todas estas barreras de coordinación.



Figura 5.34 – Principales barreras organizativas a salvar. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando los diferentes agentes y entidades trabajan juntos se alcanzan resultados exitosos (existen algunos ejemplos notables de ello) por lo que sería conveniente la sistematización de las buenas prácticas que se han venido realizando, de cara a lograr una coordinación general en el sistema.

Por todo lo anterior, se hace imprescindible abrir una iniciativa que mejore la coordinación entre las diferentes entidades.

Ver ficha de proyecto B.18.1.

- **Recomendación: Implementar medidas de coordinación entre agentes implicados en el ecosistema**

Sería recomendable, una vez observada la oportunidad de mejorar la coordinación entre los agentes involucrados, establecer medidas correctivas entre todos los agentes implicados en el ecosistema, de manera que se consiga sumar esfuerzos y no dividirlos, promoviendo una cultura general que persiga el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la atracción de inversiones con el desarrollo de políticas de colaboración.

Para ello, se proponen como ejemplos de medidas a estudiar (entre otras):

- Establecer unas reglas de juego consensuadas;
- implementar herramientas de transparencia;
- efectuar medidas organizativas y definir modelo de gobernanza (responsabilidades, comités multi-entidad, roles y responsabilidades de cada entidad, etc.);
- establecer incentivos a la colaboración;
- instaurar reconocimientos de labores intermedias del proceso de venta;
- realizar un reparto del trabajo, estableciendo los criterios generales (por país, por sector, por proyecto, por fase del proceso de atracción).

Sobre este último punto, se recomienda avanzar hacia una mayor especialización de cada una de las entidades, de la manera siguiente:

- Mayor especialización de las entidades regionales en marketing y ventas, aprovechando las economías de escala en términos de presupuesto y concentración de la comunicación.
- Mayor especialización de las entidades insulares en “aftercare”, apalancando su mayor cercanía.
- Respecto a la implantación, el liderazgo de una u otra entidad debería ser caso a caso, según el proyecto, dada la multitud de casuísticas diferentes que existen.

Adicionalmente, recomendamos en este ámbito el establecimiento de una mesa de trabajo compuesta por todas las entidades y agentes que forman parte del proceso de atracción de inversiones en Canarias. Dichas reuniones deben:

- por un lado, diseñar (en “modo proyecto”) un modelo de gobernanza que mejore la coordinación entre las distintas entidades;

- gestionar de manera periódica la relación, abordando acciones como: el establecimiento de objetivos concretos alineados entre todos los agentes; emisión de propuestas de actuación consensuadas; diseño de planes de acción conjuntos, etc.

5.2.7. Presupuesto

El presupuesto con el que Canarias cuenta para el desarrollo y ejecución de su sistema de atracción de IED es suficiente o limitado, dependiendo de con quién nos comparamos. Si bien no es comparable con el de los ecosistemas líderes a nivel mundial, las Islas no se encuentran en una mala posición: la consolidación, la coordinación entre agentes y el seguimiento de la estrategia será esencial para obtener mayor efectividad en el gasto y mejor retorno de inversión.



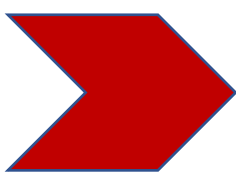
Figura 5.35 – Comparación de presupuestos para promoción de inversiones. Fuente: UNCTAD, IDA Irlanda

Como puede observarse en la figura 5.35 el conjunto del ecosistema canario de atracción de inversiones está lejos de las principales agencias de atracción, que cuentan con presupuestos de más de 5 millones de dólares. Como ejemplo de “primera división” del sector tenemos a IDA Ireland, con 8,7 millones de euros en promoción en 2015.

Teniendo en cuenta el nivel de ambición de la estrategia de internacionalización canaria, y el objetivo de convergencia con grandes hubs internacionales que “juegan en esta primera división”, sería recomendable a medio/largo plazo alcanzar niveles presupuestarios comparables. No obstante, antes de elevar significativamente el

presupuesto, es conveniente poner primero en práctica todas las medidas de mejora del sistema recomendadas, puesto que el sistema actual no sería capaz de absorber una aceleración significativa.

No obstante, en el presupuesto existen importantes barreras a salvar más allá del tamaño del mismo: antes de disponer de más dinero es importante tener claro cómo y en qué sería más efectivo invertirlo. La primera barrera que salvar es el escaso o nulo seguimiento del retorno de la inversión, lo que puede implicar desaprovechamiento de recursos. Si bien es cierto que solo un tercio de las agencias de promoción a nivel internacional realizan mediciones cuantitativas de sus objetivos, creemos que en esta nueva etapa los agentes canarios deberían establecer indicadores vinculados a objetivos, así como ciclos frecuentes de revisión del RdI por acción/categoría de acción.



Recordatorio: iniciativa A.1.1. (capítulo 5.2.3)
Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos

El segundo aspecto a abordar respecto al presupuesto es cómo aumentar su cuantía, actualmente limitada para el nivel de ambición fijado (aspirar a jugar más cerca de la “primera división” internacional para posicionarnos como un hub global). Tal y como hemos venido viendo a lo largo de este capítulo, el presupuesto adicional serviría principalmente para:

- Generar más recursos escasos del perfil requerido.
- Tener más “potencia de fuego” en marketing.
- Implantar políticas de incentivos.

Como espacios a explorar para mejorar el presupuesto disponible, se debería explorar apalancar más los fondos europeos y reenfocar tareas.

Ver ficha de iniciativa B.9.1.

- **Recomendación: Crear una “task force” interna para identificar y conseguir fondos europeos**

Una de las necesidades del sistema es contar con más fondos que permitan implementar todas las acciones necesarias, costear los recursos apropiados, etc. Por ello, es importante procurar aumentar en lo posible la cuantía del presupuesto.

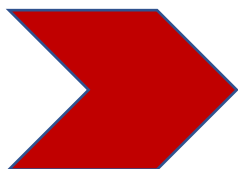
Existen fondos FEDER programados en el PO Regional para Internacionalización (parte atracción de IED) que permitirían elevar significativamente los recursos, pero es importante tener en cuenta las exigencias del FEDER en cuanto a gestión/

justificación y elegibilidad de gastos, con las cargas de trabajo que ello implica; este punto dificultaría bastante la capacidad de absorción.

Para ello sería recomendable crear una “task force” interna que:

- Permita identificar y conseguir fondos europeos, que ayudarían a ampliar el presupuesto limitado.
- Estime cargas de trabajo necesarias para su absorción`.
- Priorice proyectos.
- Prepare documentación para a la consecución de fondos europeos.
- Pilote el éxito de las acciones.
- En función de resultados, consolide presupuesto para nuevos periodos temporales.

Las dificultades y el lento proceso para la obtención de fondos es otra de las barreras observadas, provocando a menudo que los presupuestos estén a destiempo y no se cuenten con ellos para una mayor asignación de recursos para la definición y ejecución de proyectos. Las soluciones posibles que deben ser exploradas pasan por estudiar aplicar simplificaciones administrativas y realizar planificaciones presupuestarias a medio plazo.



**Ver iniciativa B.9.2. (capítulo6.2.3)
Alinear presupuesto con la nueva estrategia,
reasignando partidas hacia medidas de cambio
estructural**

A pesar de las barreras existentes, es importante tomar conciencia de un elemento clave: la atracción de inversiones foráneas no es solo positivo o adecuado por sus beneficios para la economía (creación de empleo, diversificación, etc.) y por ende para la sociedad, sino que también **es una actividad rentable en sí misma pues genera ingresos suplementarios en las arcas públicas autonómicas.**

Si estableciéramos como hipótesis la premisa prudente de que se atrajera una inversión pequeña de 150.000€ para el establecimiento de una empresa extranjera en las Islas, con la contratación de 8 trabajadores con un salario medio de 20.000€ anuales, tan solo la recaudación del tipo autonómico del IRPF y del IGIC generaría unos ingresos en las arcas públicas autonómicas superiores 20.900€. Este dato muestra el potencial que se le abre a Canarias en la optimización del sistema de atracción de inversiones, y sobre todo, en aumentar el presupuesto y, la cantidad de gasto que se está dispuesto a aplicar desde las instituciones públicas en la atracción de inversiones.



Figura 5.36 – Atracción de inversión es rentable para Canarias. Fuente: Elaboración propia

Con todo ello, y dado que se están considerando en este documento aumentos significativos en el presupuesto, se recomienda un incremento paulatino año a año del mismo, a través de la priorización del conjunto de acciones, su pilotaje y consolidación a medida que se evalúa el impacto de cada acción. No es recomendable realizar un incremento brusco del presupuesto en los primeros años, dado el nivel de madurez actual del sistema.

5.3. Análisis internacional: mejores prácticas y competidores

Para completar el diagnóstico dedicado a la atracción de inversión, y asegurar la consistencia y compleción de las recomendaciones emitidas, es importante analizar las mejores prácticas que desarrollan las agencias internacionales (figura 5.37), con el fin de marcar una línea de referencia a lograr:

1. Agencia con estrategia global: es necesario disponer de una agencia de promoción que establezca la estrategia global de manera coordinada para lograr el éxito, orientada a satisfacer las necesidades de los inversores. La organización debe estar orientada a la consecución y seguimiento de las acciones de atracción de IED, de forma que no sólo se consigan, sino que se mantengan las inversiones.

2. Coordinación entre agentes implicados: la coordinación de los agentes implicados, tanto regionales, nacionales como internacionales, es clave para el desarrollo de buenas prácticas. Los agentes de la región deben alinear sus acciones con el objetivo y desarrollar su visión para fomentar la atracción de IED de forma conjunta.
3. Red de colaboradores público-privada: permite desarrollar conjuntamente acciones o reformas en la región para estar al lado del inversor en el momento de las inversiones, así como proporcionar un ecosistema con fortaleza para atraer a los inversores.



Figura 5.37 – Mejores prácticas en materia de atracción de la inversión. Fuente: Elaboración propia / Estudios UE

4. Mejor aproximación al mercado: La propuesta para los inversores debe potenciar los mejores activos de cada región. Así, la aproximación al mercado debe tener en cuenta la capacidad y los activos de la región, así como la posición de los competidores.
5. Especialización y segmentación de acciones: Una de las mejores prácticas imprescindibles para la atracción de inversión es elaborar acciones enfocadas para cada tipo de inversor. La especialización puede estar bien segmentada por sector, actividad, origen de inversores, actividad concreta del propio inversor, intereses futuros, etc.
6. Enfoque personalizado: La oferta de servicios debe alinearse con las necesidades de los potenciales inversores, para lo que conocer el proceso de toma de

decisiones de los inversores y sus prioridades será clave, a los efectos de ofrecer un enfoque personalizado.

7. Desarrollar una imagen de marca fuerte: Las ciudades y regiones que atraen un mayor volumen de IED, han desarrollado una marca fuerte focalizándose y potenciando sus activos de cara a atraer a los inversores (por ejemplo, Amsterdam).

Poner el foco en casos de éxito a nivel internacional permite a Canarias tener unos referentes sobre los que construir su estrategia de internacionalización. Por ejemplo, se puede situar la mirada sobre Irlanda, un caso cuyo éxito se debe principalmente a:

- la reducción de actividades con escaso valor añadido en beneficio de las actividades intensivas en I+D (ingeniería, TICs, industria farmacéutica, entre otros);
- al atractivo marco legal y fiscal (Irlanda cuenta con uno de los tipos impositivos del Impuesto sobre Sociedades más bajos de Europa);
- la existencia de una mano de obra cualificada y a la vez competitiva vía precio.

Además, hay regiones del país que se han clasificado como “regiones de desarrollo económico” y que han recibido ayudas en los ejercicios 2007-2013 de fondos estructurales de la UE, con el objetivo de reducir el paro. Adicionalmente, también cuenta con una zona franca que otorga a las empresas que operan allí beneficios fiscales en materia del Impuesto sobre el Valor Añadido y en materia arancelaria y de aduanas.

Las mejores prácticas que realizan las agencias de renombre a nivel internacional en materia de atracción de inversiones son consistentes con las recomendaciones emitidas en el transcurso del presente documento. Por ello, la ejecución de la estrategia recomendada situaría a Canarias entre las mejores prácticas internacionales, en línea con el nivel de ambición buscado, de convertir las Islas en un hub de negocios de referencia a nivel internacional.

Por último, la siguiente cuestión que debemos tratar es la detección de los competidores de Canarias. De acuerdo con diferentes rankings, los mejores países para invertir y su posición geográfica estratégica respecto al mercado africano, se plantean al menos seis potenciales competidores y sus propuestas particulares para los cuatro ángulos de inversión, que se pueden observar en las figuras 5.38 y 5.39:

- La propia **Irlanda**: esta región es la número 18 en el ranking del Banco Mundial en facilidad para hacer negocios, tiene una fiscalidad ventajosa para empresas (12,5%, de las menores de Europa), una ventaja competitiva en talento y ha apostado fuertemente en sectores como el software, medicina, farmacia, finanzas e industria. Es una de las principales puertas de entrada a Europa, cuyas exportaciones crecieron un 13% en 2015 y que puede presumir de tener a los inversores líderes en los sectores en los que ha apostado por desarrollar.

- **Holanda:** entre sus puntos fuertes encontramos sus infraestructuras y los idiomas. Ocupa el primer puesto en el ranking del índice de Conectividad Global de DHL, y su eslogan para promocionar esta conectividad es “We’re no island” (no somos una isla).
- **Singapur:** es la segunda región del mundo con mayor facilidad para hacer negocios según el ranking del Banco Mundial, tiene un Impuesto de Sociedades del 17% y 10 programas de incentivos/ventajas para inversores y un impuesto para personas físicas bajo (0%-20%) atractivos para el talento extranjero.

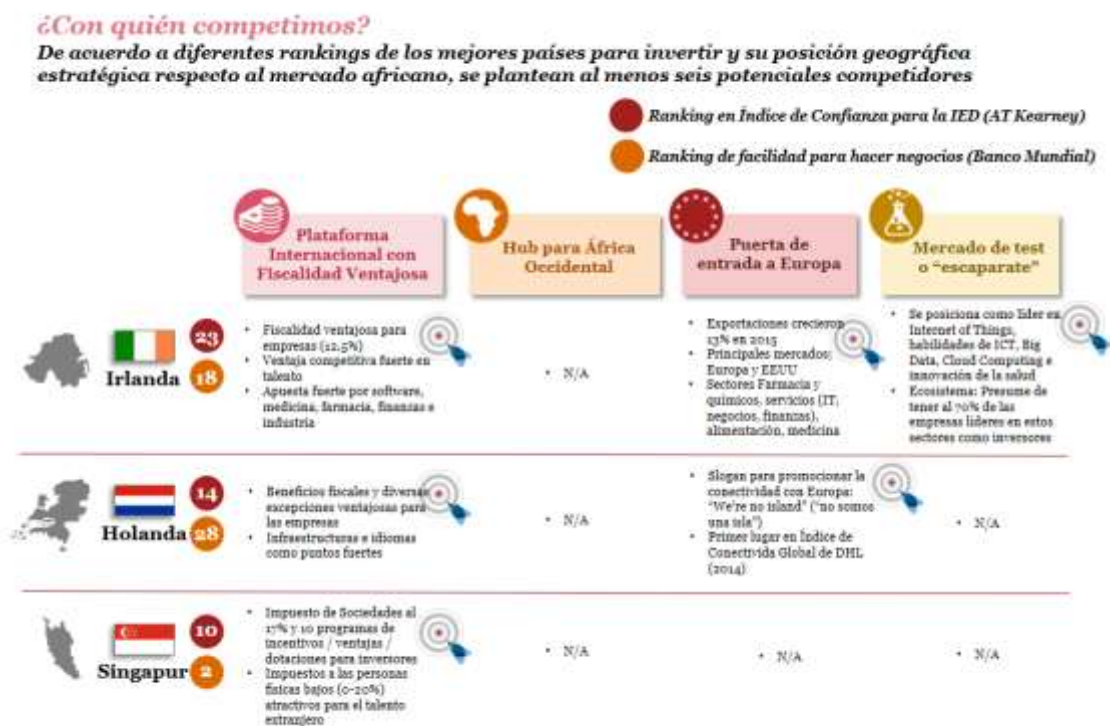


Figura 5.38 – Análisis de los principales competidores. Fuente: Agencias de Atracción de Inversión de los países/regiones; AT Kearney; Banco Mundial

- **Portugal:** este país presenta una propuesta de valor como “plataforma internacional” muy similar a Canarias en Maderia, una fiscalidad ventajosa con un tipo impositivo del 5% de impuesto de sociedades, y una Zona Franca y un régimen fiscal especial garantizados hasta 2017. Como puerta de entrada a Europa cuentan con los “Golden Residence Permit” (permisos de Residencia de Oro).
- **Reino Unido:** ocupa el séptimo lugar en el ranking de facilidad para hacer negocios, con un promedio de 13 días para abrir una compañía, impuestos corporativos entre los más bajos del G7 y tiene una propuesta de talento difícil de igualar.
- **Resto de España:** la comunidad autónoma de Andalucía cuenta con una propuesta para situarse como hub con África basada en su ventaja geográfica para el norte de África, junto con costes de mano de obra competitivos. Como puerta

de entrada Europa esta comunidad tiene una propuesta similar a Canarias en términos de calidad de vida, pero además presenta la ventaja de estar en la Europa Continental.

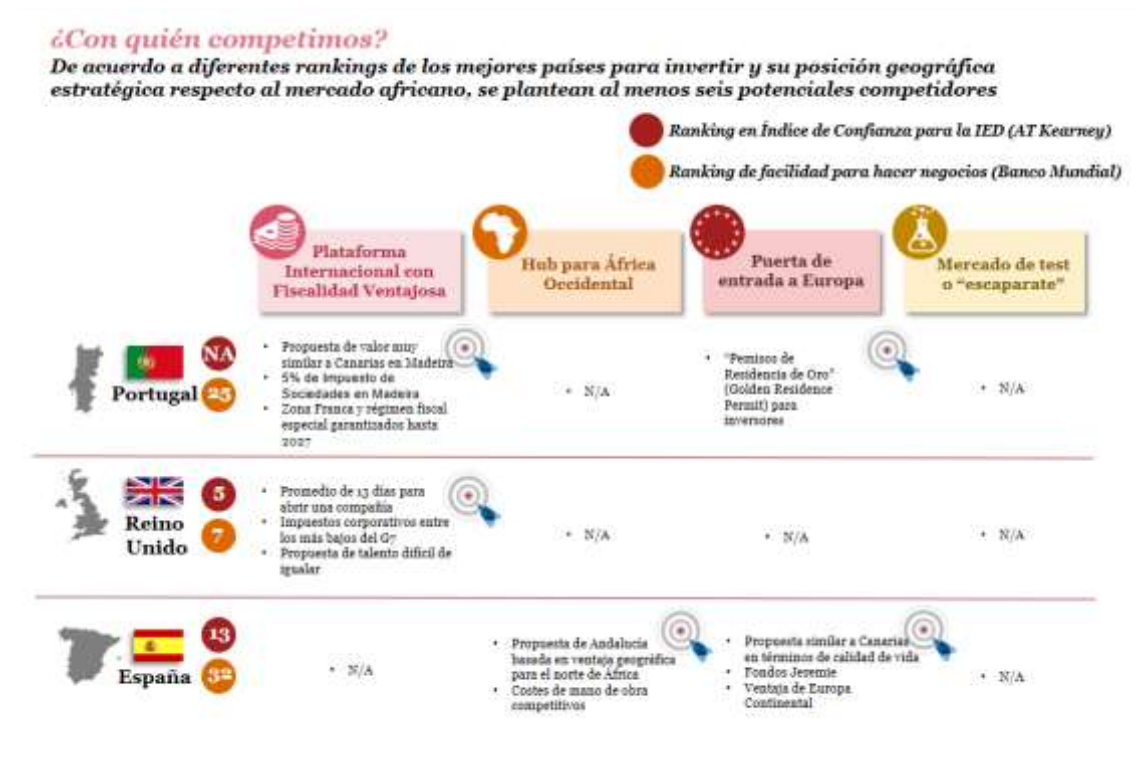


Figura 5.39 – Análisis de los principales competidores. Fuente: Agencias de Atracción de Inversión de los países/regiones; AT Kearney; Banco Mundial

Conocer cómo están posicionados nuestros principales competidores en cada uno de los ángulos de inversión definidos, así como los activos clave con los que cuentan y que ofrecen como valores diferenciales, permite tener una visión sobre las áreas de mejora de Canarias para posicionarse como destino de inversión frente a estos competidores y que debe poner en valor para situarse como referente en los idearios de los inversores. Dichos aspectos se han tenido en cuenta en la elaboración de la presente estrategia operativa.

5.4. Reflexión final: ¿son los objetivos alcanzables?

Recordando los objetivos expuestos al principio del presente capítulo, en donde se resaltaba la necesidad de multiplicar por un factor cercano a 10 el número de inversiones

generadas para provocar un efecto positivo en la economía de las Islas Canarias, y tras el análisis exhaustivo realizado de los diferentes elementos que inciden en el proceso de atracción de inversiones, cabe reflexionar sobre si las propuestas realizadas conseguirán alcanzar un tal nivel multiplicador a medio plazo.

A continuación, analizamos el potencial de alguna de las medidas clave

- La nueva estrategia de marketing por sí sola podría permitir alcanzarlos, pues la capacidad de generar leads a través de acciones de marketing digital es muy escalable. El gran reto de esta iniciativa será conseguir leads cualificados que mantengan como mínimo la misma probabilidad de cierre que los leads actuales.
- Los canales indirectos también son una vía potencialmente muy poderosa: existen canales indirectos actuales que atraen más de 3 inversiones al año. En la medida que el sistema sea capaz de reclutar unos 30 canales del mismo tipo (o menos canales, pero más grandes) - lo cual no parece descabellado si además se les incentiva económicamente, podemos fácilmente encontrar un factor 2.
- Las medidas de reenfoque y seguimiento de los técnicos ya están dando frutos (un 30% de incremento tras tan solo 4 meses de implantación), por lo que no es descabellado conseguir llegar a un incremento de al menos el 50%.
- Las medidas de mejora de la implantación deberían aportar mejoras de entre 5-10% de tasa de conversión.
- Las actividades de investment aftercare también deberían contribuir con un factor multiplicador, que aumentaría año a año a medida que se fueran implantando más empresas en Canarias.
- Finalmente, el reclutamiento o reciclaje de más técnicos de inversión, y el establecimiento de incentivos a su desempeño debería también aportar un factor multiplicador significativo a los resultados.

Todo ello nos lleva a ser optimistas sobre la factibilidad de alcanzar los ambiciosos objetivos planteados.

6. Análisis detallado del sistema de promoción exterior de Canarias

6.1. El valor qué está en juego: beneficios potenciales

El objetivo de la estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria, también en promoción exterior, es dar un salto cuantitativo en la generación de beneficios para la economía. Al igual que en atracción de inversión, para poder fijar un nivel de ambición, se ha llevado a cabo un análisis del impacto en el empleo que tendrían diferentes escenarios de incremento de la intensidad de la internacionalización de las pymes canarias, propiciado por el sistema actual (principalmente programas Aporta, Xpande y Icexnext) tal como se puede observar en la figura 6.1.

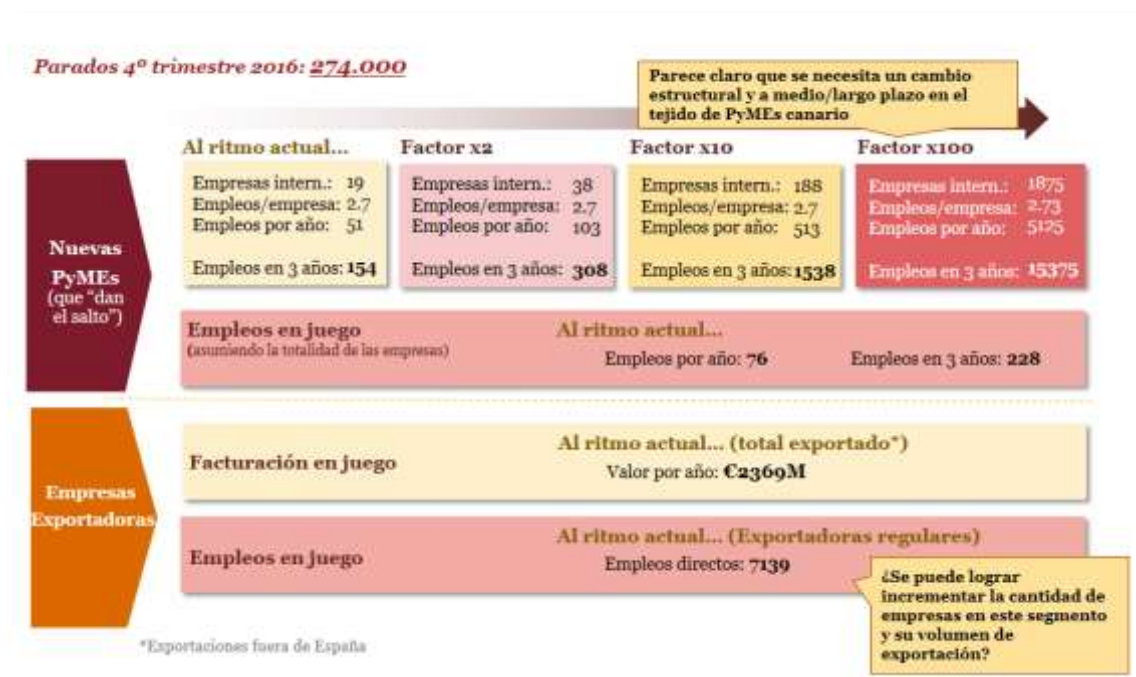


Figura 6.1 – El impacto de la salida al exterior de las pymes. Fuente: ICEX, Proexca, estimaciones propias

Al ritmo actual, se generarían en tres años unos 150 puestos de trabajo en la economía canaria tras la salida al exterior de estas pymes, y se protegerían unos 75 puestos de trabajo - es importante precisar que la internacionalización no solo genera nuevos

empleos directos, sino que protege los ya existentes, al hacer a la empresa más robusta y diversificada.

Si dicho escenario se multiplicase por un factor 2 o un factor 10, los efectos en la economía seguirían siendo muy limitados, incluso anecdóticos. Para que los efectos del sistema tengan una repercusión significativa en la reducción del desempleo se necesitaría multiplicar por un factor cercano a 100, lo cual nos lleva a pensar que —al contrario que en atracción de inversión— en promoción exterior la solución tiene que ir más allá de la aceleración incremental. No parece realista multiplicar x100 los resultados del sistema actual, por lo que la solución tiene que pasar forzosamente por medidas estructurales que impacten a un gran número de empresas.

Es necesario tener en cuenta también en el análisis a las empresas que ya exportan: las exportaciones totales fuera de España por parte de las empresas canarias ascenderían a 2.369 millones de euros anuales, con una estimación de empleos directos de 7.139. Es necesario también que el sistema contribuya al mantenimiento de estos empleos, en especial en algunos sectores (por ejemplo, el primario). Recordemos que a esta cifra habría que sumar las exportaciones de servicios una vez se disponga de ese dato.

Ante este escenario, como decimos, resulta evidente que es necesario que el sistema ponga mayor foco en generar un cambio estructural a medio/largo plazo para que la salida al exterior de las pymes canarias tenga efectos perceptibles en la economía. La estrategia que se defina debe forzosamente tener un nivel de ambición más estructural que incremental, apuntando a innovar lanzando acciones diferentes, además de potenciar las que se hacen actualmente.

Dicho esto, y como veremos a lo largo de este capítulo, es importante precisar que los programas actuales deben continuar, y si acaso (en la medida que exista presupuesto disponible) aumentar su intensidad. No estamos recomendando en ningún caso que se congelen o discontinúen dichos programas, pues su impacto —aunque sea incremental— en la ayuda a las pymes que desean salir de nuestras fronteras es decisivo y por ello, fundamental para la economía.

6.2. Análisis detallado del sistema de promoción de la internacionalización en Canarias

Alcanzar el éxito en la internacionalización de las empresas canarias implica definir y mejorar todos los elementos que inciden y participan en ella. El diagnóstico de la situación actual y las recomendaciones de mejora llevadas a cabo en este estudio siguen el marco metodológico (framework) representado en la figura 6.2.

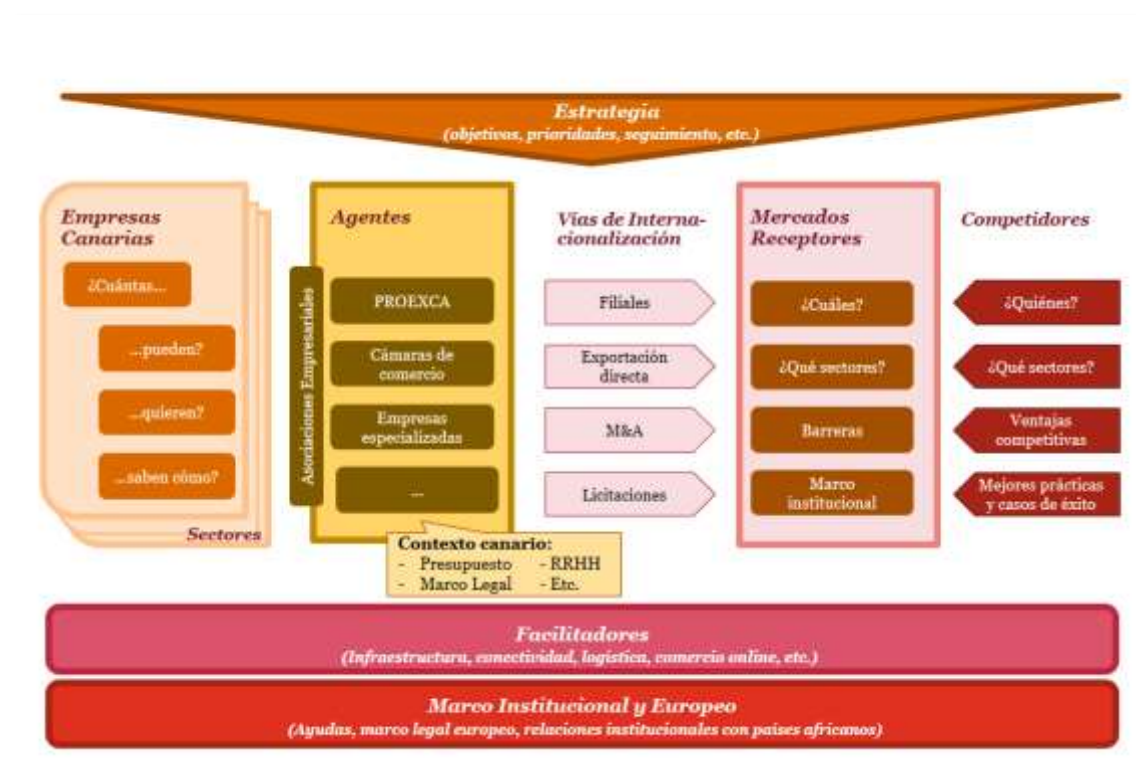


Figura 6.2 – Ángulo metodológico del diagnóstico. Desempeño de Canarias para internacionalización de empresas. Fuente: Elaboración propia

Dichos elementos son:

- La estrategia para la promoción de la internacionalización, en la que se insertan los objetivos a alcanzar, las prioridades que marcarán las líneas de actuación, la metodología y seguimiento de su cumplimiento, entre otros puntos. Esta estrategia debe estar bien definida y estructurada con una vocación operativa.
- Las características de las empresas canarias, y en concreto, su capacidad para internacionalizarse, la voluntad para acometer estos proyectos exteriores, los recursos que poseen para embarcarse en estos procesos, y finalmente, las capacidades y conocimientos disponibles en sus organizaciones para efectuarlos.
- Los agentes que operan a lo largo de todo el sistema, apoyando y colaborando en la promoción exterior de las empresas. En este punto se enmarcan asociaciones empresariales, el ICEX, las cámaras de comercio, Proexca y empresas de consultoría privadas especializadas cuyo ámbito de actividad es precisamente la internacionalización de terceras empresas.
- Vías de internacionalización, es decir, las diferentes posibilidades de acceso a los mercados internacionales que pueden utilizar las empresas canarias, entre las que encontramos la creación de filiales, la exportación directa, las adquisiciones y fusiones de empresas (M&A), acudir a licitaciones y la atracción de clientes internacionales (que, aunque técnicamente se considera exportación directa en la mayoría de los casos, la analizaremos conceptualmente de manera independiente).

- Los mercados receptores, en los que es necesario una definición clara de países prioritarios sobre los que ejercer apoyo institucional, así como de identificar sus principales barreras y las medidas que permitan mitigarlas.
- Los “competidores” (otros territorios y países) que se encontrarán las empresas canarias en cada proceso de internacionalización, para lo que será necesario definir y delimitar sus ámbitos de actuación (países y sectores de actividad), detectar las ventajas competitivas con las que cuentan, así como realizar una recopilación de las mejores prácticas y casos de éxito existentes.
- Los “facilitadores”, es decir: todos aquellos elementos que posibilitan y simplifican la internacionalización de las empresas. Entre ellos se encuentran las infraestructuras, la logística y conectividad (aérea y marítima) de las Islas con los mercados receptores, los trámites de aduanas y comercio electrónico, entre otros.
- El marco Institucional nacional y europeo en el que se inscribe la internacionalización: desde las legislaciones europeas en la materia, hasta las relaciones institucionales con terceros países (como los africanos), pasando por las diferentes ayudas existentes desde el ámbito público.

En los siguientes capítulos se realizará un análisis detallado de cada uno de estos elementos del sistema de promoción exterior, si bien a título de síntesis, el resultado del diagnóstico es el siguiente:

- Al igual que en el caso de atracción de inversiones, la estrategia de alto nivel ya está bastante desarrollada, existiendo una serie de documentos que establecen lineamientos generales a largo plazo, incluyendo algunos elementos concretos decididos de una manera más o menos tácita (por ejemplo, países objetivo). Sin embargo, una vez más, existe la necesidad de formular una estrategia operativa integral – que es objetivo del presente documento - que se concrete en iniciativas, prioridades, indicadores, recursos, etc.
- Existe muy poca información cuantitativa sobre la actitud y aptitud de la empresa canaria ante la internacionalización. Por ello, se ha lanzado en el seno de este proyecto un estudio cuantitativo que complementa a las entrevistas cualitativas a empresas y asociaciones. De todo ello se extrae que las empresas canarias cuentan con fuertes debilidades para emprender procesos de internacionalización, como el tamaño (consecuencia de un tejido empresarial altamente fraccionado), las capacidades o la actitud ante la internacionalización. Los cambios estructurales que se persiguen para llegar al nivel de generación de empleo deseado deberán hacer frente en prioridad a estos puntos.
- Los agentes que operan en el sistema tienen programas de apoyo a las empresas en general exitosos (aunque con cierto recorrido de mejora), pero con capacidad limitada. Como hemos visto, estos programas por si solos no generarán el impacto que se requiere para la economía de Canarias, por lo que es necesario que los agentes se orienten más a liderar iniciativas de cambio estructural. Finalmente, existen relativamente pocos programas que tengan el objetivo de “evangelizar” al tejido empresarial sobre la importancia y oportunidad que supone la internacionalización, lo cual resulta fundamental para hacer que más empresas se decidan a dar el paso.

- Las vías de internacionalización principalmente utilizadas en Canarias son la exportación directa, las licitaciones y la atracción de clientes internacionales, presentando una gran potencialidad de crecimiento si se corrigen una serie de barreras recurrentes, tanto comerciales como logísticas. El establecimiento de filiales y las adquisiciones o fusiones de empresas son vías más adecuadas para empresas de gran tamaño, que en general ya cuentan con los recursos para ello, por lo que no es prioritario potenciar su uso a nivel institucional.
- Realizado un análisis de los mercados receptores africanos a los que habitualmente se dirige el foco institucional en Canarias, parece razonable ampliar la lista con mercados africanos que muestran un alto crecimiento y menor riesgo relativo, así como elevar el foco sobre Latinoamérica y, en la medida de lo posible, Europa.
- El análisis de los competidores principales de Canarias en los países africanos revela que estos tienen una mayor presencia efectiva sobre el terreno desde el ámbito institucional y privado, con presencia física y continuada de agentes que potencian la actividad empresarial de manera más sostenida. Por ello, será aconsejable para Canarias hacer lo propio, incrementando dicha presencia sobre el terreno en países objetivo.
- Los facilitadores tienen un desarrollo dispar: existe una mejora notable en conectividad aérea de las Islas respecto a los países africanos objetivo, pero es necesario ampliarla, mejorarla y desarrollarla con Latinoamérica, Estados Unidos y otros países africanos; la conectividad marítima efectiva debe optimizarse, en fiabilidad, coste y frecuencia; la operativa aduanera supone una gran traba que es necesario abordar.
Así, la logística en general —tanto a nivel físico como los trámites administrativos asociados— es uno de los elementos de queja más recurrente por parte del empresariado canario, y debe ser una gran prioridad en las iniciativas de cambio estructural incluidas en la estrategia operativa.
- Por último, existe en Canarias una alta experiencia y amplio desarrollo del marco Institucional y europeo, sin embargo, aún queda margen de mejora, tanto en la atracción de financiación, como en la potenciación de relaciones institucionales.

6.2.1. Estrategia

Existe un consenso claro en que la definición de una estrategia operativa orientada a la acción, y su posterior implementación para el impulso a la salida al exterior de las empresas canarias, constituye un elemento clave en el proceso de internacionalización de la economía canaria, contribuyendo con ello a un fortalecimiento del tejido empresarial.

En este sentido, ya existen una serie de documentos de alineamientos generales, sobre todo a nivel nacional, que fijan a alto nivel los objetivos y prioridades. Los principales documentos existentes se detallan a continuación, así como su ámbito de aplicación primordial:

- *Plan Estratégico de Internacionalización – ICEX*. Documento con objetivos y prioridades concretas, pero sin una declinación a nivel regional/insular.
- *Ley de Cámaras/Líneas de actuación – Cámara de Comercio de España*. Diagnóstico y punto de partida a nivel general, pero con la necesidad de trasladarse a objetivos y acciones concretas a nivel provincial/insular en el caso de Canarias.
- *Canarias como plataforma internacional de negocios – ATKearney*. Documento con foco claro en atracción de inversión. Las recomendaciones generales beneficiarían también a las pymes, pero no se trata en principio de una estrategia para ellas.
- *Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias – RIS3*. Lineamientos generales para pymes, pero con la necesidad de una mayor operativización y definición de objetivos numéricos y concretos.
- *Acción Integral de Impulso a la Internacionalización de la Economía Canaria – Parlamento de Canarias*. Mandato claro de apoyo a las pymes y reconocimiento de su importancia, pero no es un plan estratégico operativo.

Por ello, existe una clara necesidad de formular una estrategia integral, con objetivos y acciones que permitan superar las diferentes barreras existentes, específica para pymes, específica para Canarias y concreta en prioridades, iniciativas, objetivos, indicadores, recursos, riesgos, etc. La presente estrategia apunta a cubrir esta brecha identificada, construyendo sobre los diagnósticos, objetivos y conclusiones de los documentos arriba mencionados.

Los resultados de las entrevistas realizadas en el ámbito de este estudio son claros: la práctica totalidad de los agentes y expertos más representativos en el ámbito de la internacionalización de Canarias, afirman que no existe en las Islas una estrategia clara, accionable y consensuada para el fomento de las exportaciones del conjunto del tejido empresarial, actuándose en muchas ocasiones “por inercia”, con unas líneas de actuación más o menos tácitas.

Muchas de estas actuaciones se perciben por parte del ecosistema como incompletas o incluso erróneas, denotando también una falta de consenso cuyo ejemplo más claro es la “decisión” de foco prioritario en los cuatro países del África cercana (Marruecos, Mauritania, Senegal y Cabo Verde) y la relativa falta de foco en Europa o Latinoamérica, pero también la priorización de los planes sectoriales.

Por todo ello, muchas de estas decisiones deberían revisarse y algunas de ellas incluso tomarse, y sobre todo consensuarse, finalizando así con una inercia que no responde a ninguna estrategia planificada en concreto. La importancia de alinear estrategia y decisiones mediante el consenso radica en poder enfocar todos los esfuerzos disponibles desde todos los agentes del sistema de internacionalización.

La limitada información existente en algunos campos clave para la toma de decisiones estratégicas también ha impedido la formulación de una estrategia operativa; en particular, sobre los volúmenes reales de exportación de servicios y sobre el potencial real (cuantitativo) de internacionalización de la pyme canaria, entre otros. Es posible

acceder a los datos de las pymes que acuden buscando ayuda de los diversos agentes implicados en la internacionalización, pero no se dispone de información general sobre la actitud y aptitud de las pymes canarias en general para llevar a cabo su proceso de salida al exterior.

Por último, existe un potencial de mejora en la coordinación entre los diferentes agentes del ecosistema, de cuyas relaciones dependerá la adopción y ejecución de una estrategia operativa que vertebre todo el sistema.

6.2.2. *Empresas canarias*

Como se avanzó en el capítulo anterior, uno de los principales obstáculos iniciales con el que nos encontramos durante la fase de diagnóstico de este estudio, es la falta de datos sobre la internacionalización de la empresa canaria. La elaboración de una estrategia operativa para la salida al exterior necesita obtener información cuantitativa acerca del tejido empresarial canario ante el reto de la internacionalización: cuántas empresas pueden, cuántas quieren y cuántas saben cómo llevar a cabo este tipo de proyectos.

Hay cierta información de partida de la que disponemos. En Canarias, el número total de empresas registradas como exportadoras, tal y como se puede observar en la figura 6.3, asciende a 6.667, siendo el 14% de ellas exportadoras regulares (933 empresas), y el 9% exportadoras con un volumen de más de 50.000 euros (605 empresas).

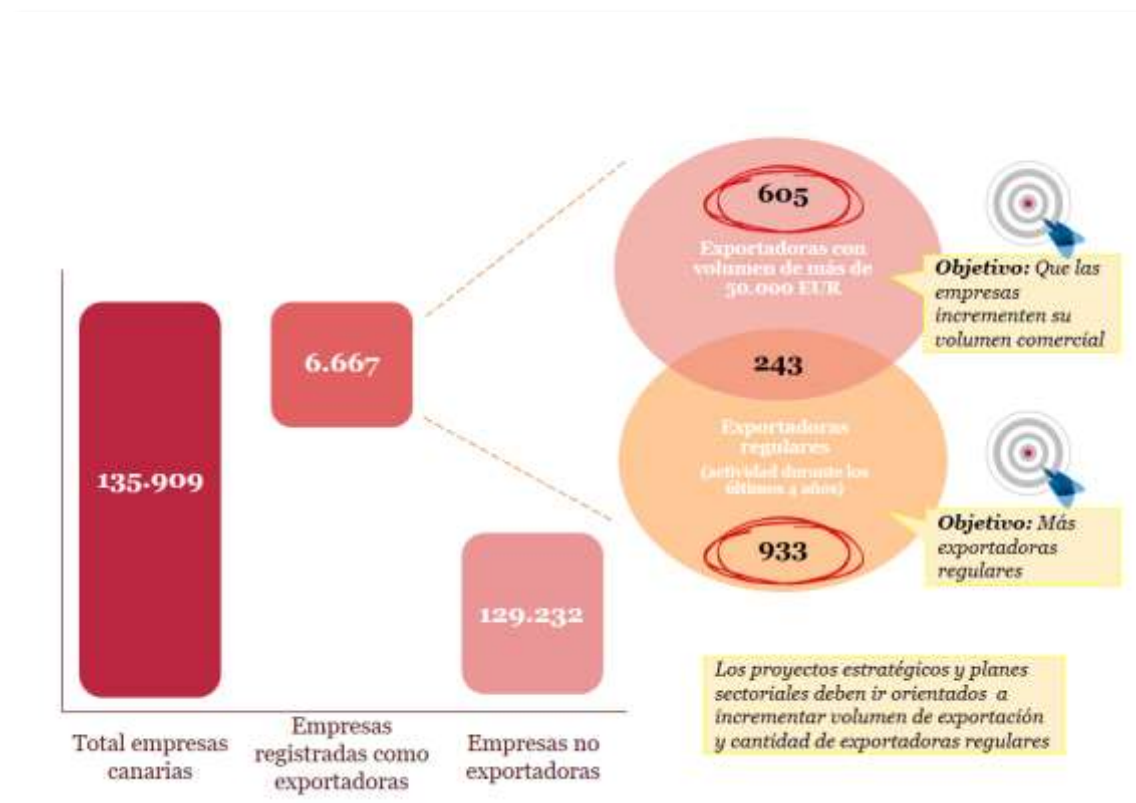


Figura 6.3 – Empresas canarias exportadoras. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones e Instituto Canario de Estadística

Ante estos datos, el objetivo al que debe apuntar esta estrategia es triple:

- aumentar el número de empresas exportadoras regulares;
- incrementar el volumen comercial de las empresas exportadoras en general;
- y por supuesto, incluir nuevas pymes en el ecosistema de la exportación: hacer que exporten (o se internacionalicen en general) aquellas que no lo hayan hecho nunca.

Si se realiza el análisis por número de empresas exportadoras canarias en función de la región de destino (ver figura 6.4), se observan las siguientes características:

- En el periodo 2005-2009 el número de exportadores crece, hasta alcanzar un **máximo en el ejercicio 2009 de 6.736 empresas.**
- En el periodo 2010-2016 **el número de exportadores crece levemente, pero sin llegar a recuperar el nivel de 2009.**
- En el año 2012 es cuando más empresas exportan a África, 1.599 exportadores, a partir del cual la serie adquiere una tendencia descendente.
- **Las empresas que exportan a Europa** dejan de aumentar en el ejercicio 2009, coincidiendo con la caída de las exportaciones a esta región, e iniciando un descenso hasta el año 2012, a partir del cual **comienzan a crecer hasta superar el volumen de exportadores pre-crisis.**

- El número de exportadores a Europa representa el 70% del total en el año 2016, frente al 76% que representa esta región en el conjunto de exportaciones canarias.



Figura 6.4 – Evolución del número de exportadores de Canarias por región, excluyendo “resto de España”; 2005-2016. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

Los datos que estamos analizando no contemplan la exportación de servicios, como ya se ha mencionado. Sin embargo, los resultados de la “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias” (descripción de la misma en las páginas siguientes) —que se pueden observar en la figura 6.5— sí incluyen servicios, y los resultados están en sintonía con lo ya descrito: Europa Occidental se sitúa como el principal destino en el que se internacionalizan las empresas canarias (el 26%), seguido de África Occidental (el 21%) y Latinoamérica (el 16%).

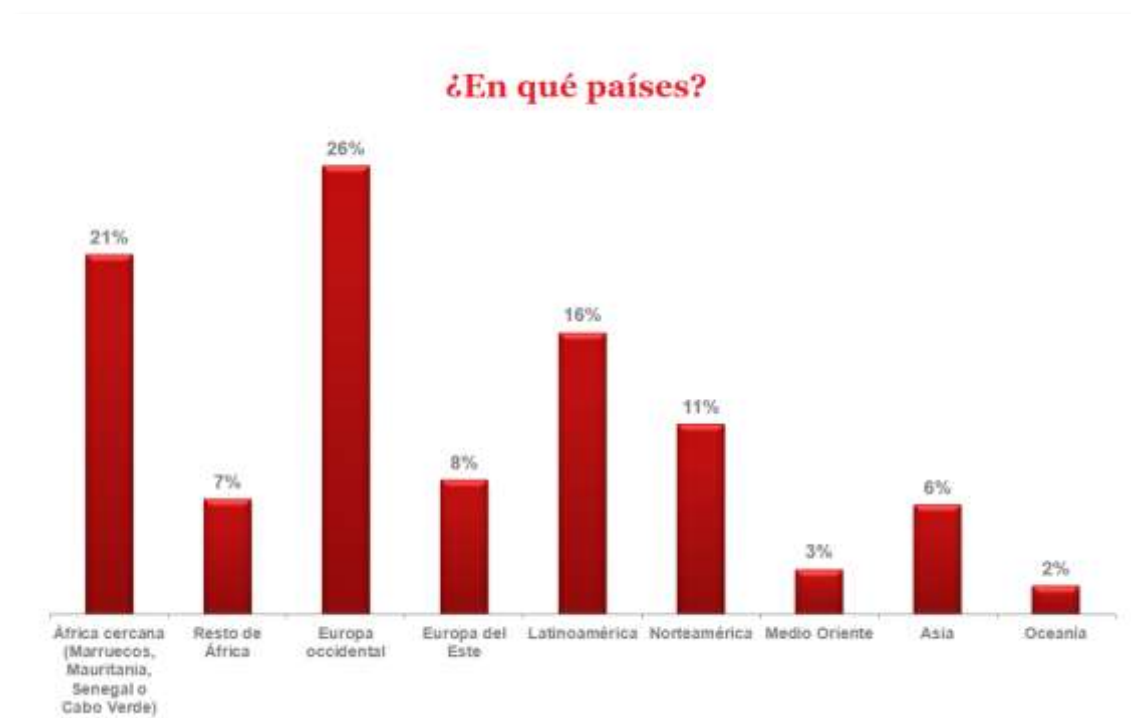


Figura 6.5 – ¿En qué países? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Sin embargo, la misma encuesta parecería indicar que las empresas del sector servicios acceden en mayor medida a los mercados Latinoamericanos (ver figura 6.6), por ejemplo, TICs, servicios profesionales, formación, etc.).



Figura 6.6 – Sector de actividad – Regiones. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Analizando con más detalle el número de exportadores canarios, se observa que aquellos considerados regulares, es decir, que han exportado más de 4 años seguidos, representan una pequeña porción, el 11,4% de media durante el periodo analizado, mientras que sus exportaciones representan el 81,0% de media, su **peso e importancia relativa son muy significativos en el sector exterior del Archipiélago**.

En este sentido, se puede observar que mientras el número de exportadores regulares mantiene una tendencia estable desde 2009, el aumento en el volumen de sus exportaciones en el periodo 2009-2012 se traduce en un incremento del total de exportaciones.

A su vez, en el periodo 2014-2016 la caída media de las exportaciones regulares se traduce en una reducción de media de las exportaciones totales (excluyendo los conceptos “resto de España”, “avituallamiento de buques y aeronaves” y “países/territorios no determinados”).



Figura 6.7 – Evolución del número de exportadores y del volumen de exportaciones de Canarias, excluyendo “resto de España” e incluyendo “avituallamiento de buques y aeronaves” y “Países/Territorios no determinados”; 2005-2016. Fuente: ICEX España

Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

Por otro lado, si bien la tendencia de número de exportadores es creciente en el periodo 2010-2016, la disminución de las exportaciones se podría explicar por el menor valor de las exportaciones que realizan. Como se observa en la figura 6.8, **aumenta el peso de las empresas que exportan menos de 5.000€** en el periodo analizado.

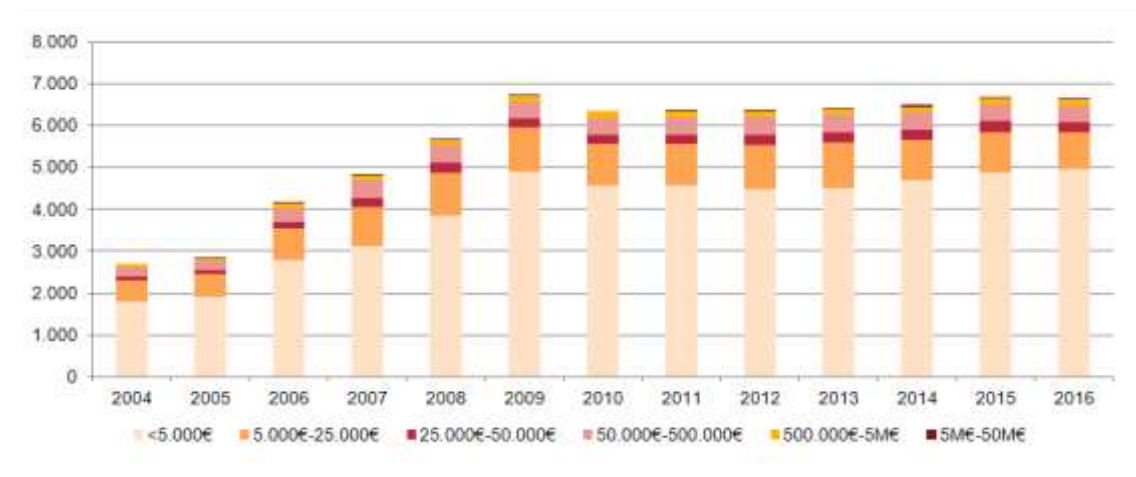


Figura 6.8 – Concentración del número de exportadores de Canarias por volumen exportación, excluyendo “resto de España”; 2005-2016. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

En el caso del análisis de las exportaciones canarias por sectores, excluyendo las partidas del “resto de España”, se observa que existe una correlación positiva entre el sector “productos industriales y tecnología” y el total de las exportaciones, dado el elevado peso de este sector que representa de media el 85% en el periodo 2009-2016, tal y como se puede observar en la figura 6.9.

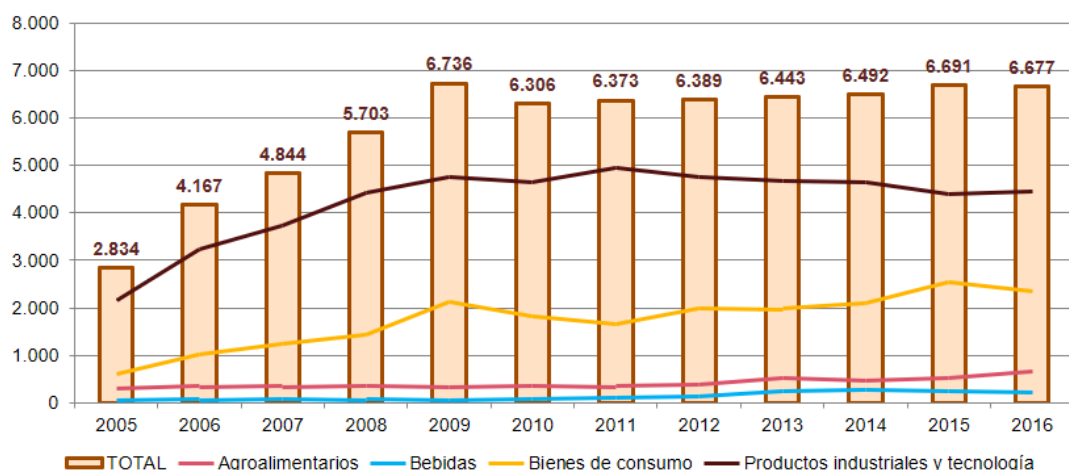


Figura 6.9 – Exportaciones Canarias por sectores, excluyendo “resto de España”; 2005-2016. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

Las exportaciones del sector “agroalimentario” mantienen una tendencia descendente en el periodo 2005-2013, a partir del cual **comienzan a recuperarse** levemente hasta los 183 millones en el ejercicio 2016, **sin lograr recuperar los volúmenes de exportación pre-crisis**.

Por otra parte, en el caso del número de exportadores por sectores (ver figura 6.10), se observan las siguientes particularidades:

- **El número de exportadores del sector “productos industriales y tecnológicos” crece en el periodo 2005-2011**, a pesar de las caídas de las exportaciones del sector en el ejercicio 2009 (figura 6.9). A partir del ejercicio 2012 las empresas exportadoras del sector comienzan a reducirse.
- Los exportadores del sector “productos industriales y tecnológicos” representan el 72% del total en el periodo 2009-2016, mientras sus exportaciones representan el 85%.
- El número de exportadores del sector bienes de consumo representan el 32% de los exportadores canarios en el periodo 2009-2016, mientras el sector representa el 6% de las exportaciones.
- El número de exportadores del sector “agroalimentario” se mantuvo constante, a pesar de la reducción de las exportaciones del sector que se reflejan en la figura 6.9. A partir del ejercicio 2013 comienzan a crecer las empresas exportadoras del sector, motivando el aumento de las exportaciones de los siguientes ejercicios.



Exportadores por sectores	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agroalimentario	10%	8%	7%	6%	5%	6%	5%	6%	8%	7%	8%	10%
Bebidas	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	4%	4%	4%	3%
Bienes de consumo	21%	25%	26%	25%	32%	29%	26%	31%	31%	32%	38%	35%
Productos industriales y tecnología	76%	77%	77%	78%	70%	74%	78%	75%	73%	71%	66%	67%

Figura 6.10 – Número de exportadores de Canarias por sectores, excluyendo “resto de España”; 2005-2016. Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. Datos proporcionados por el Departamento de Aduanas, no incluyendo servicios.

Respecto al volumen de exportaciones de servicios, no existe hoy en día una medición que nos permita entender su volumen, corte sectorial y evolución.



Recordatorio: iniciativa B.10.2. (capítulo 3.2)
Lanzar medición de exportaciones de servicios con el ISTAC

También existe un índice de internacionalización de las empresas de Canarias (construido por la Confederación Canaria de Empresarios) que es del 4,7% en 2015, algo superior al del conjunto estatal (4,2%). Si bien este dato a primera vista podría parecer positivo, no lo es: éste deriva de la naturaleza insular de la economía, y su consecuente tendencia a la importación, de tal forma que la ratio de empresas importadoras entre exportadoras es del 1,7 (en el conjunto estatal del 1,2) denotando el gran peso de las actividades de importación en este índice. El reto de la presente estrategia de internacionalización es precisamente aumentar el peso de las exportaciones.

Como podemos observar en la figura 6.11 es posible obtener datos y/o estudios sobre el tejido empresarial canario en su conjunto y su segmentación por sectores económicos y tamaño: según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), el número total de empresas en Canarias en el año 2016 era de 135.909, con un aumento del 2,3% respecto al año anterior. Por sectores económicos: el 3,7% de las empresas canarias pertenece al sector

industrial, el 10,7% al sector de la construcción y el 85,6% al sector servicios (existe mayor nivel de detalle por sectores).

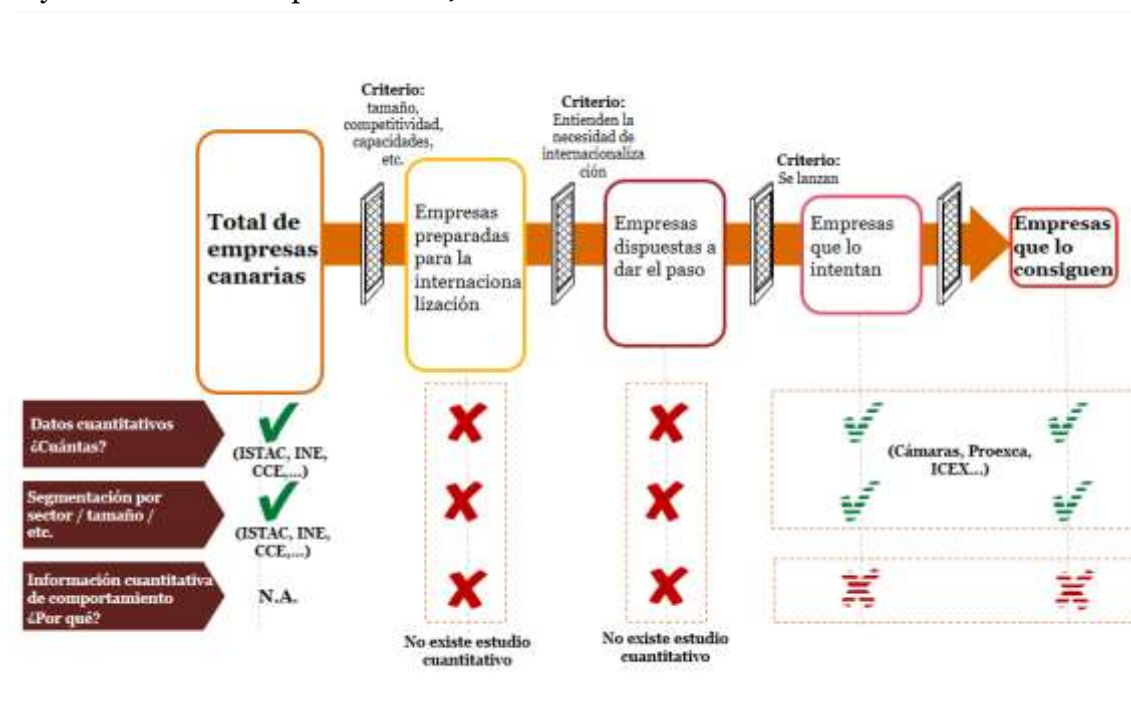


Figura 6.11 – Preparación de las pymes canarias para la internacionalización. Fuente: Elaboración propia

Los gaps de información se encuentran sobre la preparación de la pyme canaria para su salida al exterior (datos que analicen los criterios necesarios para ello: capacidades, competitividad, etc.) así como sobre su disposición a la internacionalización (aquellas pymes que entienden la necesidad de internacionalizarse y están dispuestas a dar el paso). A la fecha de comienzo del presente estudio, no existía ningún dato cuantitativo que cubriera estos aspectos.

Por último, la información de pymes que lo intentan y lo consiguen (a la derecha de la figura) presentan un problema solamente parcial. Los diversos programas existentes para apoyar los procesos de internacionalización permiten conocer datos cuantitativos sobre el número de empresas canarias que intentan salir al exterior y de aquellas que lo consiguen, al igual que su composición por sectores, tamaño, etc.

No obstante, dichos programas solo llegan a una masa pequeña de empresas, tal y como se puede observar en la figura 6.12. Así de las más de 200 empresas interesadas en el programa Canarias Aporta, lo solicitan 152 y solo acceden a éste 30 empresas; de las 160 empresas que se interesaron en el IcxNext, se presentaron 116 y lo obtuvieron 14 de ellas; de 10 a 15 empresas se benefician del programa Xpande, cuando se interesan por él de 20 a 30; y de los programas convocados por la red Enterprise Europe Network para dar apoyo a las empresas, 2 empresas son las que lo obtienen de un total de 30 a 40 que lo solicitan.

Estimando —con base a las entrevistas— en torno a un 60%-80% de solapamiento entre los diferentes programas descritos anteriormente, se obtiene que el número de empresas interesadas en los diferentes programas varía entre 124 a 247, el número de empresas que lo solicitan está comprendido entre 87 y 175 empresas y finalmente el número de empresas que obtienen estos apoyos varía entre 18 y 36 empresas.



Figura 6.12 – Programas de apoyo para la internacionalización de las pymes. Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por los distintos agentes

Obviamente, toda empresa que intenta internacionalizarse, pero que no acude a ninguna de estas instituciones para informarse o pedir ayuda, no queda registrada y por tanto su número se desconoce.

En definitiva, dada la escasez de estudios y/o datos cuantitativos sobre la actitud y aptitud de las pymes canarias frente a la internacionalización y la importancia de disponer de dicha información para poder conocer en qué grado el tejido empresarial canario está preparado para llevar a cabo el proceso de salida al exterior, se ha lanzado en el seno de este proyecto —y con la ayuda clave de las distintas asociaciones de empresarios y cámaras de comercio— una encuesta, que se describe a continuación.

ENCUESTA DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS CANARIAS

Este estudio cuantitativo tiene el objetivo de analizar la realidad de la empresa ante el reto de acometer procesos de internacionalización desde dos perspectivas: las empresas que se han internacionalizado y las que no.

En el caso de las que sí han salido al exterior, se busca conocer las principales barreras que se han encontrado, las capacidades con las que cuentan para acometer los proyectos internacionales, si han recibido soporte por parte de agentes, conocer cuáles serían las medidas que más repercusión positiva tendrían en su actividad y conocer las perspectivas futuras de acudir a otros mercados.

Para aquellas empresas que no se han internacionalizado, los objetivos son: delimitar si no lo han hecho por no haberse planteado la salida al exterior; o en el caso de haber analizado esta posibilidad, haberla descartado; conocer las barreras que han decantado la decisión hacia el no; y reconocer las capacidades y medidas que necesitarían para obtener la motivación necesaria para salir al exterior.

Los resultados de la encuesta se basan en 427 respuestas: 287 respuestas de empresas ya internacionalizadas y 140 de empresas que no han dado todavía el salto a mercados internacionales. Todas las islas están representadas, obviamente con mayor peso de las islas capitalinas.

A su vez, también están representados todos los sectores, como se observa en la figura, con una alta participación de los sectores servicios profesionales (el 16,4% de las respuestas) e industria (el 15%).

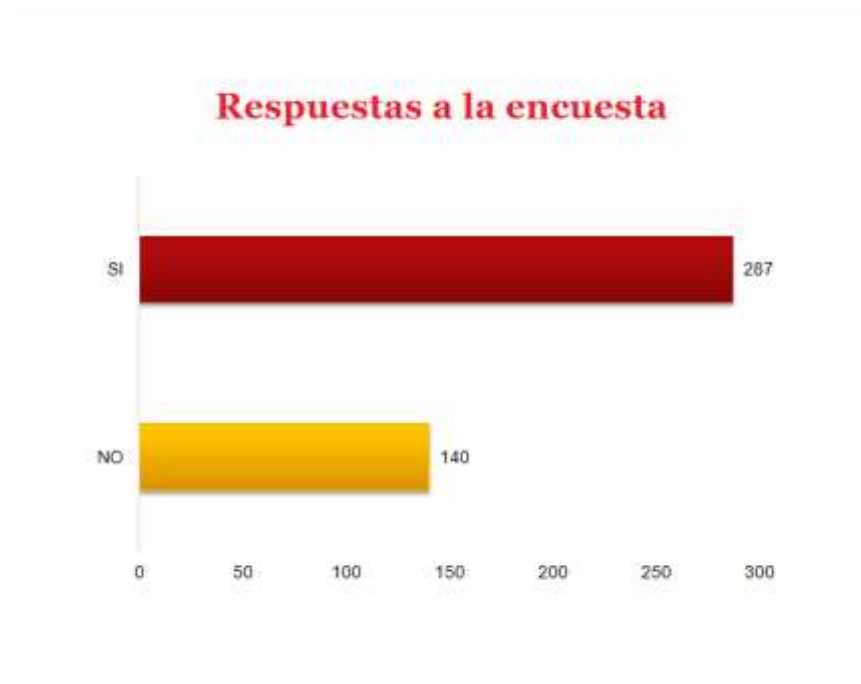


Figura 6.13 – Respuestas a la encuesta. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias”

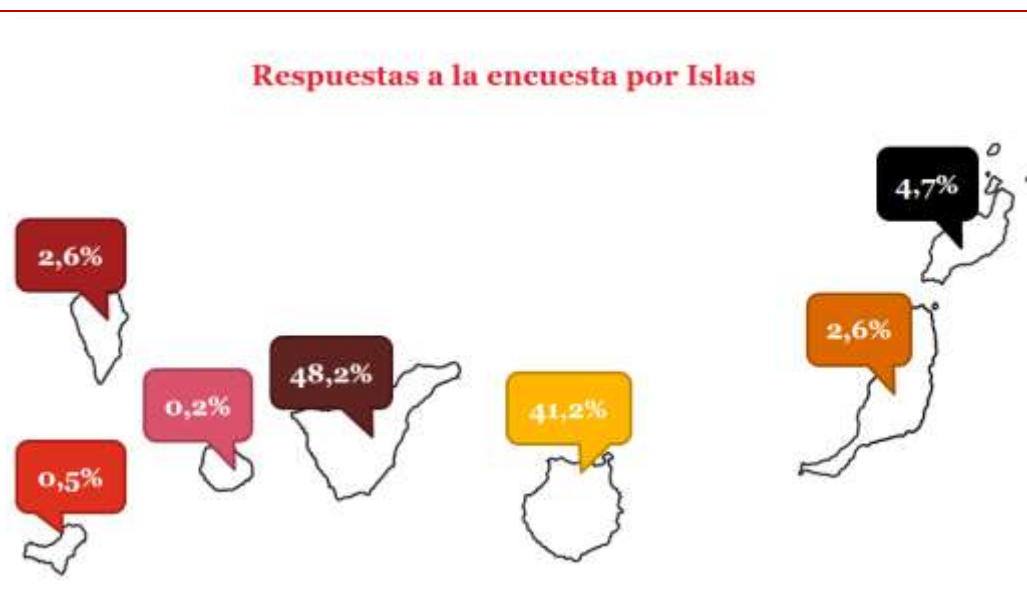


Figura 6.14 – Respuestas a la encuesta por Islas. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias”



Figura 6.15 – Respuestas a la encuesta por sectores. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias”

Los resultados completos de la encuesta se encuentran en el anexo A.1. En el presente capítulo solamente se presentan las conclusiones más relevantes.

Para llegar a las conclusiones de este capítulo, a los resultados cuantitativos de la encuesta se añaden dos fuentes de información cualitativas adicionales:

- Entrevistas “one on one”: 81 reuniones individuales realizadas con empresas, agentes y expertos del sistema de internacionalización de Canarias.
- Reuniones sectoriales: durante la realización de la estrategia operativa se organizaron una serie de mesas de trabajo con todos los sectores, a las que acudieron las principales asociaciones sectoriales y muchas empresas individuales (una media de 24 empresas por reunión).

Todas ellas exponían todas las barreras con las que se encuentran al iniciar procesos de internacionalización (las que sí los han realizado) o que les impiden internacionalizarse (en el caso de las que no lo han hecho todavía); sugerían las posibles acciones o mecanismos a poner en marcha desde las instituciones públicas para solucionar o minimizar estas barreras; sus experiencias y sensaciones respecto a la internacionalización; y su opinión respecto a las recomendaciones que se proponen en esta estrategia operativa.

En este sentido, y ante la dinámica positiva generada, se recomienda mantener de manera periódica la celebración de estas mesas de trabajo sectoriales.

Ver ficha de iniciativa B.10.1.

- **Recomendación: Coordinación y organización de reuniones regulares con sectores empresariales**

La organización de mesas de trabajo con diversos sectores empresariales (audiovisual, marino-marítimo, turismo, sanitario, formación, industria, etc.) permite tener un mejor contacto con los empresarios canarios y conocer de primera mano:

- los principales obstáculos existentes que les impiden llevar a cabo estos procesos o incluso llegar a no planteárselos;
- así como cuáles son las acciones que se proponen como fundamentales para fomentar la salida al exterior de sus productos y/o servicios.

Dichas reuniones permiten tener una visión más cercana y valiosa de los sectores económicos de las Islas, así como tomar el pulso a la acogida que las medidas lanzadas/a lanzar tienen en el sector empresarial canario. Estas mesas de trabajo con todos los sectores no deberían quedarse en una medida aislada y puntual, sino que deberían continuar realizándose periódicamente, de tal forma que exista la mayor sincronización posible entre empresas y agentes del sistema.

Por tanto, sería recomendable repetir anualmente esta iniciativa, con un compromiso claro de ambas partes:

- por un lado, de Presidencia del Gobierno y la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento, que asume la organización de las mismas, manteniendo la misma vocación de apertura y colaboración con todo el tejido empresarial;
- y por otro, de los sectores y empresas individuales, con su asistencia y participación activa.

La mecánica de ejecución de estas reuniones sería la siguiente:

- Recordar los diferentes puntos que salieron de la reunión anterior y valorar cuánto se ha avanzado en la ejecución de las iniciativas concretas, y en la solución de barreras en general.
- Detección de nuevas barreras para la internacionalización.
- Proponer nuevas iniciativas de mejora.

Uno de los mensajes principales que se pueden extraer de la “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias” es más bien optimista, y concierne el potencial de la internacionalización para la empresa canaria. En concreto:

- la internacionalización es vital para las empresas ya internacionalizadas: el 78% considera que es un aspecto importante, y para un 44% de ellas es tan relevante que reflejan que sin ella no podrían sobrevivir.
- El negocio internacional de estas empresas crece (para un 37% de ellas el negocio aumenta más del 20%).



Figura 6.16 – ¿Cuán importante es la internacionalización para su empresa? / Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

- Las empresas ya internacionalizadas planearían seguirían expandiendo su negocio internacional: el 75% se internacionalizaría a otras regiones.
- La gran mayoría de las empresas internacionalizadas (el 78%) mantienen la perspectiva de seguir operando internacionalmente, en principio siempre.

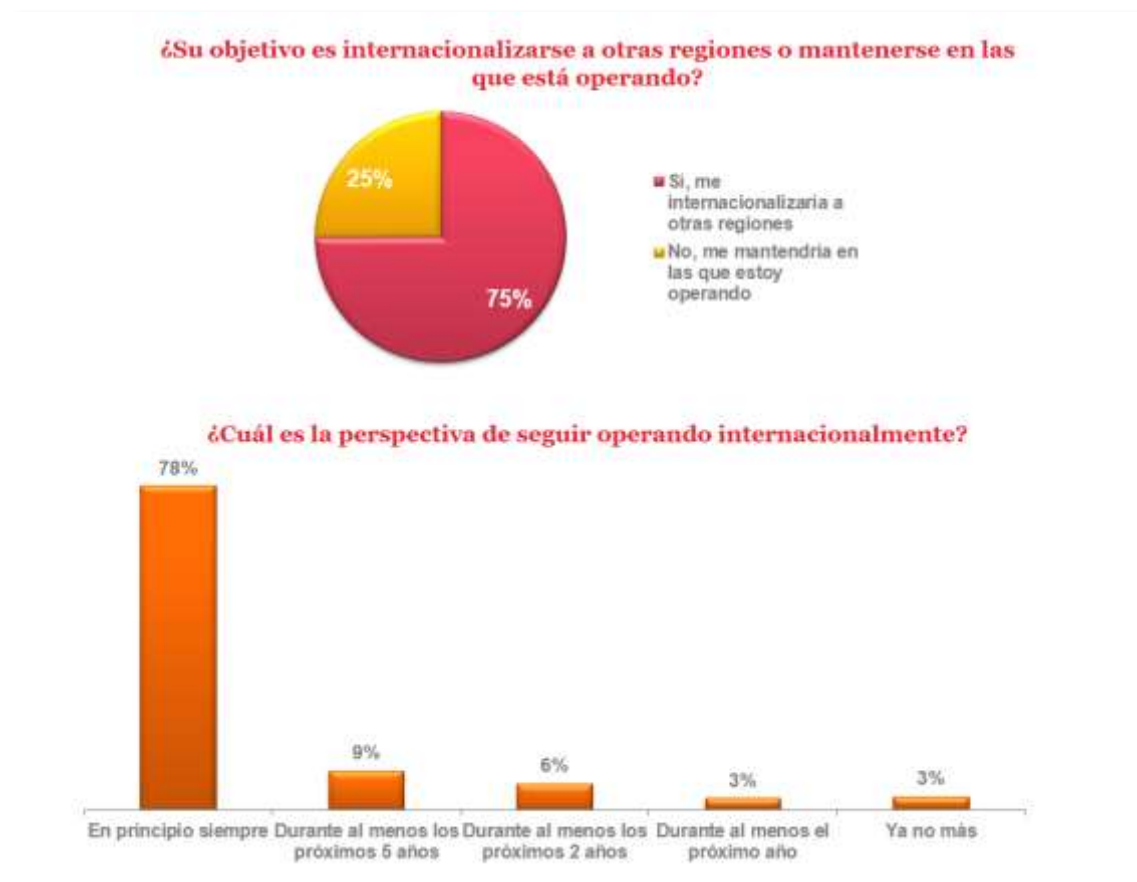


Figura 6.17 – ¿Su objetivo es internacionalizarse a otras regiones o mantenerse en las que está operando? / ¿Cuál es la perspectiva de seguir operando internacionalmente?
Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

- Por el lado de las empresas no internacionalizadas, **el 70% de ellas considerarían que dar el salto a mercados exteriores fortalecería su situación económica**, y como consecuencia, el 60% de las empresas tiene cierta perspectiva de comenzar a operar internacionalmente, como se observa en la figura 6.18.



Figura 6.18 – ¿Considera que internacionalizarse fortalecería la situación económica de la empresa? / ¿Tiene perspectivas de comenzar a operar internacionalmente?
Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por otra parte, a través de las distintas fuentes cualitativas y cuantitativas del proyecto, se ha detectado una **lista de principales barreras a superar** para que las empresas canarias desarrollen con éxito su salida al exterior. Dichas barreras constituyen una serie de problemas recurrentes que se manifiestan en dos planos, y que se recogen en la figura 6.19:

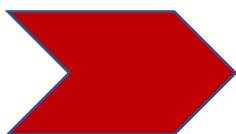
- Las barreras de capacidades y actitud de las pymes (la lista de barreras y grado de importancia de las mismas se presentan en la figura 6.19).
- Barreras más “objetivas” que tienen que ver con los facilitadores (conectividad, aduanas, etc.).



Figura 6.19 – Problemas recurrentes en las pymes canarias – Barreras a superar.
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y talleres sectoriales

Respecto a las **capacidades de las empresas**, se han detectado las siguientes barreras:

1. El **bajo conocimiento de idiomas** —en especial del inglés— en la fuerza laboral canaria en general a todos los niveles (ejecutivo, comercial, administrativo, etc.), así como el muy escaso dominio del idioma francés, se posiciona como la principal barrera a la internacionalización para el tejido empresarial canario. Corregir este aspecto resultaría fundamental para la correcta puesta en marcha del proceso de salida al exterior de las empresas que conforman el tejido productivo de Canarias.



**Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzamiento de un programa integral para alcanzar el multilingüismo**

2. La **competitividad del producto**, así como el **tamaño y la solidez financiera** de las empresas (de mayor o menor importancia dependiendo del sector al que pertenezcan) son las siguientes barreras en nivel de importancia. La figura 6.20 muestra de manera cuantitativa la radiografía del tamaño de la empresa canaria.

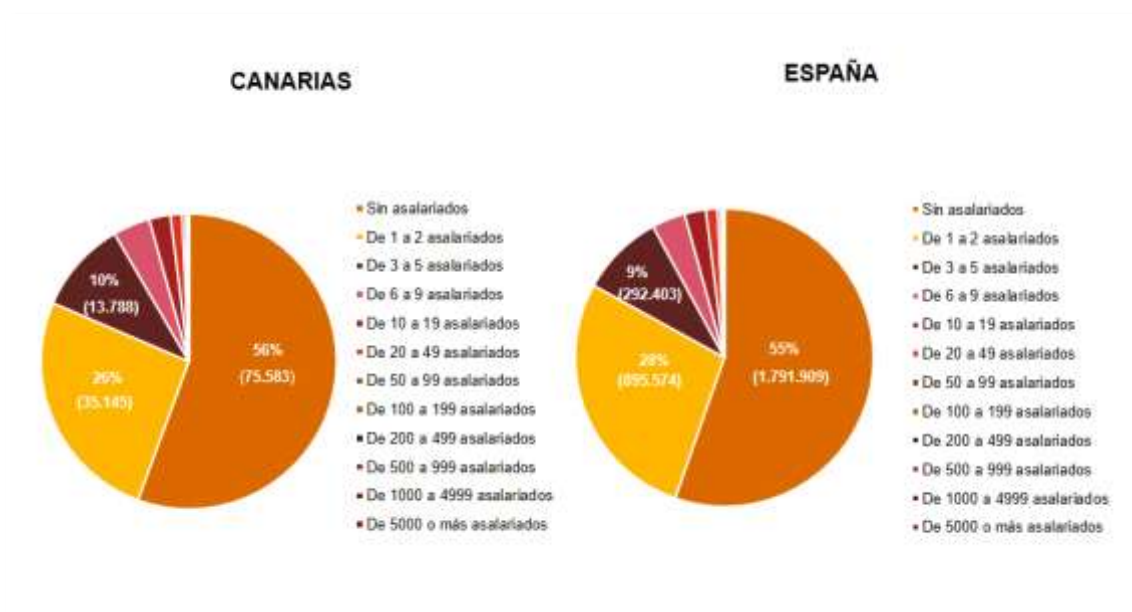


Figura 6.20 – Empresas según estrato de asalariados. Año 2016. Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC)

De manera cualitativa y por sectores económicos, Canarias se caracteriza por poseer un tejido industrial relativamente pequeño (representa el 7% del PIB de la región), un sector agrícola decreciente en estos últimos años y muy dependiente de la política europea y un sector servicios a priori competitivo, pero con bajas capacidades para la internacionalización, como se extraería de los resultados de la encuesta:

- Solo un 14% de las empresas considera que dispone de todos los perfiles necesarios para acometer procesos de internacionalización, como se refleja en la figura 6.21.



Figura 6.21 – ¿Qué perfiles faltan en su empresa para que pueda internacionalizarse?
Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

- Adicionalmente, más de un 50% de las empresas todavía no internacionalizadas opinan que las causas principales por la que no han salido al exterior tienen que ver con ausencia de capacidades internas (situación económica de la empresa, falta de plan de internacionalización, desconocimiento del mercado, etc.), como se refleja en la figura 6.22.



Figura 6.22 – ¿Por qué no se ha internacionalizado todavía? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por todo ello, resulta necesario buscar e impulsar en cada sector nichos de especialidad en los que centrar los esfuerzos, minimizando debilidades y optimizando fortalezas, y en los que la rentabilidad aportada por los mercados exteriores justifique el riesgo y los esfuerzos (ver análisis sectorial en capítulo 6.4.).

En paralelo, a partir de los resultados de encuestas y mesas de trabajo, resulta evidente la necesidad de buscar mecanismos y herramientas que permitan fortalecer las empresas haciéndolas más “grandes y capaces” de cara a una salida al exterior. Generar un mayor y mejor tejido empresarial a través de asociaciones más o menos permanentes, o incluso caso a caso, repercutirá positivamente en la competitividad del conjunto del sector.

Esta idea estaría apoyada por buena parte de las empresas canarias todavía no internacionalizadas, como se observa en la figura 6.23, donde el 56% de las empresas manifiestan estar dispuestas a asociarse con otras para dar el salto a mercados exteriores.

¿Se asociaría a otras empresas para internacionalizarse?

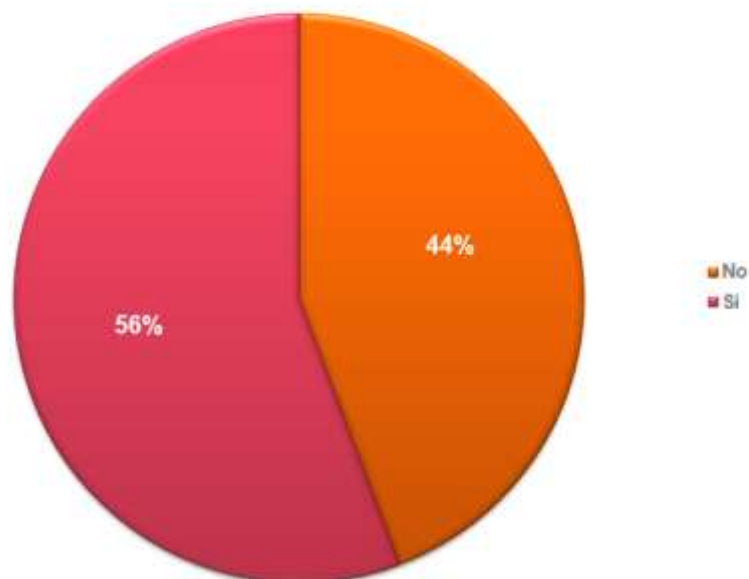


Figura 6.23 – ¿Se asociaría a otras empresas para internacionalizarse? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por ello, proponemos una paleta de medidas a aplicar en función de las diferentes casuísticas. Dichas medidas, expuestas por orden creciente en cuanto a nivel de integración son las siguientes:

- En primer lugar, y para el caso de transporte físico de mercancías, habilitar mecanismos que fomenten el grupaje.
- En segundo lugar, promover alianzas concretas de empresas caso a caso para oportunidades concretas:

Ver ficha de iniciativa B.11.3.

- Recomendación: Fomentar alianzas para oportunidades concretas

Los procesos de internacionalización son complejos y requieren una musculatura empresarial fuerte y entrenada: financiación, capacidades de los recursos humanos, productos competitivos, etc. Por ello, la dificultad de estos procesos se ve aumentada para empresas de reducido tamaño como las que componen en su mayoría el tejido empresarial canario.

Una fórmula para revertir esta situación es la creación de mecanismos que generen una mayor interrelación, cooperación y sinergias entre las pequeñas empresas, es

decir, la coparticipación **caso a caso** en oportunidades de negocio, proyectos y líneas estratégicas comunes/sectoriales concretas.

Para alcanzar este objetivo se propone crear una función dentro de Proexca que diseñe, lance, promocióne e incentive herramientas que permitan a empresas canarias que quieren/necesitan interconectarse con otras, hacerlo entre ellas e incluso con aquellas ya establecidas en mercados extranjeros, con la intención de que sirvan como generadores de contacto y de motivación a otras pymes canarias.

Algunas herramientas a explorar y diseñar con más detalle son:

- Bases de datos públicas de oferta y demanda de colaboraciones, y servicio de “matchmaking” entre las distintas empresas.
- Iniciativas/proyectos concretos promovidos por Proexca o cualquier otro agente de internacionalización (proyecto directamente promovido por Proexca/otro agente, si bien liderado por una empresa o asociación empresarial).
- Incentivos para la obtención de programas o becas (asignar mayor probabilidad de éxito a UTEs o similares).

Como ejemplo de oportunidad concreta, el grupaje es una alternativa para pequeños exportadores de mercancías que no tienen suficiente volumen por sí solos para llenar un contenedor con la regularidad que necesitan, lo cual encarece la logística necesaria para hacer llegar su mercancía a los mercados destino y les hace perder competitividad. También es una oportunidad para que grandes exportadores puedan sacar provecho del espacio sobrante en sus envíos.

En este sentido, recomendamos crear en Proexca un equipo de trabajo para fomentar el uso del grupaje, que funcione como “bróker” que conecte oferta y demanda (empresas con necesidades de grupaje y con espacio sobrante), para lo que se necesitarán herramientas específicas, como bases de datos de exportadores y envíos. Este equipo tendrá que realizar las siguientes funciones:

- Actualización de las bases de datos de exportadores.
- Construcción de herramienta informática de planificación de grupajes.
- Contacto directo con empresas exportadoras de mercancías de los dos tipos (grandes y pequeñas).
- Interrelacionar a pequeños exportadores entre ellos, para que realicen grupajes de sus mercancías, a través de asociaciones, acuerdos mercantiles u otras fórmulas.
- Conectar a exportadores grandes que pueden complementar sus envíos con mercancías de exportadores pequeños, para distribuir los costes logísticos.

- En tercer lugar, para el caso concreto de licitaciones internacionales, se propone hacer uso de empresas canarias de tamaño y renombre (como mínimo, las públicas) como “Empresa paraguas” bajo las cuales puedan acudir las pymes a concursos internacionales.



**Ver iniciativa B.12.2. (capítulo 6.2.4)
Utilizar “empresas paraguas” para acudir a
licitaciones**

3. Por último, otra gran barrera identificada es el desconocimiento sobre comercio internacional por parte de los empresarios canarios y en general, sobre todos los pasos a seguir para preparar con éxito su salida al exterior y consolidar su presencia en los mercados internacionales.

Ya existen programas como Aporta, Xpande e ICEXNEXT que atacan esta barrera, posibilitando a las empresas tener y formar personal con las capacidades necesarias para que realicen operaciones a nivel internacional.

Sin embargo, dichas ayudas tienen un limitado alcance, al estar dirigidas a pymes que ya están motivadas y dispuestas a una dedicación al proceso de internacionalización, quedándose fuera aquellas que no se han planteado dirigir sus productos y/o servicios a mercados internacionales.

En este contexto, sería necesario incidir sobre dos frentes:

- por un lado, hacer que soliciten los programas un mayor número de empresas.

Ver ficha de iniciativa A.3.1.

- **Recomendación: Hacer más labor de “push” y acompañamiento en los programas de apoyo a la internacionalización**

Aunque exista limitación por presupuesto en el alcance de los programas de apoyo (Aporta, Icxnetx y Xpande) estos programas son decisivos en la ayuda prestada a pymes que desean salir fuera de nuestras fronteras.

Por ello, y con el fin de asegurar que dichos programas llegan a empresas que los desconocen, que no se han tomado el tiempo de investigar, o que simplemente no se han planteado con suficiente foco la internacionalización, creemos necesario una mayor proactividad (“push” y no “pull”) por parte de los agentes para “salir a buscar” a las empresas canarias y ofrecerles un planteamiento más cerrado (idealmente caso a

caso) basado en los programas de apoyo. El diagnóstico ha detectado dicho enfoque como mejor práctica en algunos de los agentes existentes (ver capítulo 6.3).

Para ello, proponemos crear una iniciativa en la que los agentes:

- compartan objetivos y mejores prácticas;
- midan y hagan seguimiento del esfuerzo de “push” a pymes, y de sus resultados;
- a partir de las mediciones, introduzcan mejoras año a año en el enfoque y proceso.

Esta iniciativa tiene que estar muy coordinada con la de “evangelización” de la internacionalización (*ver iniciativa A.3.2.*), al perseguir objetivos similares.

Asimismo, el acompañamiento a las empresas una vez implantadas pudiera ser tan importante para algunas como el que se realiza durante el desarrollo del programa de apoyo en sí mismo.

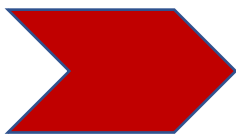
Para ello, cada técnico debería mantener una base de datos con las empresas acompañadas, con las que realizar contactos periódicos (de una temporalidad a decidir en función del volumen, trimestral, por ejemplo), así como crear reuniones de seguimiento departamentales para realizar seguimiento de este acompañamiento.

También sería positivo organizar reuniones en las que participen empresas implantadas en función de su país/mercado, con el fin de:

- Recibir feedback sobre el acompañamiento recibido.
- Proponer nuevas iniciativas.
- Crear sinergias entre las empresas.
- Etc.

En estos contactos y reuniones que realizarán los agentes se informará y recomendarán las nuevas medidas lanzadas a partir de esta estrategia operativa de internacionalización a medida que se irán poniendo en marcha. Por ejemplo, la disponibilidad de comerciales en destino (*ver iniciativa B.12.1. “Comercial senior en destino”*), o los recursos disponibles para realizar grupajes (*ver iniciativa B.11.3. “Fomentar alianzas para oportunidades concretas”*).

- por otro, procurando atraer mayores cuantías de fondos europeos para financiarlos:



Recordatorio: iniciativa B.9.1. (capítulo 5.2.7)
Crear una “task force” interna para identificar y conseguir fondos europeos

Con relación a la **actitud ante la internacionalización** de las empresas canarias, las barreras principales serían las siguientes:

1. El reducido tamaño de las empresas canarias hace que en su día a día la operatividad habitual prime sobre los planes de expansión internacional. En muchos casos, se asume como prioridad última para los profesionales canarios su presencia en mercados exteriores. Simplemente no tienen tiempo, energía ni recursos para plantearse en condiciones “una aventura internacional”.
2. De los resultados de las entrevistas y encuestas se deduce también que entre el empresariado canario hay latente una alta aversión al riesgo, percibiendo poco claro los beneficios potenciales de que su empresa se internacionalice, y como muy graves los riesgos implícitos de este tipo de operaciones.

Una vez expuestas estas razones, creemos que es fundamental generar mayor confianza en el empresariado, reduciendo el miedo, desconocimiento y comodidad a través de la ejecución de dos frentes:

- Por un lado, eliminando o minimizando las barreras objetivas (logísticas y administrativas), a través de recomendaciones que detallaremos/recordaremos al final de este capítulo.
- Y por otro, haciendo frente a las barreras comerciales mediante las dos medidas siguientes (expuestas en orden creciente de complejidad y posible impacto):
 - A) Profundizar en la puesta a disposición de las empresas canarias de la información que se pueda necesitar para abordar proyectos exteriores. La incertidumbre ante la falta de seguridad jurídica percibida es capaz de frenar o impedir proyectos, y para combatirla es indispensable contar con información actualizada y rigurosa, que transmita certeza a las empresas involucradas en procesos de internacionalización.

Ver ficha de proyecto B.13.1.

- **Recomendación: Profundizar en el área de apoyo a empresas**

Actualmente existe una unidad en Proexca que se encarga de la creación de recursos que faciliten esta información, sin embargo, es necesario darle a esta unidad una mayor profundización en sus actividades, por ejemplo:

- Realización de estudios socioeconómicos minuciosos de los países objetivos, con participación de agentes locales de dichos países.
- Informes aclaratorios de las diferencias fiscales con Canarias-España.
- Recopilación y organización de los diversos trámites (aduaneros, burocráticos, etc.) necesarios en los diversos países/sectores objetivos.
- Análisis de riesgos por sector/país destino, y recomendaciones de mitigación.
- Redacción de análisis de las cuotas de mercado existentes por país/sector.

Los recursos generados por esta unidad deberían reducir la incertidumbre real de las pymes canarias en el exterior, e incluso motivar su salida.

Además, sería fundamental que esta misma unidad actúe como catalizadora y grupo de apoyo en la preparación de las licitaciones internacionales a las empresas que acudan a ellas, acompañándolas en el proceso de concurso, dotándola de la información necesaria y ayudándola a cumplimentar los requisitos exigidos.

El objetivo de esta unidad es sin duda ambicioso, y por ello necesita de una estructuración y priorización eficiente de las actividades encomendadas, así como de la dotación de los recursos necesarios (capacidades, software, etc.) para la realización de su labor. Para ello, y a la hora de minimizar el impacto presupuestario de esta medida, se propone explorar las siguientes vías:

- Suscribir acuerdos, por un lado, con consultoras, universidades, think tanks, centros de estudios, etc. (tanto canarios/españoles como sobre todo de países destino) para que los diferentes estudios sean “ricos” en información detallada y actualizada.
- Priorizar a través de la creación de una base de datos de “oferta y demanda de información” con empresas, para que ellas mismas detecten las necesidades de información y soliciten los estudios (si bien todo recurso resultante producido por la unidad será público para futuras empresas que lo soliciten).
- Mejorar la coordinación entre dicha unidad y los distintos agentes (incluida la unidad de promoción exterior dentro de Proexca) para maximizar la adecuación de dichos contenidos a las necesidades reales de las empresas durante todo el proceso de internacionalización (no de manera puntual).

Será necesario que esta unidad tenga presencia en aquellos países objetivo considerados prioritarios, en consonancia con la presencia de la Red exterior de Proexca (*ver iniciativa B.13.3. “revisión de la red exterior de Proexca”*), además de la que mantenga en Canarias.

No obstante, su ámbito de actuación también debe extenderse al resto de países (más allá de donde exista red exterior), para lo cual es aún más fundamental si cabe el tejer acuerdos con agentes locales (públicos y privados) en dichos países.

- B) El reclutamiento de un comercial “senior” en destino que esté a disposición de toda empresa canaria que necesite apoyo en el área comercial.

Ver ficha de proyecto B.12.1.

- Recomendación: Comercial “senior” en destino

Las empresas pequeñas no suelen disponer de los recursos necesarios para costearse comerciales en destino que vendan sus productos/servicios. Las empresas grandes ya establecidas suelen abordar esta parte comercial del proceso de internacionalización con mayor facilidad, pero una buena parte de las pymes canarias verían con buenos ojos un apoyo decidido en este sentido, como se puede observar en la figura 6.24: un 19% de las pymes consideran que la medida que más haría aumentar su actividad internacional sería la presencia de un comercial en destino, frente a un 8% en el caso de las empresas grandes.

La recomendación, por tanto, es el reclutamiento de comerciales “senior” en los países destino, empezando por los países objetivos seleccionados, que estaría disponible para las empresas canarias de sectores/actividades determinadas (es decir, un comercial familiarizado con dichos sectores). Este comercial deberá tener un perfil senior, preferiblemente oriundo(a) del mercado destino, muy bien conectado con la élite local, y con una cartera de contactos fuerte, sirviendo de esta manera como “abre-puertas” a las pymes canarias en mercados desconocidos para ellas.

Esta medida debe tener carácter sostenible. Por ello, desde el ámbito público se podría financiar la búsqueda e implantación del / de la comercial, para que a medida que las empresas canarias recurran a él/ella, comiencen a ser estas empresas quienes paguen toda su remuneración, a través de comisiones por las operaciones que cierre, con un sistema de remuneración generoso, que motivará la actividad del comercial.

Es importante reconocer que esta medida es de difícil ejecución, e incluso de muy diferente acogida según el sector y tamaño de la empresa beneficiaria – este hecho ha quedado de manifiesto de manera muy clara en las mesas de trabajo, donde algunas

empresas recibían de manera entusiasta la iniciativa, y otras no la veían de ninguna utilidad. Por ello se debería implementar primero en unos pocos mercados piloto, probando sus resultados, antes de implementarla a gran escala.

Por otra parte, si bien un comercial “senior” puede tener en cierta medida un carácter multisectorial, ya que su labor se realiza al principio del proceso de venta (generar contactos y reuniones), para fases más avanzadas del proceso (por ejemplo, argumentación) será fundamental contar con comerciales más especializados en el sector en cuestión. Durante el piloto habrá que detectar hasta qué punto pueden jugar este rol los comerciales de la propia empresa interesada —basados a priori en Canarias— o es necesario un perfil (más “junior”) local.

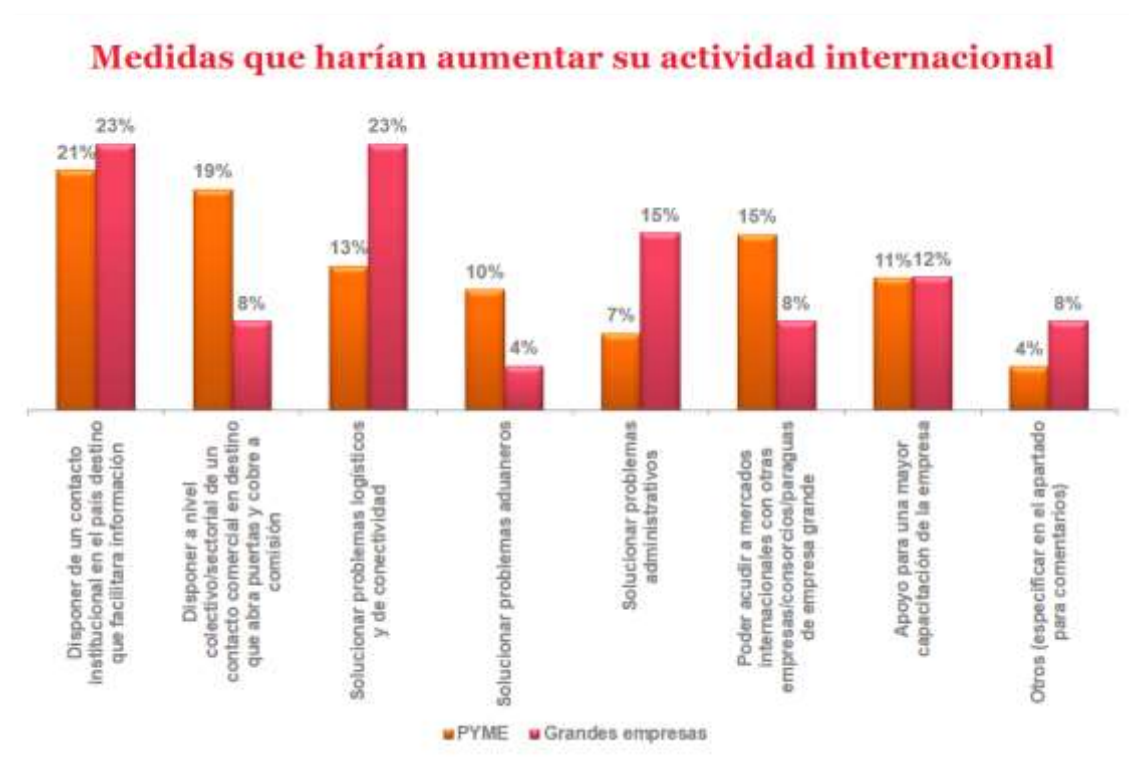


Figura 6.24 – Medidas que harían aumentar su actividad internacional. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

- Un último aspecto a destacar es que un número significativo de empresas canarias ni siquiera ha comenzado a implantar su actividad o comercializar sus productos en una isla distinta a la de origen (el 40% de las empresas todavía no internacionalizadas, como se observa en la figura 6.25), con lo que su vocación de dar el salto a la Península o aún más al extranjero estará aún más remota. Muestra de ello se observa en la figura 6.25 que el 57% de las empresas no internacionalizadas todavía no han realizado actividades con la Península, un porcentaje mayor que las todavía no regionalizadas.

Por ello, las distintas entidades deberían aconsejar a las pymes —por supuesto, en los casos en que tenga sentido— empezar por otras islas o Península antes de dar el salto internacional. La corrección de esta falta de experiencia a menor escala (regionalización) facilitará el posterior proceso de dar el salto a mercados internacionales.

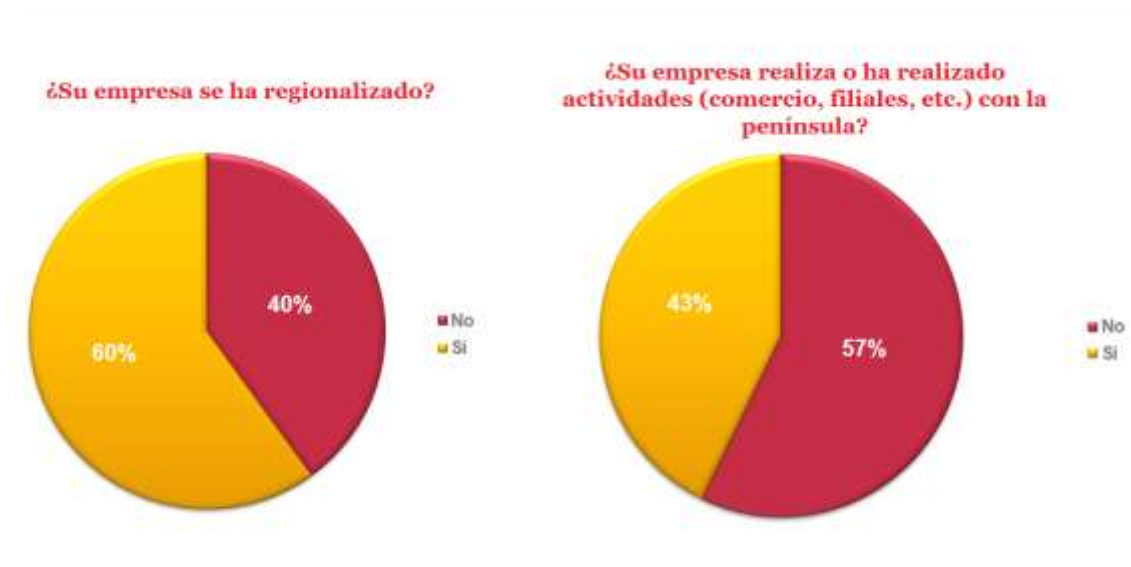


Figura 6.25 – ¿Su empresa se ha regionalizado? / ¿Su empresa ha realizado actividades comerciales (comercio, filiales, etc.) con la península? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por último, y una vez más “a título optimista”, si se corrigen todas estas barreras, **parecería existir interés latente por la internacionalización entre las empresas canarias que no han dado aún el paso**: el 65% de las empresas que todavía no se han internacionalizado han llegado a considerar la idea (ver figura 6.26), aunque la hayan desechado por la falta capacitación interna, como ya se ha comentado con anterioridad (ver figura 6.22). Además, el 50% de las empresas no internacionalizadas considera que la internacionalización sería necesaria o fundamental.



Figura 6.26 – ¿Ha considerado la internacionalización? / ¿Cuán importante sería la internacionalización para su empresa? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Las barreras que esperan encontrar las empresas no internacionalizadas cuando den el paso de salida al exterior son bastante similares a las de las empresas ya internacionalizadas, como se puede observar en la figura 6.27.



Figura 6.27 – Principales barreras esperadas. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por todo lo expuesto hasta ahora, resulta claro que es crítico redoblar los esfuerzos para convencer a las empresas canarias para que den el paso hacia la internacionalización. La siguiente recomendación es clave.

Ver ficha de proyecto A.3.2.

- **Recomendación: Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias**

La falta de motivación o el miedo de las pymes canarias para internacionalizarse debe combatirse con medidas decididas de “evangelización”, en las que:

- se informe a las empresas de las oportunidades de crecimiento (o en muchos casos, de la imperiosa necesidad de diversificación y supervivencia) que pueden encontrar al acudir a mercados externos;
- se minimice la percepción de complejidad “insalvable”;
- se fomente la innovación para aumentar competitividad y se compartan mejores prácticas en ese sentido;
- y se les oriente sobre las distintas soluciones.

Para ello es fundamental estructurar un plan “evangelizador” riguroso, ambicioso y a gran escala que conciencie al tejido empresarial canario, y con un enfoque en la práctica de “plan de marketing” con diferentes canales de información a distintos niveles de profundidad del mensaje, por ejemplo:

- Canales “publicitarios” que pongan el mensaje de internacionalización en los oídos de los empresarios de manera frecuente.
- Canales “informativos”, por ejemplo, realización de jornadas, desayunos informativos, mesas redondas, etc. que profundicen el mensaje sobre las bondades de los procesos de internacionalización, como ya se viene haciendo por los distintos agentes.

Estas labores ya se vienen realizando en gran medida por cada uno de los agentes. En este sentido la iniciativa propuesta implica:

- Incrementar el nivel de ambición (mayor dotación presupuestaria).
- Realizar un enfoque global: elaborar “plan de marketing” vs. iniciativas ad-hoc.
- Coordinación entre los distintos agentes.
- Revisión y mejora de los contenidos y del “discurso de evangelización”.
- Más “push” para llegar a empresas que normalmente no van a estos eventos.

En este discurso debe ir incluida la información de los mecanismos que las diferentes entidades públicas ofrecen para acompañar y apoyar a la empresa canaria en su camino al exterior, y en este sentido tiene cierto solape con la *iniciativa A.3.1. (“hacer más labor de “push” y acompañamiento en los programas de apoyo a la internacionalización”)*, pero también tienen diferencias claras:

- Esta iniciativa informa de todas las herramientas existentes para vencer barreras a la internacionalización, más allá de los programas Aporta, Icexnext y Xpande (por ejemplo, apoyo informativo de la red exterior, grupajes, comercial en destino, etc.).
- Esta iniciativa debe llegar a un número mucho mayor de empresas (“enfoque marketing”) frente a la anterior, que apunta a un número más reducido de empresas que profundizan en los programas (“enfoque ventas”) en función del presupuesto disponible.

Finalmente, consideramos que en este plan deben estar incluidas medidas de evangelización en centros de estudios, sobre todo de universidades, para que las futuras generaciones tengan conciencia de las posibilidades que ofrece la internacionalización de la economía, y para prepararlas para ésta.

Corresponderá al equipo de trabajo de esta iniciativa el diseñar el plan exacto de comunicación y otras acciones para llevar a cabo su objetivo, a corto, medio y largo plazo.

A este conjunto de barreras (tanto de capacidades como de actitud) propias de las pymes canarias, se unen una serie de barreras existentes en las Islas (ver figura 6.28), que las empresas ya internacionalizadas señalan como las principales causas de la escasa internacionalización de las empresas:

- Las trabas aduaneras y administrativas, para un 12% de las empresas.
- Las dificultades en conectividad, tanto marítima como aérea, por su coste y/o frecuencia es una barrera principal para el 13% de las empresas.
- Falta de apoyo público, señalada por el 10% de las empresas.



*Figura 6.28 – Principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse.
Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”*

A la vista de los resultados de esta gráfica, cabe reflexionar sobre el conjunto de barreras que se encuentran las empresas canarias en su acceso a los mercados internacionales. Se

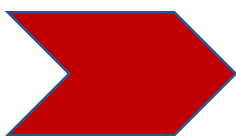
observa que la distribución de los porcentajes es bastante uniforme, lo que indicaría que no existen dos o tres variables clave (que si se solucionaran harían que despegue la internacionalización), sino que habrá que distribuir esfuerzos para combatir todas las barreras.

En cuanto a la logística, ésta está frenando buena parte del potencial de internacionalización en los continentes africano y latinoamericano, pero también en buena medida en Europa, por su coste e incertidumbre generada.

Las dificultades en conectividad marítima se perpetúan por la existencia de un círculo vicioso: las pymes no exportan más debido a los altos costes de la conectividad, pero ésta sigue siendo cara porque no existen los volúmenes de exportación suficientes que hagan bajar los precios. Romper este círculo vicioso permitirá desatar una parte importante del potencial exportador de las empresas canarias.



Recordatorio: iniciativa B.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Crear estructura de conectividad marítima



Recordatorio: iniciativa B.2.3. (capítulo 4.1.1.4)
Atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias

Por otro lado, los almacenes logísticos atacan la barrera logística en destino: al existir un almacén en el que depositar mercancía, se minimiza parcialmente la mala frecuencia de la conectividad y los posibles retrasos aduaneros en destino.

Ver ficha de proyecto B.2.5.

- Recomendación: Almacenes logísticos en destino

La creación de almacenes en destino disponibles para el empresariado canario responde a la necesidad de contribuir a la solución de las barreras logísticas con las que se encuentran las empresas canarias a la hora de exportar sus productos, y sobre todo, las pymes, a las que les es más difícil contar con los recursos necesarios para costearse por sí mismas este tipo de soluciones.

Con esta medida se pretende que empresas de todos los sectores, que exportan mercancías al exterior (tanto a la Península como al extranjero) se vean incentivadas a aumentar los volúmenes de sus exportaciones -al tener mayor facilidad logística- y a

acceder a otros mercados, permitiendo una mayor diversificación de la actividad y más presencia en terceros países con una inversión reducida.

La forma de gestionar estos almacenes logísticos deberá ser establecida por los responsables del proyecto, siempre bajo la premisa de que los almacenes serán un recurso compartido abierto en prioridad a las empresas canarias que deseen usarlo. A la hora de diseñar la solución exacta, hay múltiples planos a considerar, entre ellos:

- Técnicos (p.ej. espacio de frío si/no).
- Societarios (tipo de sociedad, composición del capital, grado de participación pública, etc.).
- Oferta y demanda: m2 necesarios en las distintas fases, frente a demanda prevista.
- Gobernanza: “Reglas del juego” de reserva y ocupación.

La financiación de la implantación de esta medida, que podría tener un coste relevante (sobre todo en función del número de países en los que se instale) necesitará de la captación de fondos europeos (*ver iniciativa B.9.1. – “Crear una “task force” interna para identificar y conseguir fondos europeos*), y/o de la cofinanciación a través de asociaciones de empresas canarias para las que esta medida sea beneficiosa.

Posteriormente a la implantación, y en la medida que sea necesario distribuir costes para hacer sostenible esta iniciativa, las empresas que utilicen este tipo de recursos logísticos deberán comenzar a asumir el coste por el uso de las instalaciones.

Para cada país considerado (en principio, la lista final de países objetivo – ver capítulo 6.2.5), una vez que se disponga de todos los parámetros de diseño (en particular los de coste y demanda prevista) el equipo de proyecto podrá decidir que la medida no es viable, y no lanzar su ejecución.

Otra de las barreras que emerge claramente en las mesas de trabajo y reuniones, como uno de los principales problemas a la exportación en Canarias, son las trabas aduaneras, por sus elevados costes; duplicidades de trámites; por los requisitos y normativas complejos y a menudo variables según el caso, etc. Esta barrera se refleja en los resultados de la encuesta, como se puede observar en la figura 6.29 donde se sitúa como la segunda barrera más importante (entre las barreras localizadas en origen) para la vía de internacionalización por exportación directa.

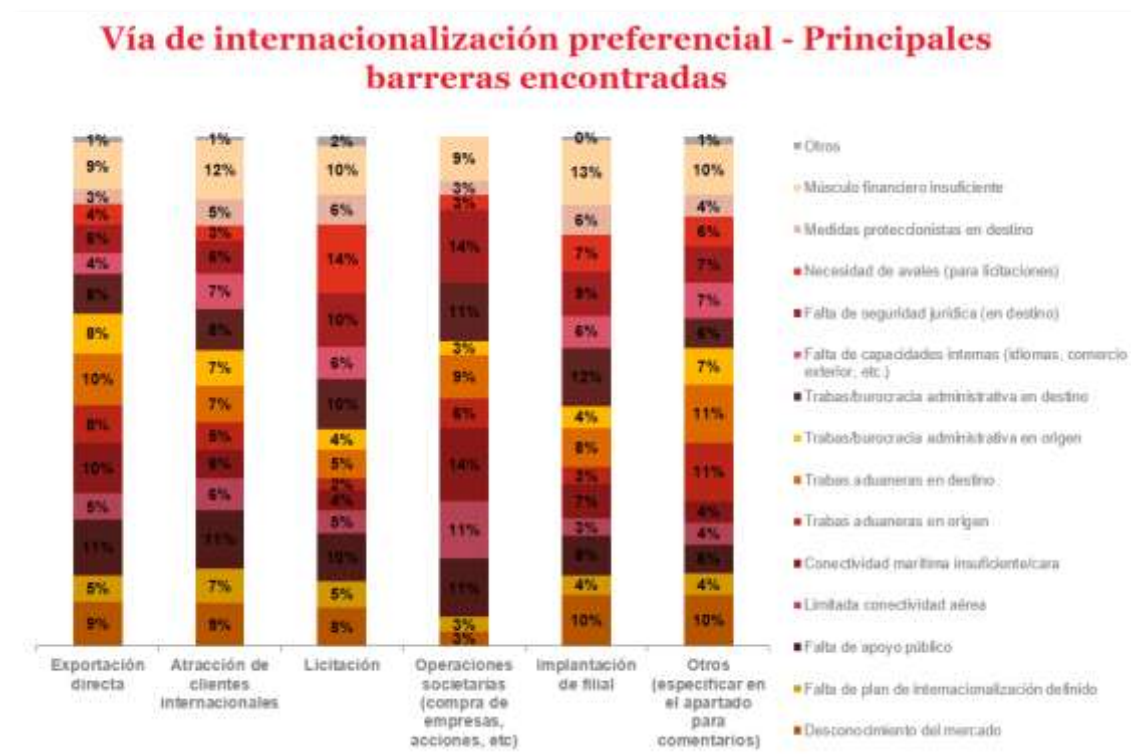
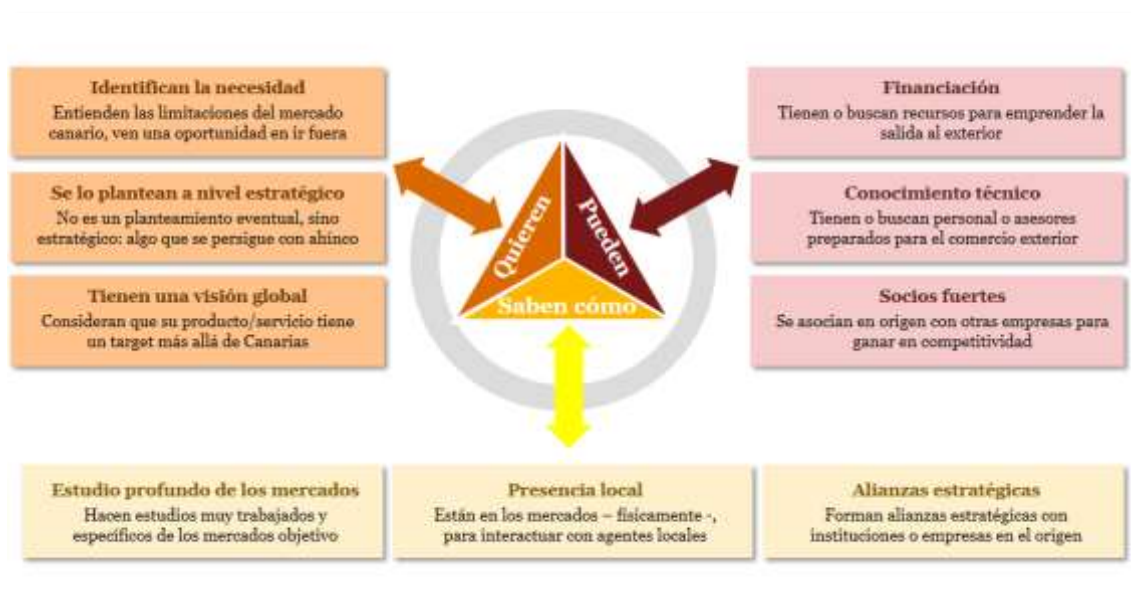


Figura 6.29 – Vías de internacionalización preferencial – Principales barreras encontradas. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”



Ver iniciativa B.2.4. (capítulo 6.2.7)
Creación de un polo de competencias aduanero

Finalmente, para completar el diagnóstico de las pymes canarias, se ha realizado un análisis de los elementos comunes de los casos de éxito. Las empresas que quieren internacionalizarse, pueden y saben cómo llevar a cabo su proceso de salida al exterior, tienen en común una serie de factores (ver figura 6.30):



*Figura 6.30 – Análisis de las empresas canarias que se internacionalizan con éxito.
Fuente: Elaboración propia*

- En los casos de éxito de las empresas exportadoras, el primer paso es crucial para la internacionalización: estas empresas identifican la necesidad de salir fuera de Canarias, entienden las limitaciones presentes en el mercado canario y ven una clara oportunidad en dirigirse a mercados extranjeros. Se plantean el proceso de salida al exterior a nivel estratégico, no como un planteamiento eventual, y lo persiguen con empuje (a menudo como consecuencia de abordarlo como una necesidad de la cual depende el futuro de la empresa).
- Las empresas canarias que pueden internacionalizarse tienen o buscan los recursos para emprender la salida al exterior (financiación); tienen o buscan personal o asesores preparados para el comercio exterior (conocimiento técnico); y/o se asocian en origen con otras empresas para ganar en competitividad (socios fuertes). La necesidad de contar con recursos económicos previos es fundamental a la hora de abordar el proceso de internacionalización. En muchas ocasiones, las empresas, además de las barreras culturales e idiomáticas, tienen que lidiar con la falta de recursos financieros existentes para poder implementar con éxito una estrategia integral de acceso a los mercados objetivo. Disponer de una financiación previa para iniciar la salida al exterior de las pymes canarias es fundamental para la correcta puesta en marcha de este proceso.
- Los empresarios canarios que saben cómo llevar a cabo el proceso de internacionalización de su empresa se caracterizan por realizar estudios profundos y específicos de los mercados objetivo a los que van a dirigirse. Además, mantienen una presencia física generalmente permanente o casi en dichos mercados para interactuar con los agentes locales y formar alianzas

estratégicas con instituciones y/o empresas. En ese sentido, la realización de viajes de prospección comercial a los países destino o la participación en procedimientos de contratación internacional son sin duda una ayuda clave al principio del proceso, pero a menudo no suficiente para la sostenibilidad de la internacionalización.

Podremos observar como las recomendaciones que parten de este estudio están en línea con las buenas prácticas de los casos de éxito, a través de medidas concretas para, por ejemplo, mejorar la información de los mercados exteriores, para hacer más presente físicamente (tanto en el plano comercial como logístico) a la pyme canaria en los países destino y para mejorar sus capacidades.

En definitiva, una mayor evangelización sobre las ventajas de la internacionalización; un mayor asesoramiento sobre el proceso de salida al exterior de las pymes; y medidas para la superación de las barreras comerciales y logísticas deberán posibilitar que aumente el número de empresas que pueden, “se atreven” y saben cómo internacionalizarse.

6.2.2.1. Capacitación de perfiles para la internacionalización

El siguiente subcapítulo analiza las necesidades de capacitación de personal necesario para los procesos de internacionalización en las empresas.

Actualmente, Proexca realiza una serie de programas de formación y becas de internacionalización para la capacitación de jóvenes canarios egresados universitarios, que consisten tanto en la realización de cursos en negocios internacionales como en la convocatoria de becas para trabajar como export manager en empresas presentes en mercados extranjeros, en organismos comerciales exteriores o en la propia Proexca.

Desde el año 2005 han sido 9 los tipos de programas de becas realizados en este sentido, como se puede observar en la figura 6.31.

Programas de becas 2005-2017
Gestores a tiempo parcial (GTP)
Dinamizadores de licitaciones para el programa Diagnóstico Potencial Licitador (DPL)
Jóvenes expertos en licitaciones internacionales
Dinamizadores de las I+D+i+I (JELINT)
Export Manager Oficinas Comerciales en el exterior
Export Manager Proexca Canarias
Export Manager Organismos Multilaterales
Export Manager Profesionales en Empresas
Prácticas estudiantiles en PROEXCA

Figura 6.31 – Listado de programas de becas 2005-2017. Fuente: División Formación e Información Proexca

En el último año 2016 se formaron 50 personas con el programa de formación, a la vez que 49 personas formadas en el año 2015 fueron beneficiarias de la beca de internacionalización: 28 becados en empresas, 11 en organismos comerciales en el exterior y 10 en Proexca.

Como se puede observar en la figura 6.32, el éxito de estos programas de formación se constata con la alta tasa de empleabilidad de aquellos que finalizan el periodo de beca, que alcanza el 87% en los primeros 6 meses y que se aproxima al 100% a final de cada año.

Programas de formación y becas de internacionalización	2016	Acumulado desde 2005
Nº personas que han solicitado los programas	110	~2000
Nº personas formadas	50	641
Nº personas becadas con los programas	49	321
Tasa empleabilidad <6 meses	87%	95%

Figura 6.32 – Programas de formación y becas de internacionalización. Fuente: División Formación e Información Proexca

Si se observa la evolución de los programas de formación desde 2005 en la figura 6.33, se constata que la progresión de personas formadas es ascendente (641 acumulado desde 2005), al igual que la progresión de alumnos becados (341 desde 2005), si bien existen diferencias entre cada año, principalmente por las diferencias presupuestarias existentes.



Figura 6.33 – Evolución de formados y becados en los programas de formación. Fuente: División Formación e Información Proexca

Si bien estos programas deben continuar, tanto por su evidente éxito como por los beneficios que generan en el tejido empresarial canario al potenciar su vocación internacional, **la capacitación** que se necesita realizar para lograr una transformación de la economía canaria **no debe focalizarse únicamente en los jóvenes egresados, sino que también debe dirigirse a perfiles más “senior”**.

En este sentido **solo el 14% de las empresas canarias todavía no internacionalizadas considera que dispone de todos los perfiles necesarios para internacionalizarse**, denotando la necesidad de capacitar perfiles, como comerciales, marketing o desarrollo de negocio (necesarios para el 36% de las empresas); personal con idiomas o traductores (precisos para el 23% de las pymes); o personal con capacidades para la adaptación del productos a mercados internacionales (necesarios para el 21% de las empresas), como se puede observar en la figura 6.21 (capítulo 6.2.2).

Asimismo, en general son pocos los perfiles encargados específicamente de los procesos de internacionalización: **el 80% de las empresas canarias que ya han dado el salto a mercados exteriores no tiene personal interno dedicado exclusivamente a la internacionalización** (ver figura 6.34).



*Figura 6.34 – ¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?
Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”*

Además, las empresas que pretenden acometer proyectos expansivos importantes, tales como acceder a otros mercados, precisan de un nivel de experiencia profesional que en muchos casos no podría ser cubierta por jóvenes egresados.

Por ello se muestra necesario implementar adicionalmente iniciativas que permitan capacitar a perfiles senior (con experiencia en determinados sectores) hacia aquellos perfiles demandados por las empresas para poder emprender procesos de internacionalización.

Ver ficha de proyecto B.19.1.

- Recomendación: Capacitación de perfiles internacionales

La capacitación de perfiles senior es algo más compleja que la que se pudiera realizar con los más jóvenes: por un lado, están aquellos perfiles que realizan tareas en empresas internacionalizadas o con la intención de hacerlo, y por otro, aquellos perfiles que se deben reciclar hacia puestos demandados por las empresas internacionalizadas.

En el primer caso, dado que no es necesario ningún tipo de reciclaje, la capacitación consistirá en una formación en internacionalización facilitada por el Gobierno de Canarias —Consejería de Empleo— así como la creación de una red de profesionales capacitados, con el fin de generar “efecto red” entre ellos una vez la formación haya finalizado.

En el segundo caso, además de la formación en internacionalización (como en el caso anterior), será necesaria la creación de un programa de reciclaje, que otorgue nuevas capacidades y habilidades para la realización de otras tareas diferentes a las que venían realizando.

El éxito de estos programas estará ligado a la tasa de empleabilidad que esta formación genere entre los egresados. Para ello, desde la Consejería de Empleo se podrían establecer con las empresas interesadas (demandantes de los perfiles) unos requisitos de compromiso de contratación entre aquellas personas que superen la formación.

En general, se deberán realizar las siguientes acciones para el desarrollo de los programas de reciclaje:

- Detectar y establecer las carencias de perfiles demandados por las empresas.
- Participación de empresas en el diseño de la formación.
- Firma de acuerdos y compromisos de contratación.
- Creación de programas de formación específicos para cada perfil demandado.
- Realización y seguimiento de los programas de formación específico.
- Realización de la formación en internacionalización.

- Creación de una red de profesionales capacitados.
- Medición de los resultados.

Como ya se ha mencionado, en los resultados de la encuesta “*Encuesta de internacionalización de las empresas canarias*” uno de los perfiles en los que las empresas canarias denotan carencias es, precisamente, en comerciales, marketing y desarrollo de negocios (un 36% necesitarían para internacionalizarse). Por tanto, el primer programa podría enfocarse en cubrir esa necesidad detectada.

La implantación de esta medida debería realizarse progresivamente, comenzando en el primer año con un proyecto piloto, en el que poder realizar los cambios oportunos antes de aplicar mayores esfuerzos en los siguientes años.

Otra iniciativa complementaria a la formación puntual en conocimientos y actitudes que permitan fomentar una mayor internacionalización del tejido empresarial canario puede ser el establecer medidas que permitan interrelacionar a perfiles profesionales del Archipiélago con los países objetivo de la estrategia de internacionalización. Además, en el caso particular de las relaciones con África, éstas contribuirían a la configuración de las Islas como hub para la región.

En este sentido, las becas internacionales de Proexca para export manager podrían complementarse con un programa centrado en permitir que diferentes perfiles canarios (p. ej. estudiantes universitarios, perfiles profesionales senior, profesores, etc.) puedan adquirir experiencia práctica en países prioritarios en esta estrategia.

Ver ficha de proyecto B.19.2.

- Recomendación: Intercambios con África-Latinoamérica

Lograr que diversos perfiles canarios adquieran una experiencia práctica que contribuya a una mayor internacionalización de las empresas canarias requerirá la realización de programas de intercambios con África y Latinoamérica.

Con esta experiencia práctica, se dará un paso más allá de la formación teórica, permitiendo a los candidatos adquirir conocimientos y experiencias no alcanzables por otras vías. Además, la sociedad canaria tendrá la posibilidad de establecer lazos con las sociedades africana y latinoamericana, permitiendo en el primer caso, contribuir a la generación de hub.

Estos programas de intercambio aunarían los esfuerzos de tres consejerías:

- Consejería de Empleo, Políticas Sociales y Vivienda.
- Consejería de Educación y Universidades.
- Consejería de Economía, Industria, Conocimiento y Comercio.

Los perfiles a los que estarán dirigidos los intercambios podrían ser los siguientes:

- Estudiantes universitarios, para la realización de estudios o prácticas curriculares en países destino.
- Egresados universitarios, para la realización de prácticas en empresas u organismos en países destino.
- Perfiles profesionales senior, realizando intercambios profesionales entre empresas.
- Profesores universitarios, con la realización de acuerdos entre universidades.

Esta medida necesitará de una óptima coordinación entre los agentes involucrados en ella, para la correcta realización de las siguientes acciones:

- Creación de una mesa de trabajo entre los responsables de las consejerías.
- Definición de objetivos y líneas de actuación para cada tipo de perfil: profesorado, perfiles senior, estudiantes y egresados universitarios.
- Suscripción de acuerdos entre universidades canarias y de destino.
- Creación de una red de empresas y organismos para cada zona (América Latina y África) con los que suscribir acuerdos de colaboración.
- Firma de convenios con las entidades destino (en coordinación con la *iniciativa B.15.2.*).
- Establecimiento y realización de las convocatorias de selección de candidatos.
- Seguimiento de la ejecución de los intercambios.
- Medición de los resultados.

Además, para avanzar en “estrechar lazos” entre la sociedad canaria y africana se podrían estudiar las siguientes dos medidas:

- Realización de pruebas de acceso a las universidades canarias en países africanos.
- Realización de becas de posgrado para africanos en Canarias.

6.2.3. Agentes relevantes en la promoción de la internacionalización

Canarias cuenta con diversas entidades y asociaciones empresariales, tales como Proexca, Ices, Cámaras de comercio, asociaciones de empresarios, clústeres empresariales, consultores especialistas, etc.; que aportan asesoramiento a las empresas y contribuyen a su internacionalización a través de diversos programas de apoyo e iniciativas relativamente exitosas.

Trataremos por separado las instituciones de apoyo a la internacionalización (principalmente Proexca, ICEX y cámaras de comercio) y las asociaciones empresariales.

Instituciones de apoyo a la internacionalización

A continuación, se analizan los servicios que ofrecen estos agentes, los recursos humanos y el presupuesto del que disponen, teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes:

a) Servicios

Existe una amplia gama de iniciativas y programas para dar soporte a las empresas canarias que se interesan por la internacionalización, tal y como se observa en la figura 6.35.

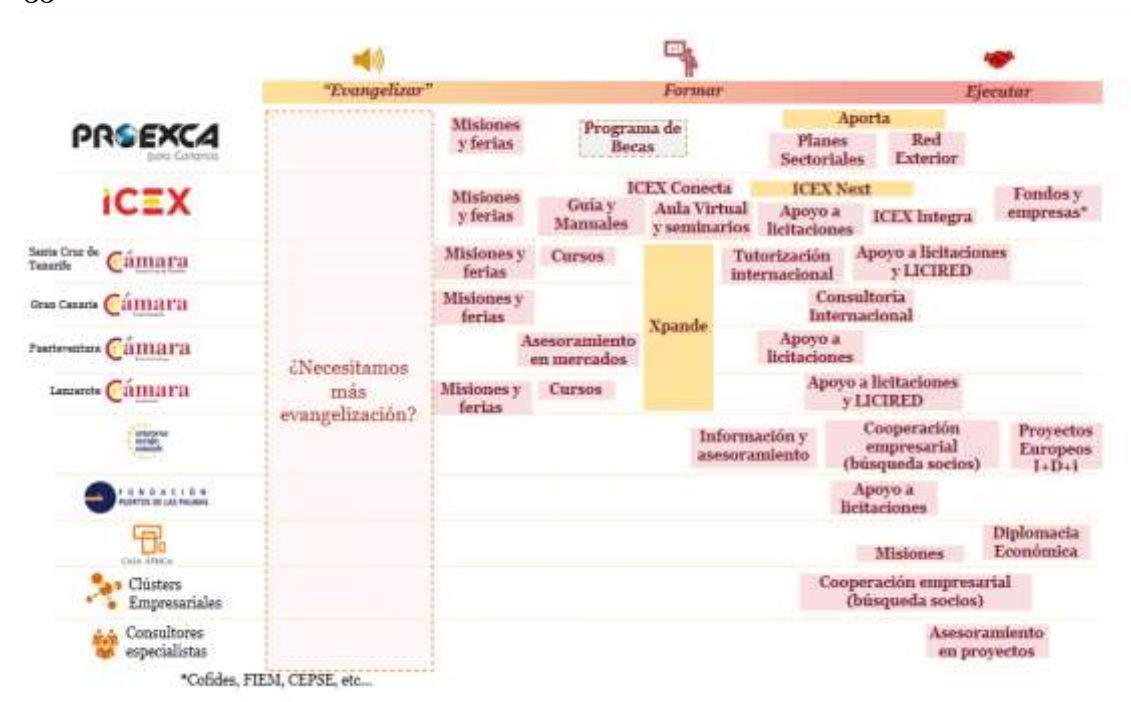


Figura 6.35 – Recursos para la internacionalización de las pymes canarias. Fuente: Elaboración propia

Al observar la figura, se constata que comparativamente hay menos programas para la fase de evangelización, siendo necesario corregir este aspecto, tal y como ya hemos comentado previamente.



Recordatorio: iniciativa A.3.2. (capítulo 6.2.2)
Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias

A partir de las entrevistas y reuniones celebradas en este diagnóstico se extrae que los programas de apoyo a la internacionalización del tejido empresarial en general funcionan bien, si bien se detectan ciertas áreas de mejora, sobre todo en relación al acompañamiento de las empresas a medio plazo.

Para ello se ha realizado un análisis de las diferentes fases de los programas de internacionalización, desde que se da a conocer el plan de internacionalización hasta su ejecución, detectándose ciertas debilidades en algunas de las etapas, tal y como se detalla a continuación:

➤ **Etapla 1: Descubrir que existe el programa**

Una de las sensaciones generalizadas expresadas en las entrevistas es que los programas son conocidos por muy pocas empresas. Se percibe en general un desconocimiento generalizado por parte de las empresas de la existencia, beneficios e interés de los programas de internacionalización presentes en las Islas Canarias.

Como se puede observar en los resultados de la encuesta (ver figura 6.36), el 71% de las empresas no internacionalizadas manifiesta desconocer los medios que los diferentes agentes del ecosistema canario ponen a su disposición para ayudar en su actividad en el extranjero. En el caso de las empresas ya internacionalizadas, el porcentaje disminuye hasta un 30%, pero continúa siendo significativo que empresas con actividad en el exterior no conozcan los medios disponibles a su alcance.

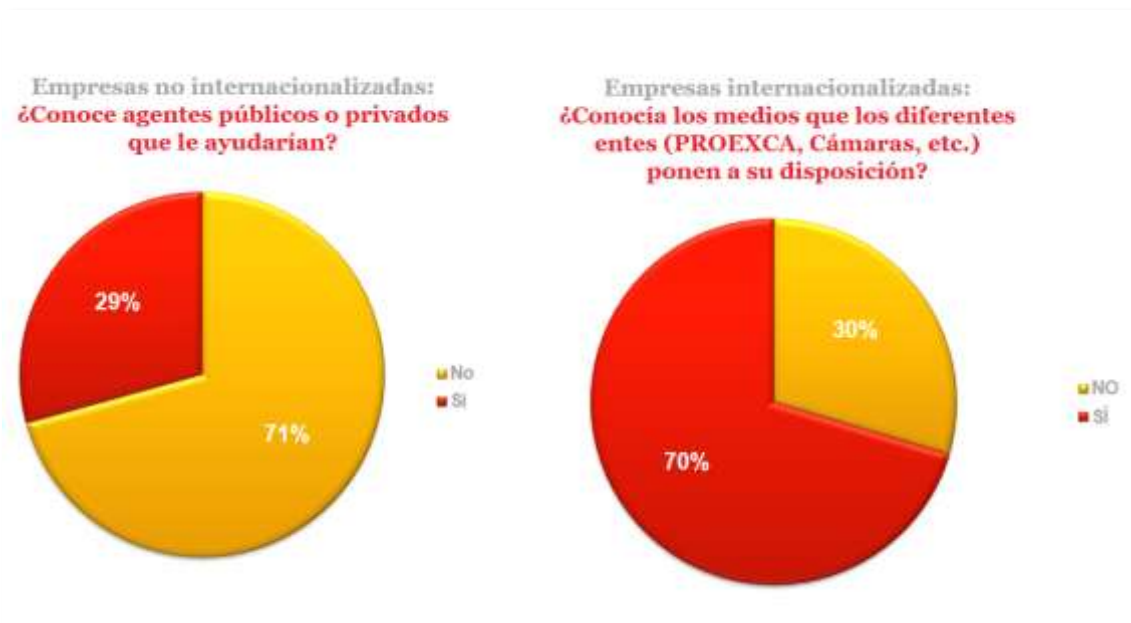


Figura 6.36 – ¿Conoce agentes públicos o privados que le ayudarían? / ¿Conocía los medios que los diferentes entes ponen a su disposición? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias”

La solución a este problema pasaría por aumentar el nivel de “evangelización” y por un mayor “push” en la búsqueda de las pymes, (ver recomendaciones del capítulo 6.2.2.).

➤ **Etapla 2: Entender qué programa es mejor para cada momento**

La variedad de programas de apoyo a la internacionalización presentes en Canarias puede confundir a las empresas, al no saber a qué programa acogerse o cuál les proporcionará un mayor apoyo y asesoramiento en sus respectivos proyectos internacionales. Este es un problema menor, ya que al final los técnicos de las distintas entidades en general terminan señalizando el programa más indicado para cada empresa (en función del momento de desarrollo en que se encuentra), aunque no sea el programa de su entidad. Dicho esto, una mayor coordinación entre las distintas entidades ayudaría a mejorar la eficiencia.

➤ **Etapla 3: Aplicar y desarrollar el plan**

Los agentes y expertos implicados en la internacionalización de las empresas canarias aportan bastante apoyo a los empresarios en el momento de aplicar los programas y de desarrollar el plan de internacionalización. Existe en general un contacto constante con las pymes canarias, no solo en materia financiera sino, además, ofreciéndoles apoyo técnico para todas aquellas cuestiones que los empresarios puedan precisar resolver en su implantación en el exterior.

Sin embargo, se podrían aplicar mejoras en las medidas de apoyo que los agentes ponen a disposición de las empresas, como es el caso, por ejemplo, del perfil de los export manager del programa Aporta, sobre los cuales diversos sectores (por ejemplo, audiovisual o TICs) manifestaron en las reuniones la necesidad de que su formación (en general orientada a la exportación de bienes) sea coherente con el sector en el que desarrollarán su actividad.

Año a año estos programas van incorporando mejoras a partir del feedback que reciben de las empresas, con las que tienen un seguimiento bastante personalizado. Por ello, no creemos conveniente emitir ninguna iniciativa al respecto. El sistema evoluciona de manera adecuada.

➤ **Etapla 4: Ejecutar el plan**

No obstante, una vez que finaliza el programa de internacionalización, los diferentes participantes de las entrevistas, así como de las reuniones sectoriales han manifestado que en general no se realiza un seguimiento estricto de los resultados del proceso, ni de las empresas canarias que han dirigido sus esfuerzos a implantarse y/o desarrollar su actividad en el exterior, padeciendo estas empresas un cierto “sentimiento de abandono” por parte de los agentes.

En paralelo, durante las entrevistas a las distintas organizaciones, se han detectado una serie de mejores prácticas que cabe mencionar y cuyo uso se debería generalizar entre todos los agentes y expertos implicados en la internacionalización (ver figura 6.37).

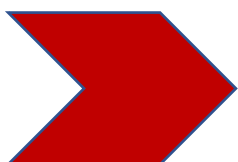


Figura 6.37 – Mejores prácticas de los agentes y expertos implicados en la internacionalización. Fuente: Elaboración propia

Entre estas mejores prácticas llevadas a cabo por algunos técnicos de diferentes organizaciones, destacamos:

- Push a las pymes, acudiendo a ellas para incentivarlas, como hemos mencionado con anterioridad (*ver iniciativa A.3.1.*).
- Acompañamiento integral, de forma que éste no solo se realice durante la duración del programa, sino que se perpetúe en el tiempo, implementando un mayor seguimiento sobre las empresas participantes.
- Mantener bases de datos actualizadas de todas las empresas participantes, pero también de aquellas que mostraron interés o con las que se ha mantenido contacto de algún tipo.

En concreto, respecto al programa Canarias Aporta, nos consta que a la fecha de redacción del presente informe muchas de las propuestas de mejora arriba citadas ya se están considerando e incorporando, por lo que no vemos necesario añadir recomendaciones al respecto. Sin embargo, sí creemos conveniente establecer de manera general mayor seguimiento a las empresas post-programa (no solamente en el caso de Aporta, también el resto).

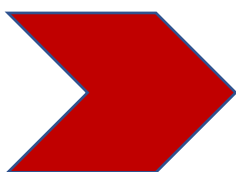


**Recordatorio: iniciativa A.3.1. (capítulo 6.2.2.)
Hacer más labor de “push” y acompañamiento en los programas de apoyo a la internacionalización**

Adicionalmente a los programas de apoyo individualizados, las entidades que apoyan al tejido empresarial canario cuentan con proyectos estratégicos y planes sectoriales (de productos y mercados) destinados, entre otros, a aumentar el alcance y el volumen de comercio exterior de aquellas empresas que ya tienen situaciones aptas para la internacionalización.

En Canarias se han aprobado 24 proyectos estratégicos, con un volumen total de facturación de las empresas de 21 millones de euros y 64 empleos relacionados. Los planes sectoriales (de productos y mercados), por su parte, han centrado su atención en acciones dirigidas al sector del tomate, plantas y flores, vinos, audiovisual, turismo de salud y marino marítimo, además de acciones multisectoriales; dando apoyo a las empresas en más de 40 iniciativas durante los últimos dos años. Estos planes también integran iniciativas para promocionar en el exterior los bienes y servicios del tejido empresarial canario a través de misiones comerciales, tanto directas como inversas.

Estas herramientas operativas ya existentes deberían constituir el vehículo sobre el que canalizar y financiar gran parte de las recomendaciones emitidas en este capítulo (p. ej. comercial en destino, almacenes logísticos, etc.) de cara a generar los cambios estructurales necesarios para incrementar significativamente el peso de la internacionalización en las empresas canarias.



Ver iniciativa B.9.2. (capítulo 6.2.3)
Alinear presupuesto con la nueva estrategia,
reasignando partidas hacia medidas de cambio
estructural

Finalmente, se ha realizado un análisis comparativo de la cartera de servicios con agencias comparables a nivel internacional, responsables del desarrollo y crecimiento de sus empresas en los mercados internacionales (ayudándolas a comenzar, crecer, innovar y exportar en los mercados globales). Dicho análisis plantea espacios de evolución y mejora en el portafolio “macro” de servicios de Proexca.

Si se realiza una comparación con agencias líderes internacionales, tal es el caso de Enterprise Ireland (figura 6.38), no sin olvidar que el presupuesto de esta agencia es muy superior al de los agentes canarios, es relevante destacar:

- El lugar prioritario que tiene la I+D en la agencia de fomento de exportaciones en el esquema de “Start/Innovate/Scale” de la estrategia.
- El apoyo de la agencia tanto a start-ups como a empresas exportadoras establecidas.
- La medición rigurosa de los resultados obtenidos en cada ámbito.

Procomer Costa Rica (figura 6.39), por su parte, agencia de fomento de las exportaciones en Costa Rica, situada más en la media internacional, hace esfuerzos importantes también en:

- Promover la marca nacional.

- Simplificar trámites.
 - Capacitar empresarios y fomentar las exportaciones.
- Además, cuenta con un Comité de Innovación para generar ideas de negocios, que posteriormente son transmitidas a su tejido empresarial.

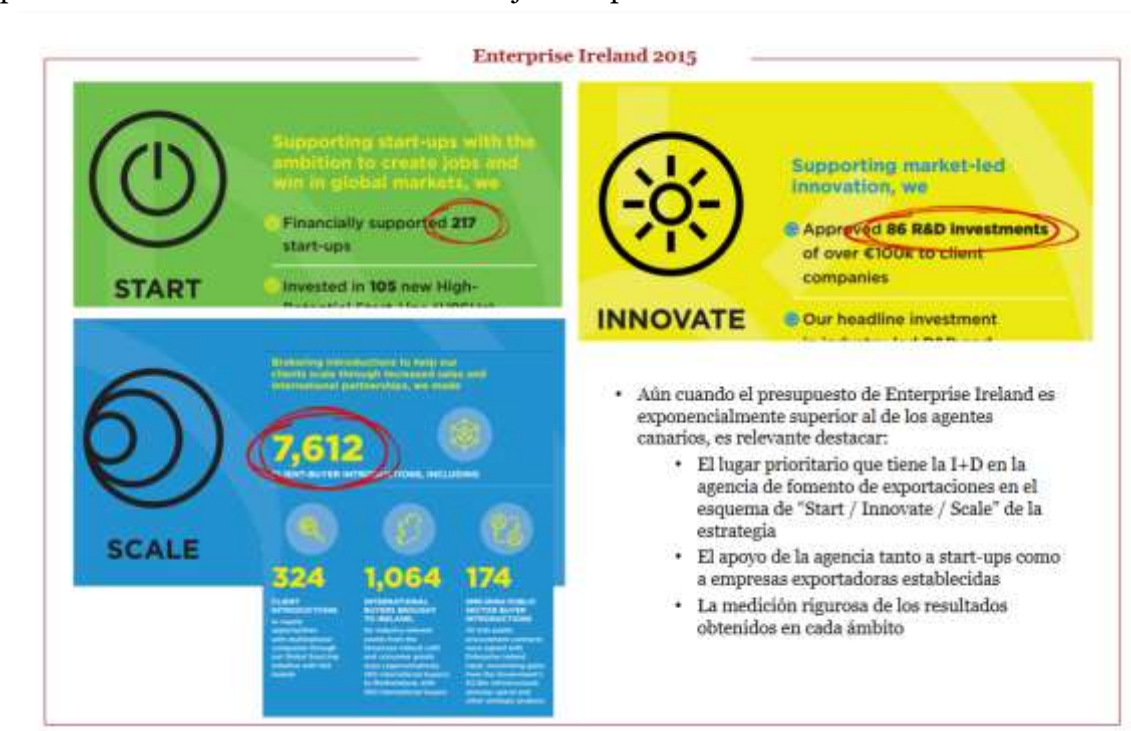


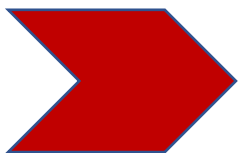
Figura 6.38 – Agentes líderes internacionales. Fuente: Enterprise Ireland



Figura 6.39 – Análisis Procomer Costa Rica. Fuente: Procomer Costa Rica

De este análisis extraemos tres recomendaciones:

- 1) La posibilidad de evolucionar la cartera de servicios de Proexca en materia de promoción exterior, añadiendo nuevos servicios.



**Recordatorio: iniciativa B.13.2. (capítulo 5.2.5.)
Evolucionar el catálogo de Proexca, incluyendo nuevos
servicios para el inversor y el exportador**

- 2) La conveniencia de modificar los servicios existentes, innovando para hacerlos más eficientes, explorando vías alternativas para llegar a los mercados objetivo. En ese sentido llama nuestra atención particularmente la idea de misiones virtuales.

Ver ficha de iniciativa B.15.1.

- **Recomendación: Explorar vías alternativas de llegada a los mercados objetivo: misiones virtuales**

La conexión entre el mercado de origen y los mercados objetivos se puede realizar a través de vías alternativas, como puede ser el caso de las misiones virtuales. En esta acción entra en juego la proactividad de los técnicos de promoción tanto en destino como en origen.

En primer lugar, los agentes radicados en los mercados objetivos detectarían a empresas locales que necesitan productos/servicios que pueden ser satisfechos por empresas canarias.

Conocidas estas necesidades, los técnicos en Canarias localizarían empresas cuyos productos/servicios se adapten de la mejor forma a las necesidades detectadas. Debemos señalar la importancia de dos aspectos que influyen en el proceso descrito:

- La proactividad de los agentes en ambos mercados: en destino detectando y “buscando” las necesidades de empresas foráneas, y en origen “localizando” los productos y servicios de empresas canarias.
- La coordinación entre los agentes, para interconectar oferta y demanda.

Por último, detectados ambos eslabones de la cadena, se realizarán videoconferencias entre las empresas, con el fin de realizar un primer contacto y que ellas mismas valoren los requisitos y necesidades de la operación. Si este primer contacto es positivo, las empresas canarias podrán desplazarse al mercado objetivo para cerrar la operación. De esta forma, los costes de las misiones comerciales comunes se ven optimizados, al ser realizados ante la existencia de “pre-acuerdos” y/o con una relación de contactos.

- 3) La necesidad de incrementar la presencia de los agentes regionales en las islas no capitalinas para fomentar la salida al exterior de las empresas de dichas islas, al sentirse a día de hoy menos respaldadas que las empresas de las islas capitalinas.

Ver ficha de iniciativa B.13.5.

- **Recomendación: Incrementar presencia de Proexca en islas no capitalinas**

Resulta prioritario incrementar la presencia de los agentes que intervienen en el proceso de internacionalización de la economía en las islas no capitalinas para impulsar dicha actividad.

Para ello, se hace preciso la presencia de recursos humanos en cada una de las islas no capitalinas, para que su actividad sea real y continuada, favoreciendo tanto la atracción de inversiones como el impulso de las exportaciones del tejido empresarial de esas islas, pues contar de manera directa con los agentes que les asesoren en la materia es de vital importancia.

En este sentido, se propone comenzar con el siguiente esquema:

- Presencia de un día cada dos semanas en Lanzarote, Fuerteventura y La Palma.
- una vez al mes en las islas de El Hierro y La Gomera.
- A partir de los seis meses de la puesta en marcha de esta iniciativa se deberá estudiar si la frecuencia de los agentes en las diferentes islas es la adecuada o si resulta prioritario aumentarla o disminuirla.

Estas frecuencias son orientativas y a medida que se avance deberán ir revisándose, en función de las necesidades específicas de cada isla.

b) Recursos humanos y presupuesto

En el ámbito de los recursos humanos, se han contabilizado entre todas las instituciones (una decena en total) aproximadamente el equivalente a 32 recursos dedicados a la promoción exterior en Canarias, perteneciendo 11 de ellos a Proexca.

Si se realiza una comparación con otras agencias a nivel internacional, tal es el caso de Enterprise Ireland, Procomer Costa Rica y CzechTrade (ver figura 6.40) se puede comprobar como los recursos humanos con los que cuenta el Archipiélago canario para la actividad de promoción exterior distan mucho de los recursos de los que dispone dichas agencias internacionales.

Recursos dedicados a la Promoción Exterior – Agencias Internacionales	
 ENTERPRISE IRELAND where innovation means business	381
 PROCOMER COSTA RICA <i>exporta</i>	99
 CzechTrade	116

*Figura 6.40 – Recursos dedicados a la promoción exterior- Agentes internacionales.
Fuente: Páginas web / memorias anuales de las agencias*

No obstante, si se realiza una comparativa con diversas agencias de las comunidades autónomas españolas, tal y como se muestra en la figura 6.41, se puede comprobar como Proexca se encontraría, en general, en niveles similares a éstas, a excepción de agencias como la del País Vasco y Galicia que dispondrían de un mayor número de recursos humanos.

Recursos dedicados a la Promoción Exterior	
	12
	16*
	8*
	79*
	70**
	7
	5
*Estimaciones propias suponiendo que del total de los recursos de las agencias el 65% de ellos se dedica a las actividades de Promoción Exterior ** No existe diferenciación entre IN y OUT	

Figura 6.41 – Recursos dedicados a la promoción exterior- CCAA españolas. Fuente: Páginas web / memorias anuales de las agencias

En cuanto a presupuesto, en Canarias el presupuesto estimado del conjunto de las agencias para las actividades de promoción de las exportaciones asciende a unos 980.000 euros, sin contar las dotaciones de los programas de apoyo (por ejemplo, 617.409 euros del programa Canarias Aporta).

La consideración de si se cuenta con muchos o pocos recursos económicos para el fortalecimiento del tejido empresarial canario es muy relativa: la comparación con otras agencias es difícil en tanto en cuanto la horquilla es muy amplia (por ejemplo: 500 millones de dólares en el caso de Londres o 60.000 en el de algunos países africanos), pero sobre todo porque depende —y esto es lo verdaderamente relevante— del retorno que se obtenga de la inversión. Se estima que un 1% de incremento en el presupuesto debería implicar un aumento de 0,08% en las exportaciones⁶.

⁶ Export Promotion: What Works? - Geneva School of Economics and Management, University of Geneva

Llegados a este punto, y al contrario que en el caso de atracción de inversión (ver capítulo 5.2.6) no parece tan claro recomendar un aumento de los recursos humanos dedicados a los programas de apoyo a la internacionalización, ya que su “caso de negocio” de retorno de inversión, aun siendo positivo, no parece tan claro como en aquel caso (ver figura 6.42).

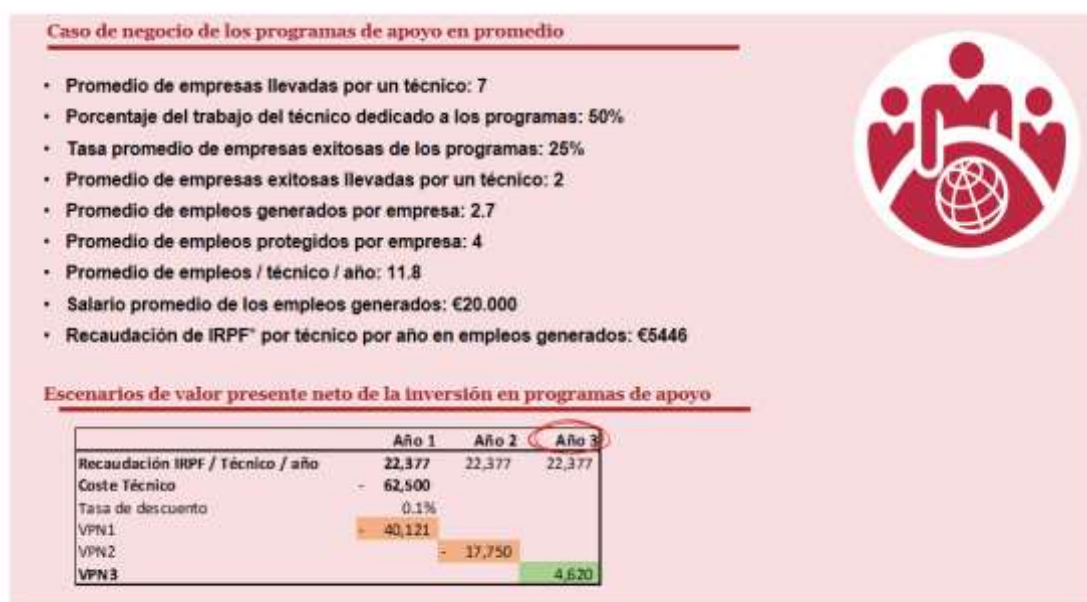


Figura 6.42 – Caso de negocio de los programas de apoyo. Fuente: Elaboración propia

En el “caso de negocio” se observa que el número promedio de empresas exitosas llevadas por un técnico, que dedica en media un 50% de su trabajo a los programas de internacionalización, es de 2 empresas, generando un promedio de 2,7 empleos cada una gracias a la internacionalización. Si estimamos un salario medio de 20.000€, la recaudación anual de IRPF (parte autonómica) de los empleos generados por cada técnico asciende a 5.446€. Realizando el cálculo del valor presente neto de la inversión en programas de apoyo, para tener un caso de negocio positivo, las dos empresas llevadas por un técnico tendrían que mantener su actividad internacional durante al menos 3 años.

El retorno de este tipo de programas es positivo. Sin embargo, como hemos visto al principio de esta sección, Canarias necesita llegar a multiplicar los efectos que tienen en la economía la internacionalización de las empresas por un factor muy elevado. Por ello:

- se debería mantener o aumentar las dotaciones para los programas de apoyo (por la importancia que tienen para las empresas) solamente en la medida que haya demanda sólida, y fondos para financiarlos
- ...mientras que se debería dedicar la mayor parte del presupuesto del área de promoción exterior en las iniciativas de calado estructural desarrolladas en este capítulo, en la medida que sean capaces de generar un mayor retorno de la inversión y produzcan un revulsivo en el sistema de promoción exterior, permitiendo llegar a muchas más empresas.

Ver ficha de proyecto B.9.2.

- **Recomendación: Alinear presupuesto con la nueva estrategia, reasignando partidas hacia medidas de cambio estructural**

Como ya se ha comentado, entre el presupuesto disponible para la promoción exterior de las empresas canarias encontramos las partidas presupuestarias destinadas al programa Aporta, que, dada su importancia, consideramos que no deben reducirse, sino a medida que existan fondos europeos que puedan financiarlos, ampliarlas.

Sin embargo, el resto del presupuesto deberá ser revisado y reasignado, destinando partidas presupuestarias a medidas de cambio estructural (ya mencionadas en este estudio). Para alcanzar la optimización del presupuesto será necesario tener presentes los criterios de retorno de inversión (ver iniciativa “*mejorar seguimiento y medición de impactos*” A.3.3) y de demanda, realizando mediciones periódicas.

Asimismo, resulta prioritario el establecimiento del presupuesto para el desarrollo de las actividades relacionadas con la atracción de inversiones al Archipiélago canario, en base a las líneas estratégicas marcadas en la presente estrategia operativa.

El equipo consultor ha colaborado con Proexca y la Consejería de Economía en realizar algunos cambios clave en el ejercicio 2017, y proporcionará sus inputs para el ejercicio 2018 y subsiguientes.

No obstante, pensamos que se debería abordar a nivel de Gobierno (y a ser posible con carácter consensuado con el conjunto de partidos políticos del Parlamento) una reflexión más profunda sobre el nivel de presupuesto que se va a asignar a la internacionalización, por supuesto siempre “bajo vigilancia” en función de los resultados obtenidos.

Igualmente, el equipo de trabajo asignado debería estudiar soluciones para disponer de partidas presupuestarias plurianuales en actividades clave (por ejemplo, en marketing) siguiendo el modelo de otras agencias comparables – por ejemplo, Promotur, que, aunque su presupuesto es anual, sus proyectos presentan un carácter plurianual.

En cualquier caso, a partir del ejercicio 2018, la elaboración de presupuestos para esta partida debería hacerse de manera completamente alineada con la estrategia operativa que se apruebe, fruto del presente estudio.

Una estrategia efectiva necesita invertir cada euro de su presupuesto en las medidas más eficientes y con mayor generación de impacto en el cumplimiento de los objetivos que propone. Por ello es fundamental realizar seguimientos y medición de los resultados de sus iniciativas de fomento de las exportaciones con orientación al retorno de la inversión, y aquí se detectan mejoras que se deberían implementar. Se debe comenzar a medir con rigor dichos resultados.

Ver ficha de iniciativa A.3.3.

- Recomendación: Mejorar seguimiento y medición de impactos

Los agentes del sistema de promoción exterior del tejido empresarial canario deben comenzar a implementar herramientas que permitan seguir cada proyecto/iniciativa y su coste, midiendo los resultados de las cuantías presupuestarias invertidas en ellas, con especial atención al retorno de inversión. Para ello se debe:

- Contabilizar de forma precisa el coste efectivo de cada iniciativa a nivel interno.
- Establecer herramientas con indicadores que vuelquen información del retorno de inversión.
- Incluir también un esquema de seguimiento de los diversos acuerdos institucionales que se firmen.

Será necesario establecer unos criterios con los que realizar el seguimiento de las medidas. Por un lado, entre los criterios cuantitativos se proponen:

- Empleos creados.
- Empleos mantenidos.
- Aumento de las exportaciones (en empresas exportadoras).

Y por otro, se proponen entre los criterios cualitativos (que responden al cumplimiento de las líneas estratégicas), por ejemplo:

- Primera vez que se internacionaliza un sector.
- Acceso a nuevos sectores/países.

Como una primera referencia, algunos estudios fijan la proporción de 1 dólar de presupuesto a 15 dólares de exportaciones. Proponemos comenzar estableciendo este objetivo a conseguir, y a medida que se vayan obteniendo datos reales ir revisando y afinando.

Se debería crear un comité semestral que realice el seguimiento de las distintas iniciativas y que revise si el RdI es el que se esperaba y, en función de los resultados, tomar las medidas oportunas, como por ejemplo actualizar la priorización de medidas o reasignar recursos.

Por último, cabe reflexionar sobre la gobernanza y coordinación entre las distintas instituciones. En la economía canaria coexisten múltiples agentes para la promoción de la internacionalización de las empresas, que al operar independientemente entre ellos provocan, en mayor o menor medida, dispersión de sus efectos y posibles solapamientos, disminuyendo la eficiencia de los recursos dedicados.

Las diversas entrevistas realizadas en este ámbito reflejan conclusiones similares al caso de atracción de inversión: a nivel informal (entre personas de las distintas organizaciones) la coordinación es razonablemente buena, pero a nivel institucional y de gobernanza formal existen muchas oportunidades de mejora.

Por ello proponemos poner en marcha mecanismos que posibiliten mayor conexiones y sinergias entre los distintos agentes.

Ver ficha de proyecto B.14.1.

- Recomendación: Mejorar la coordinación entre agentes

Los esfuerzos de los diferentes agentes deberían estar focalizados en objetivos comunes, para lo que se propone crear herramientas y mecanismos que generen una mayor coordinación entre los agentes que intervienen en la promoción exterior de las empresas canarias, así como con las diversas administraciones públicas (en particular, los Cabildos) que otorgan ayudas a las empresas para su internacionalización.

Para ello será necesario crear un equipo de coordinación, que actúe como foro de comunicación entre los agentes, que por medio de reuniones mensuales periódicas deberá, entre otras acciones:

- Establecer objetivos concretos alineados entre todos los agentes.
- Diseñar y emitir propuestas de actuación consensuadas.
- Analizar las sinergias entre las distintas medidas de todos los agentes.
- Crear un mapa de ayudas de todas las entidades.
- Establecer criterios de medición de la consecución de los acuerdos.

El equipo de coordinación que dirija este proyecto deberá, además, analizar y revisar los resultados, e implementar las modificaciones oportunas para corregir desviaciones.

Asociaciones empresariales

Las asociaciones empresariales sectoriales (p. ej. clústeres) tienen un rol muy importante promoviendo el desarrollo de los sectores, apoyando la búsqueda de ayudas, creando herramientas transversales, potenciando las sinergias y las colaboraciones en proyectos, entre otras. Cuando en un sector existe una asociación empresarial bien organizada y con buen nivel de representación, ésta puede establecer e impulsar líneas estratégicas conjuntas para progresar tanto en el desarrollo interno del sector como en su internacionalización. Además, existe una cara visible que representa los intereses comunes a las empresas del sector.

En este sentido, este rol de cara visible será muy relevante para algunas iniciativas impulsadas por esta estrategia operativa, por ejemplo, en las campañas de marketing que se implementarán desde el sistema de atracción de inversiones (*iniciativa B.4.2. “Generación de manera periódica de listas de triggers”*), con el fin de generar una imagen/marca concreta de los sectores canarios en el exterior, más allá del turismo. Las asociaciones permitirán, por ejemplo, el desarrollo de contenidos sectoriales que puedan ser utilizados en dichas campañas, o la creación y mantenimiento de directorios de empresas según actividad, experticia, etc. Por todo ello será necesario impulsar medidas que fomenten la intensificación de asociaciones sectoriales.

En el análisis sectorial (apartado 6.4) podremos observar el distinto nivel de desarrollo existente – bastante dispar - de estas asociaciones en cada sector del Archipiélago.

Ver ficha de iniciativa B.11.1.

- Recomendación: Promoción del asociacionismo sectorial

La promoción del asociacionismo sectorial será fundamental para la creación de asociaciones empresariales, clúster, etc.; que permitan en cada sector una mayor organización, para avanzar en los intereses comunes, definir las líneas estratégicas a seguir, fomentar sus fortalezas y minimizar las barreras que se encuentran las empresas, etc.

La competencia seguirá siendo un valor fundamental entre ellas, pero este asociacionismo por sectores debe contribuir a generar sinergias para efectuar los cambios estructurales que necesita Canarias en materia de internacionalización.

Para lograr fomentar este asociacionismo sectorial se deberá crear un equipo multidisciplinar (compuesto entre otros por expertos en contratación pública, representantes de sectores, etc.) entre cuyas tareas estarán, por ejemplo:

- Detectar con la creación de un mapa sectorial, en qué sectores hay que actuar con prioridad.

- Crear espacios de comunicación con los sectores, para entender por qué no se están asociando y así proponer un incentivo adecuado.
- Establecer incentivos para fomentar el asociacionismo sectorial (por ejemplo, dar prioridad a empresas pertenecientes a clúster para obtener ayudas).
- Estudiar la posibilidad de ayudas directas a los sectores (por ejemplo, financiar los “clúster manager”).
- Establecer objetivos y realizar el seguimiento de los mismos.

Una vez lanzadas las recomendaciones, el equipo de proyecto deberá, además, analizar y revisar los resultados, e implementar las modificaciones oportunas para corregir desviaciones.

6.2.4. Vías de internacionalización

Las empresas cuentan con diversas vías de internacionalización. Cada empresa selecciona aquellas que se adaptan a su actividad y permiten de manera óptima el acceso a los mercados internacionales. A continuación, abordaremos cada una de ellas de manera individualizada.

➤ Establecimiento de filiales

El establecimiento de filiales en los mercados internacionales a los que las pymes canarias dirigen sus productos y/o servicios, surge una vez que la empresa canaria ya ha consolidado su mercado de exportación, y debe decidir si continúa vendiendo directamente desde las Islas Canarias y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión en recursos humanos y financieros en el país destino de sus exportaciones.

Debido a esta importante inversión de recursos necesarios para establecer filiales, pocas empresas la efectúan, y las que lo realizan son empresas de relativo gran tamaño que pueden permitirse este método de acceso a los mercados internacionales. Esta vía en general queda lejos del alcance de la mayoría del tejido empresarial canario, compuesto principalmente por pymes de muy pequeño tamaño.

Reflejo de ello se puede observar la figura 6.43, donde solo el 12% de las empresas todavía no internacionalizadas la considerarían como la vía de internacionalización a escoger.



Figura 6.43 – Vía de internacionalización preferencial. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Por ello, no parece esta una vía sobre la que priorizar el apoyo institucional. Las diversas iniciativas que se podrían explorar para potenciar esta vía son, por un lado, la difusión efectiva de los casos de éxito de empresas que han optado por ella, y por otro intentar apoyarse en las filiales existentes para el fomento de nuevas actividades del sector en general.

Se estima que se han constituido alrededor de 200 filiales en el mercado africano, así como la existencia de recientes casos de éxito de en América Latina.

➤ **Exportación directa**

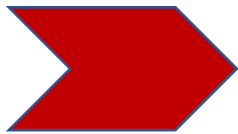
Esta vía de internacionalización implica que la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el país al que dirige sus productos y/o servicios, haciéndose cargo o no éste último de todos los trámites. Para ello, resulta necesario contar con una infraestructura destinada a la realización de estas operaciones, así como contar con expertos en comercio exterior y estudios/información del mercado objetivo.



Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas

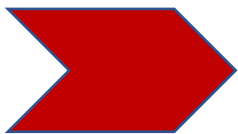
Como ya se ha avanzado antes, el número de empresas en Canarias registradas como exportadoras en el año 2016 se situaba en 6.667, con una facturación de 2.000 millones de euros. Las Islas Canarias se posicionan como la sexta comunidad autónoma en el ranking de empresas registradas, pero ocupan la decimocuarta posición entre las comunidades autónomas con mayor volumen de facturación.

Esta vía de internacionalización es clave para muchos sectores, como el primario o el industrial, por ello será fundamental potenciarla estableciendo medidas que solventen las barreras que encuentran aquellas empresas/sectores que la utilizan. Entre estas barreras ya mencionadas, en primer lugar, encontramos la dificultad para solventar las trabas aduaneras.

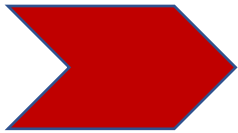


**Ver iniciativa B.2.4. (capítulo 6.2.7)
Creación de un polo de competencias aduanero**

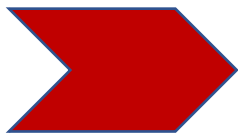
La siguiente barrera clave es la logística/conectividad marítima, motivada por el bajo volumen de exportaciones del Archipiélago, tal y como se ha explicado en capítulos anteriores, y para lo cual contamos con tres recomendaciones clave:



**Recordatorio: iniciativa B.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Crear estructura de conectividad marítima**

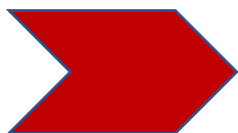


**Recordatorio: iniciativa B.2.3. (capítulo 4.1.1.4)
Atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias**



**Recordatorio: iniciativa B.2.5. (capítulo 6.2.2)
Almacenes logísticos en destino**

Finalmente, y pensando sobre todo en los pequeños exportadores que no tienen volúmenes suficientes para llenar contenedores de manera regular, creemos muy importante fomentar la asociación de exportaciones en el plano logístico, con el fin de realizar grupajes en los envíos. Dicha iniciativa minimizaría los costes y permitiría exportar mercancías de manera más frecuente.



**Recordatorio: iniciativa B.11.3. (capítulo 6.2.2.)
Fomentar alianzas para oportunidades concretas**

Por último, las pequeñas pymes, a menudo desconocedoras del mercado destino, de su idioma y sin los recursos para contratar sus propios comerciales sin aun tener certeza de realizar negocio, precisan de apoyo comercial.



**Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino**

Las iniciativas planteadas para esta vía pretenden incidir en el volumen exportado, mejorando la situación de las empresas que ya exportan, y fomentando su uso por parte de las que no se han animado a hacerlo todavía.

➤ **Fusiones y adquisiciones (M&A)**

La economía canaria presenta muy poca actividad relacionada con fusiones y adquisiciones en el exterior. Hay muy pocas empresas en Canarias que tienen el suficiente tamaño para plantearse actividades de fusión, por lo que no vemos necesario fomentar esta vía de internacionalización. Las grandes empresas que recurren a esta vía ya tienen suficientes recursos y capacidades y no necesitan apoyo institucional para realizarlas.

➤ **Licitaciones**

Las licitaciones internacionales constituyen otra manera de impulsar la internacionalización de las empresas canarias. Esta vía supone la participación de la empresa en los concursos públicos que se celebran a nivel internacional, donde la compañía debe estar preparada para competir con empresas de todo el mundo.

Existe un incipiente nivel de éxito entre empresas canarias que se lanzan a licitar, y algunas buenas prácticas como la red LICIREN, que presenta ratios de paso a shortlist muy esperanzadores. Por ello, y por la relativa facilidad de acceso a la internacionalización que representa esta vía para las pymes, consideramos que existe un importante potencial que debería ser aprovechado, fomentando este canal de internacionalización.

Las licitaciones son la tercera vía de internacionalización preferencial de las empresas ya internacionalizadas (utilizada por el 16% de las empresas), por detrás de exportación directa y atracción de clientes internacionales, como se puede observar en la figura 6.44.



Figura 6.44 – Vía de internacionalización preferencial. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Además, las empresas que utilizan las licitaciones como vía de internacionalización centran sus actividades empresariales en África Occidental y en Latinoamérica, como refleja la figura 6.45.

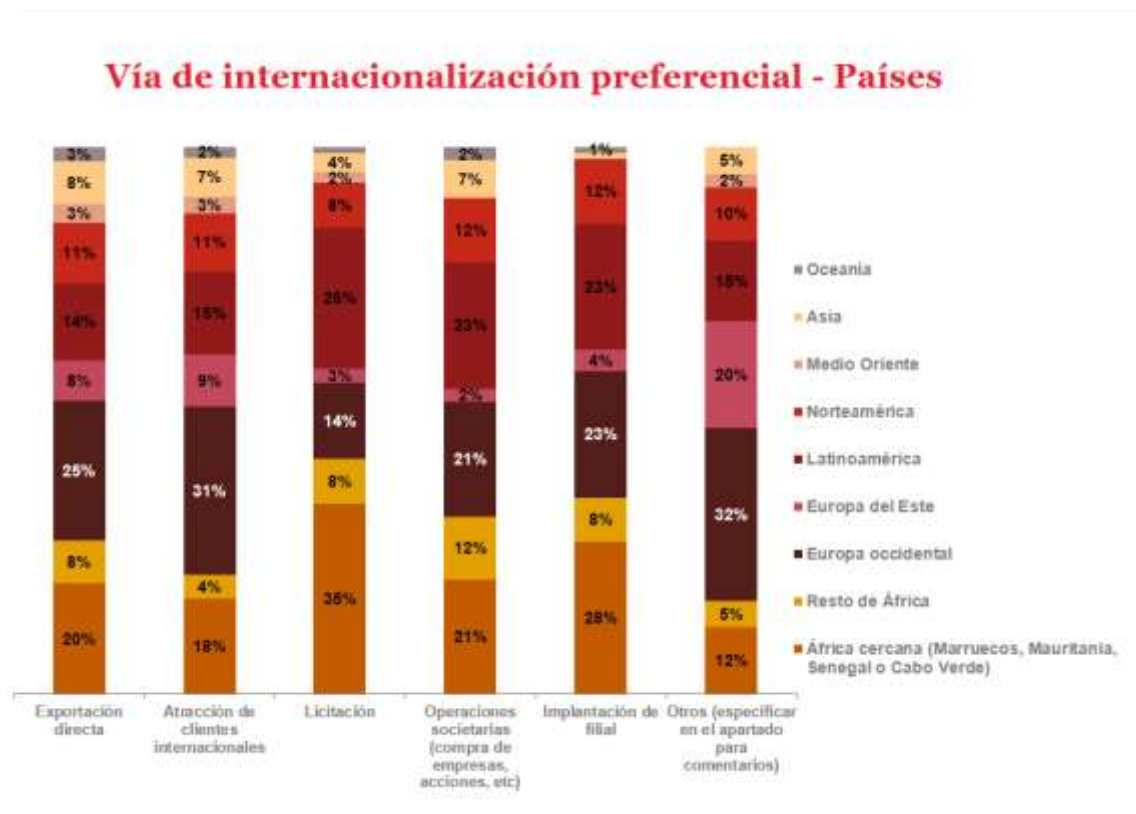


Figura 6.45 – Vía de internacionalización preferencial - Países. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Esta es una de las principales conclusiones que se extrajeron de las reuniones sectoriales, teniendo un efecto realmente trascendental en algunos sectores como los de ingenierías, servicios profesionales o TICs.

Sin embargo, son muchas las barreras que se encuentran las empresas que quieren licitar: en primer lugar, una de las principales dificultades es la obtención de avales para realizar estas operaciones, como ya se ha comentado, por los importes y por la escasez de entidades que ofrezcan el servicio en las Islas.

Ver ficha de proyecto B.12.3.

- **Recomendación: Facilitar la obtención de avales a las empresas pequeñas**

La Sociedad de Garantía Recíproca de Canarias (SGR), Avalcanarias, es una entidad cuya misión principal consiste en avalar a pymes y autónomos. Sin embargo, en los dos últimos años ninguna empresa ha solicitado avales en esta SGR para proyectos de internacionalización, y en los años de bonanza económica previos a la crisis, no se superaban las tres solicitudes al año, detectándose por ello la primera cuestión a

solucionar en este tema: las empresas no acuden a solicitar los servicios que la SGR ofrece para acudir a mercados exteriores.

Una de las posibles causas por las que las empresas no acuden a solicitar los servicios de Avalcanarias, podría ser la “mala fama” entre el tejido empresarial de la dificultad de superar sus requisitos, fama que podría haberse generado en el periodo pre-crisis, cuando es posible que en algún momento las SGR tuvieran requisitos más rígidos que los bancos. Sin embargo, actualmente la situación es distinta: Avalcanarias presenta requisitos exigidos por el Banco de España, pero su coste, depende del caso, no sería en principio poco competitivo, y sus condiciones podrían ser en algunos casos más ventajosas que cuando la empresa acude directamente a una entidad bancaria.

Por ello, sería necesario realizar una labor de “evangelización” entre el tejido empresarial canario, para informar de los servicios que esta SGR puede poner a disposición de las empresas para acceder a mercados exteriores, en colaboración con la iniciativa A.3.2. (*“Lanzar un esfuerzo de evangelización de la internacionalización a las empresas canarias”*).

Además, alcanzar el objetivo de disminuir la dificultad para obtener avales conllevará crear mecanismos que permitan mejorar el sistema de obtención de avales por parte de las pymes. Para ello se propone analizar el lanzamiento de una iniciativa conjunta, que consistiría en un **convenio de colaboración entre Proexca y Avalcanarias**, cuyos objetivos serían los siguientes:

- Establecer una línea específica de servicios de apoyo a la internacionalización en Avalcanarias, en la que se agrupen aquellos servicios/avales que permitan, precisamente, la salida al exterior de las pymes canarias.
- Crear conexiones entre ambas entidades que fomenten una mayor colaboración.
- Potenciar que las empresas que acudan a Proexca tengan mayor accesibilidad a los servicios que presta Avalcanarias.
- Establecer políticas de información y sensibilización de las oportunidades que brinda Avalcanarias.
- Crear un equipo de trabajo conjunto para avanzar en la mejora del sistema de avales en Canarias.
- Establecer los objetivos y líneas de actuación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo creado a raíz del convenio deberá realizar las siguientes funciones:

- Análisis del sistema de avales en Canarias.
- Proponer soluciones para superar las dificultades y necesidades detectadas en el análisis.
- Buscar líneas de financiación suplementarias para la concesión de avales.

- Establecer mecanismos que simplifiquen la complejidad de los procesos para la obtención de avales.
- Crear material y establecer políticas para avanzar en la evangelización del tejido empresarial canario respecto a los servicios de Avalcanarias.
- Y en general, las acciones encaminadas a desarrollar las acciones que se suscriban en el convenio de colaboración entre Proexca y Avalcanarias.

Además, los requisitos de muchas licitaciones internacionales (referencias, recursos, los propios avales...) están diseñados pensando en grandes empresas, en general lejos del marco realizable por la pyme canaria. A ello se une la necesidad de “poner en el mapa” a las empresas canarias, ya que, como hemos visto, el mundo de negocios internacional en general desconoce a Canarias como región con empresas cualificadas y especialistas.

Por ello, proponemos poner a la disposición del tejido empresarial canario algunas empresas públicas punteras (en especial el ITC, pero también otras como Gesplan, GMR, etc.) para que hagan de “empresa paraguas” a la que acudir a licitaciones internacionales.

Ver ficha de proyecto B.12.2.

- **Recomendación: Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones**

La posibilidad de que empresas de un sector acudan juntas a una licitación internacional bajo el paraguas de una empresa pública permitiría solventar muchos de los problemas que aparecen a la hora de acudir a ellas.

En primer lugar, la empresa paraguas actuaría como red de unión entre otras empresas pequeñas, permitiendo acceder a licitaciones que, dados sus importes, necesidad de referencias, etc. quedarían lejos del espectro realizable de las pymes canarias. En segundo lugar, esta unión generaría sinergias y provocaría la percepción de una “marca canaria” específica para posteriores licitaciones. A su vez, la “empresa paraguas” avalaría los proyectos, cumpliendo de esta forma con mayor garantía los requisitos exigidos. La empresa paraguas también realizaría un acompañamiento y apoyo preciso y fundamental en el concurso, al estar ella misma inmersa en el proceso.

El hecho de que las empresas acudan bajo el manto de una empresa pública permitirá beneficiarse de los reconocimientos internacionales que esta empresa goce (como por ejemplo el ITC) así como del know-how que su misma presencia avale.

Ahora bien, los procedimientos y “reglas del juego” para acudir bajo esta empresa paraguas deberán ser diseñados con detalle, discutidos y consensuados con los interesados de los diferentes sectores, con el fin de que existan oportunidades para

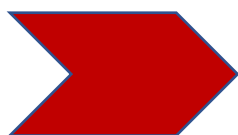
todos y no haya competencia desleal, pero teniendo presente los objetivos de esta medida: la generación de mayores sinergias sectoriales; la “creación de marca” en los diferentes sectores y una mayor colaboración y asociación sectorial.

Para gestionar el lanzamiento de esta iniciativa, y establecer las normas de actuación comunes, así como el fomento de esta herramienta, deberá crearse un equipo de trabajo integrado entre otros por miembros de las empresas públicas y de los sectores.

Además, este equipo deberá analizar otras posibilidades de mejora en la vía de licitaciones, y el uso que se le pudiera dar en las empresas paraguas, como, por ejemplo:

- Analizar las sinergias con LICIREL.
- Difusión efectiva de los casos de éxitos existentes.
- Estudiar la posibilidad de dotar a las empresas canarias de una mayor cantidad de recursos económicos para apoyar la constitución de licitaciones.

Finalmente, las empresas declaran que necesitan más apoyo y acompañamiento en el proceso de concurso, en los que cada país tiene particularidades intrínsecas (legislación, idiomas, homologaciones, etc.) que es necesario conocer en gran detalle para tener una mínima probabilidad de éxito. Como ya se ha expuesto, dicha función sería una de las de la unidad de apoyo de Proexca.



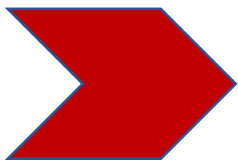
Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas

➤ **Atracción de clientes internacionales**

Aunque técnicamente la atracción de clientes internacionales se considera exportación, conceptualmente la vamos a abordar por separado, dada las características especiales que posee. Esta vía se corresponde con la prestación de servicios en Canarias a clientes internacionales, para lo que se necesita, en primer lugar, que éstos vengan a las Islas. Entre los sectores que utilizan esta vía como principal acceso a los mercados internacionales encontramos al sector de la educación, el sector salud y el marino-marítimo (offshore).

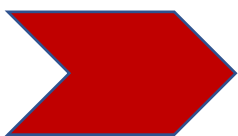
Como conclusión generalizada extraída de las reuniones sectoriales se extrae las fortalezas del Archipiélago para la atracción de estos clientes y el enorme potencial que representaría para los sectores involucrados en particular, pero también en

general para el posicionamiento de Canarias como hub internacional. Uno de sus objetivos preferentes es la atracción de público africano, por la cercanía y las condiciones que puede ofrecer Canarias en sectores como salud y formación.



Recordatorio: iniciativa B.3.2. (capítulo 4.2)
Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos

Sin embargo, esta vía no está exenta de barreras, entre las que encontramos: en primer lugar, la escasa conectividad aérea, focalizada hacia destinos turísticos, pero con escaso desarrollo en líneas comerciales (como ya se ha desarrollado en el capítulo 4.1).



Recordatorio: iniciativa B.2.1. (capítulo 4.1.1.4)
Creación de estructura responsable de la conectividad aérea en rutas no turísticas

La dificultad y tiempo necesario para la obtención de visados también es una barrera de mucha importancia, que resta potencial a esta vía.



Recordatorio: iniciativa B.2.6. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzar mesa de trabajo para explotar mejoras en la obtención de visados

Otras barreras en esta vía de internacionalización son las complicaciones para homologar titulaciones en el caso del sector de la educación, y las dificultades para obtener avales en el caso de las pymes del sector marino-marítimo (ver capítulo 6.4 “análisis sectorial”).

Por último, la realización de la campaña de marketing (ver capítulo 5.2.3) para dar a conocer a Canarias como región donde realizar negocios, generará importantes sinergias entre los dos aspectos de la internacionalización de las Islas: la atracción de inversión y la promoción de las exportaciones.

La campaña de marketing que se realizará, aunque en un primer momento estará focalizada en la atracción de inversiones (que en buena manera fortalecerá el tejido empresarial del Archipiélago) también generará un impacto en la promoción de las exportaciones al dar a conocer los sectores de las Islas y lo que éstos tienen que ofrecer a los mercados internacionales, siendo una oportunidad para generar un cambio en el imaginario colectivo sustituyendo la idea de “región de sol y playa” y contribuir a crear marcas sectoriales.

Sin embargo, para maximizar el impacto de esta iniciativa, es fundamental la colaboración y apoyo de los sectores, que nutran de contenido sectorial específico, fiable, llamativo y relevante a las campañas de marketing.

Ver ficha de iniciativa B.11.2.

- Recomendación: Colaboración sectorial en campañas de marketing

Una de las conclusiones fundamentales que se extraen del proyecto en general, y de la mayoría de sectores en particular, es el desconocimiento internacional de Canarias más allá del turismo. La campaña de marketing de atracción de inversiones representa también una oportunidad de escaparate de los distintos sectores que proyecte la imagen de empresas con talento, altas capacidades, experiencia en proyectos internacionales y con productos/servicios muy competitivos.

Al tratarse esencialmente de campañas de marketing digital, la web del hub (*canaryislandshub.com*) se convertirá en un escaparate de alto tráfico, pero al que hay que dotar de contenido relevante y especializado de cada sector. También, las distintas campañas digitales con sesgo sectorial deberán contar con contenidos de calidad que contengan insights del sector.

Por ello, se necesita que los diferentes sectores marquen las líneas estratégicas y sobre todo de contenido de la web (pestaña sectores) y de las diversas campañas que se realicen, por ejemplo:

- Información sobre los productos/servicios.
- Experiencia en proyectos previos.
- Certificados o reconocimientos internacionales.
- Las fortalezas del sector.
- Qué actividades realizan.
- Cuáles son sus oportunidades.

Todo ello requiere de un alto nivel de organización y cooperación entre los proveedores de las campañas —Proexca y la(s) agencia(s) de medios adjudicataria del pliego— y las distintas asociaciones sectoriales. Esto cobra especial relevancia en el caso de los sectores que cuentan con menor madurez de asociacionismo (*ver iniciativa B.11.1.*). Por lo tanto, se propone estructurar esta iniciativa en “modo proyecto” en un principio, donde se dejen claras, entre otras:

- Las reglas de participación y nivel de representatividad requerido por cada sector.
- Frecuencia necesaria de contribuciones y contenidos a aportar, tanto para la web como para las distintas campañas digitales.
- Objetivos, métricas y esquema de seguimiento.
- Gobernanza y personas responsables por cada parte.

6.2.5. Mercados receptores

Los países-objetivo prioritarios “de facto” en los que se focalizan los esfuerzos para promocionar la salida al exterior de las empresas canarias pertenecen al continente africano: Marruecos, Mauritania, Cabo Verde y Senegal. Sin embargo, entre las conclusiones de las entrevistas y reuniones sectoriales se extrae que sería necesario un replanteamiento de los países objetivo, de forma que no se pierdan de vista los objetivos básicos de la internacionalización:

- El objetivo principal y con impacto deseado a corto/medio plazo: el fortalecimiento del tejido empresarial, la diversificación de la economía, la creación de empleo y la generación de actividad económica fuera de nuestras fronteras - sea cual sea el continente.
- El secundario y con mayor impacto previsto (si bien a medio/largo plazo): La creación de un hub de negocios para África Occidental.

Tres reflexiones importantes se extraen del diagnóstico, fundamentalmente de las entrevistas a expertos del ecosistema canario y de las reuniones sectoriales:

- Por un lado, la necesidad de plantear a las empresas antes de la internacionalización la regionalización (salir de su isla de origen dentro de Canarias) y el mercado peninsular, como fórmula de tomar contacto con los procesos de exportación. Las distintas entidades deberían aconsejar a las pymes —por supuesto en los casos en que tenga sentido— empezar por estas vías antes de dar el salto internacional.
- El nivel de “apuesta a medias” que se tiene actualmente con África. Los mercados africanos requieren realizar una verdadera apuesta, con dedicación y medios y una mayor intensidad sobre el terreno, como hacen otros países “competidores” más exitosos en dichos mercados (ver capítulo 6.2.6.). Los expertos entrevistados en este ámbito consideran de manera unánime la presencia real de las Islas Canarias en dichos países como insuficiente. Si se apuesta por el mercado africano debe ser con un nivel de ambición más amplio, a través de una mayor dedicación y mejores medios para poder competir en buenas condiciones.

- La conveniencia de poner más peso sobre otros continentes donde de facto Canarias ya está exportando (ver datos en el capítulo 6.2.5.) más que a África - caso de Europa (si bien es cierto que una gran parte de las exportaciones a este continente corresponde a productos agrícolas o industriales agroalimentarios, con peculiaridades únicas) —o donde el nivel de exportaciones es relevante, y donde existen muchos menos medios y foco de las instituciones públicas— caso de América Latina.

Con todo ello, se ha llevado a cabo un análisis de los mercados africanos a los que habitualmente se dirigen los productos y/o servicios de las empresas canarias, junto con el de otros países del continente. De él se extrae la existencia de un potencial significativo, no sólo en los países tradicionalmente prioritarios para las Islas Canarias, sino también en al menos aquellos mercados que muestran un alto crecimiento y bajo riesgo. En este sentido, se han examinado diversos mercados en base a los siguientes indicadores:

- o Facilidad para hacer negocios: posición del país sobre los 190 países del ranking “Doing Business” del Banco Mundial.
- o Evolución del país en los últimos 10 años. Análisis del crecimiento/decrecimiento del Producto Interior Bruto (PIB).
- o Evolución de las importaciones del país.
- o Riesgo país para hacer negocios, en función del ranking del Global Edge.

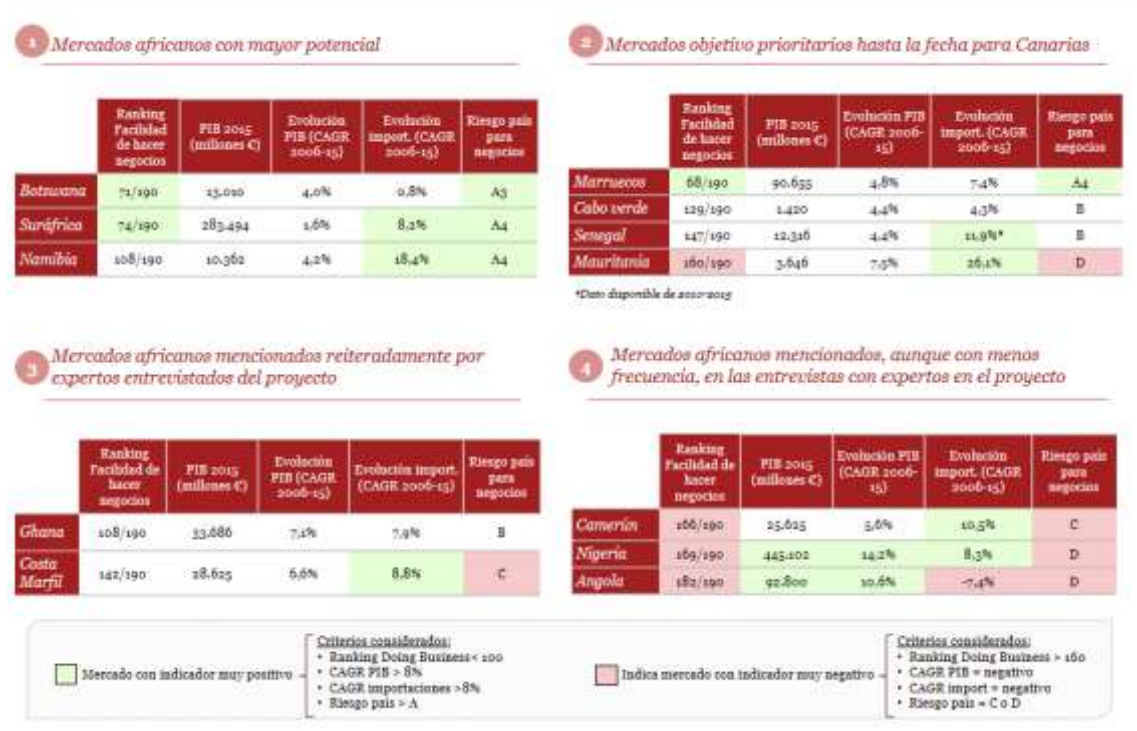


Figura 6.46 – Análisis de los mercados africanos. Fuente: World Bank- Ease of Doing Business, Global Edge, Trading Economics

Los resultados del análisis de los mercados africanos son los siguientes (ver resumen en la figura 6.46):

- Mercados-objetivo prioritarios hasta la fecha para Canarias (Marruecos, Cabo Verde, Senegal y Mauritania):

El clima del mercado marroquí para hacer negocios es estable, encontrándose en la posición 68 en el ranking de “Doing Business” y con un relativo bajo riesgo país para hacer negocios (A4). Senegal, por su parte, resalta por un crecimiento medio positivo de las importaciones del 11,9%. Mauritania, en cambio, aun cuando el crecimiento de las importaciones es del 26,1%, se posiciona en la cola del ranking “Doing Business”.

- Mercados africanos cercanos a considerar (Ghana y Costa de Marfil):

Entre las afirmaciones realizadas por expertos (tanto del ecosistema canario como expertos PwC - responsable de competitividad de PwC y diversos expertos de la firma) durante las entrevistas de este estudio, encontramos la conveniencia de incluir nuevos mercados africanos que pueden resultar atractivos para el tejido empresarial canario, tal es el caso de Ghana y Costa de Marfil.

- Ghana se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, debido a la mayor estabilidad política y económica, un crecimiento económico medio (2006-15) del 7,1% y un crecimiento de las importaciones en el período 2006-2015 del 7,9%.
- Costa de Marfil, por su parte, aun cuando presenta un mayor riesgo país para hacer negocios, destaca por su crecimiento medio de las importaciones en el período 2006-2015, del 8,8%.

- Mercados africanos con mayor potencial (Botswana, Suráfrica y Namibia):

El análisis de los mercados africanos a través de los elementos citados anteriormente ha permitido identificar como mercados con mayor potencial a priori para hacer negocios a países como Bostwana, Namibia y Suráfrica.

Bostwana se caracteriza por situarse en el ranking de facilidad para hacer negocios en la 71ª posición y por poseer un bajo riesgo país para hacer negocios, de A3, superior a B (riesgo aceptable). Suráfrica, por su parte, resalta, además de su correcta posición en el ranking Doing Business y su bajo riesgo país para hacer negocios (A4), por un crecimiento medio de las exportaciones del 8,2%. Asimismo, Namibia también presenta un crecimiento positivo de las exportaciones del 18,4%, al igual que un escaso riesgo país para hacer negocios (A4).

Sin embargo, la lejanía de estos mercados hace que el diferencial y posible ventaja competitiva de Canarias frente al resto del continente europeo se diluya, y su diferencial de atractivo en términos de crecimiento y riesgo frente a países más cercanos como Ghana o Costa de Marfil, no es tan grande como para justificar una apuesta de resultado incierto.

- Otros mercados africanos mencionados (Camerún, Nigeria y Angola):

Otros países que podrían posicionarse como otro de los grupos de mercados africanos potenciales para la internacionalización de la economía de Canarias —

a priori interesantes por su tamaño y menor lejanía que el grupo anterior— son Camerún, Nigeria y Angola, tal y como se extrae de las entrevistas realizadas.

El análisis crítico realizado en el presente proyecto a dichos países africanos ha puesto de manifiesto que estos mercados se sitúan a la cola en el ranking de facilidad para hacer negocios y presentan un medio-alto riesgo país para hacer negocios. En cambio, muestran indicadores muy positivos en ciertos aspectos como el crecimiento medio durante el período 2006-15, tanto económico (Nigeria: 14,2%; Angola: 10,6%) como de las importaciones (Camerún: 10,5%; Nigeria: 8,3%).



**Ver iniciativa B.13.4. (capítulo 6.2.5.)
Incluir nuevos países prioritarios y aumentar el foco en ellos**

Los mercados africanos han sido hasta la fecha los países prioritarios a nivel institucional para la internacionalización de la economía de Canarias. No obstante, y dada las dificultades inherentes en general a los países de este continente, resultaría clave incluir en la estrategia de internacionalización la posibilidad de elevar el nivel de foco y prioridad sobre otros mercados como el de América Latina.

Los mercados latinoamericanos identificados con mayor potencial en un análisis análogo al de los países africanos, han sido principalmente México, Perú, Colombia y Chile. Estos países se caracterizan por ocupar buenas posiciones en el ranking de facilidad para hacer negocios y por sus bajos niveles de riesgo-país. Asimismo, presentan crecimientos positivos destacables en términos de PIB y de las importaciones, tal y como se puede observar en la figura 6.47.

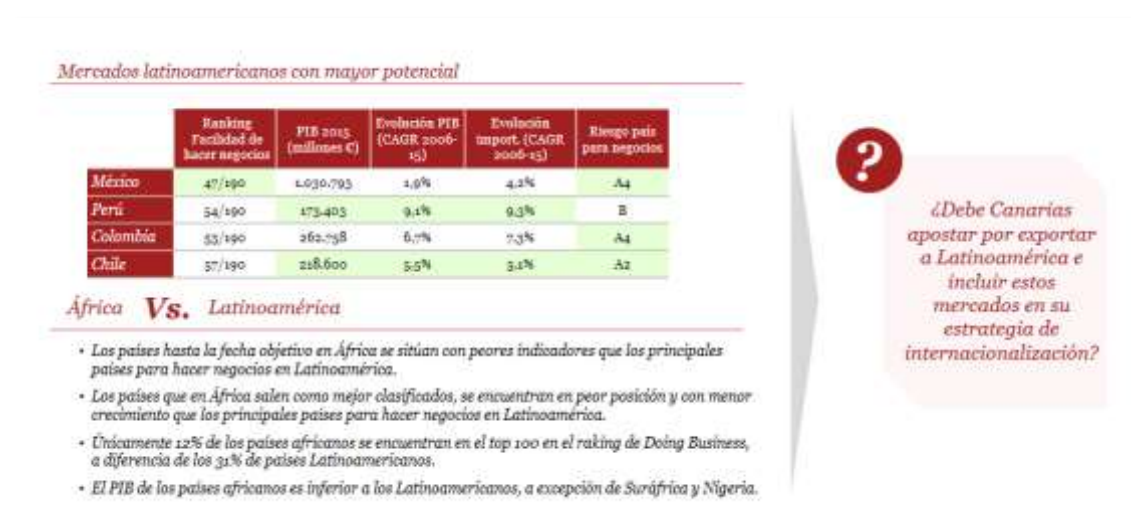


Figura 6.47 – Mercado africano vs mercado latinoamericano. Fuente: World Bank-Ease of Doing Business, Global Edge, Trading Economics

Si se compara el potencial de los mercados africanos con los latinoamericanos, se ponen de manifiesto ciertas diferencias favorables a Latinoamérica, tal y como se detalla a continuación:

- Los países hasta la fecha objetivo en África se sitúan con peores indicadores que los principales países para hacer negocios en Latinoamérica.
- Los países que en África salen como mejor clasificados, se encuentran en peor posición y con menor crecimiento que los principales países para hacer negocios en Latinoamérica.
- Únicamente un 12% de los países africanos se encuentran en el top 100 en el ranking de Doing Business, frente al 31% de los países Latinoamericanos.
- El PIB de los países africanos es inferior al de los Latinoamericanos, a excepción de Suráfrica y Nigeria.

Con estos resultados, parece razonable incluir a Latinoamérica en la nueva priorización de países objetivo.

Ver ficha de iniciativa B.13.4.

- **Recomendación: Incluir nuevos países prioritarios y aumentar el foco en ellos**

Del resultado de los análisis anteriores se extrae la recomendación de elevar el nivel de foco y prioridad a otros mercados africanos como Ghana y Costa de Marfil, e incluso también Latinoamérica.

En este sentido, para determinar en qué países concretos de América Latina establecer el foco, se deberá realizar un análisis desde dos ángulos. El primero, desde la perspectiva de América Latina:

- Estudios detallados de los países latinoamericanos prioritarios.
- Realizar una recopilación de las oportunidades en cada mercado.
- Analizar la cuota de mercado en cada sector por país.
- Estudiar en qué países tendría sentido establecer agentes (en coordinación con la iniciativa “*revisión de la red exterior de Proexca*” B.13.3).

El segundo ángulo realizará el análisis desde la perspectiva de las empresas canarias:

- Recopilación de las necesidades de las empresas canarias.
- Sectores prioritarios para las empresas canarias en América Latina.
- Analizar la capacidad de las empresas canarias para internacionalizarse a estos mercados.
- Análisis de empresas que ya operan en estos mercados, localizando en cuáles de ellos específicamente.

- Estudiar donde sería necesario y en qué países daría mayor rédito facilitar las conexiones y el contacto de empresas canarias con el tejido empresarial/burocrático del mercado destino.

Para todo ello será necesario incluir/estudiar estos países en cada iniciativa propuesta en esta estrategia, como por ejemplo en las iniciativas de almacenes logísticos y comerciales “senior” en destino (*ver iniciativas B.2.5 y B.12.1*).

Además, elevar el nivel de foco también implicará, entre otras medidas:

- Relaciones institucionales del Gobierno de Canarias con los gobiernos de estos países.
- Análisis detallados de estos mercados por parte de la unidad de formación e información de Proexca.
- Desarrollar medidas de apoyo a empresas que se internacionalicen a estos países.
- Establecer oficinas de la red exterior de Proexca (en coordinación con la iniciativa “*revisión de la red exterior de Proexca*” B.13.3).
- Que los técnicos comiencen a incentivar entre las empresas la potencialidad de estos países.
- Organización de chalas o sesiones informativas al tejido empresarial, que presenten las características de estos mercados.

Por último, se deberá establecer criterios que permitan analizar el grado en que se han focalizado las iniciativas en estos países.

Una vez realizada la nueva priorización de países objetivo, será necesario que la red exterior de Proexca sea coherente con esta selección de mercados, haciéndose presente en ellos, aumentando sus esfuerzos, encaminando iniciativas y herramientas y, sobre todo, estableciendo una presencia física sobre el terreno, que facilite el apoyo necesario a las empresas canarias que se internacionalicen hacia estos mercados.

Ver ficha de proyecto B.13.3.

- **Recomendación: Revisión de la red exterior de Proexca**

La presencia de Proexca en los países objetivo es fundamental para apoyar las operaciones de las empresas canarias in situ, acompañándolas en los diferentes procesos administrativos a los que se tengan que enfrentar, actuando como nexo con contactos e instituciones, etc.

Dada la importancia de las funciones que realizan los agentes de esta red exterior, sería conveniente que éstos tuvieran un perfil “senior”, agentes acostumbrados a desenvolverse en el país en cuestión, con una buena experiencia a sus espaldas y una red de contactos extensa, frente a la actual red informal formada en general por becarios y ex becarios del programa de Proexca.

A su vez, sería necesaria una reestructuración de la red de oficinas en función de la priorización de países, de forma que los esfuerzos de todas las vías estén focalizados en los mismos mercados. De esta forma, es necesaria, por ejemplo, la presencia de una oficina en Latinoamérica, dada la elevada internacionalización de muchas empresas canarias hacia estos mercados en los que no existe presencia de la agencia.

Creemos necesario estructurar esta medida como un proyecto, dada la importancia que tendrá esta medida en la estrategia, y para poder realizar un buen diseño y seguimiento de la misma. El equipo especializado que actuará en este proyecto tendrá las siguientes funciones:

- Realizar/recopilar estudios de los mercados objetivos.
- Estructurar el presupuesto disponible y búsqueda de financiación europea.
- Selección de países objetivos, y localización concreta para el establecimiento de la red exterior.
- Definición del perfil de agentes (en línea con las características que se han descrito) y reclutamiento de los mismos.
- Seguimiento y medición de los resultados.

Finalmente, cabe una reflexión cuantitativa y cualitativa sobre la coyuntura económica y política de los cuatro países objetivos africanos, de cara a replantear el nivel de apuesta actual. Las principales conclusiones (información detallada en el anexo A.2) son las siguientes:

- Mauritania está pasando por una coyuntura económico-política inestable que le posiciona en la cola del ranking “doing business”. Asimismo, las barreras existentes en el país como la corrupción o el deficiente funcionamiento de las aduanas hacen más necesario que nunca una presencia fuerte sobre el terreno. Por su cercanía, alta tasa de crecimiento actual y potencial, y por el grado de conocimiento de Canarias por parte de la élite del país, Mauritania es un destino irrenunciable sobre el que Canarias no debe perder foco.
- En Cabo Verde, pese a tratarse de un mercado relativamente pequeño, la creciente seguridad jurídica, transparencia pública, los avances en la gobernanza,

así como las buenas relaciones bilaterales entre Canarias y Cabo Verde hacen que la posibilidad de hacer negocios con el país vaya en tendencia creciente.

- Marruecos se erige como el pilar de la estabilidad política y económica en la zona, destacando por sus numerosos acuerdos comerciales con Europa y países terceros. Si bien es en muchos aspectos también un país competidor, Canarias debe aspirar a ser el socio comercial de referencia para las regiones del sur del país.
- Pese a que Senegal presenta a priori a nivel macro buenas tasas de crecimiento y un nivel aceptable de riesgo para hacer negocios, y a nivel más micro oportunidades atractivas relacionadas con las importaciones de bienes de consumo y productos alimenticios, las medidas proteccionistas impulsadas desde el Gobierno del país, así como la volatilidad de los precios, hacen que dichas oportunidades deban ser estudiadas con cautela, lo cual refuerza una vez más la necesidad de contar con una presencia fuerte de Canarias sobre el terreno.

6.2.6. Competidores

El análisis detallado desarrollado de los principales competidores de Canarias en el mercado africano ha puesto en evidencia que tienen una mayor presencia e intensidad sobre el terreno que las empresas canarias. En este aspecto, pareciera necesario, por tanto, revisar el nivel de presencia del tejido empresarial canario en los países africanos considerados estratégicos para los productos y/o servicios exportados.

Para ello, en el presente proyecto se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado de los mayores países exportadores en los mercados africanos prioritarios hasta la fecha para las Islas Canarias (Mauritania, Cabo Verde, Marruecos y Senegal), cuyos resultados completos se pueden encontrar en el Anexo A.3.

Como resultado del análisis realizado se extrae que Francia, Países Bajos y Portugal son los principales competidores de Canarias en estos mercados africanos prioritarios para el Archipiélago hasta la fecha, al ser los principales socios comerciales de los cuatro países analizados.

Aun no siendo directamente comparables con las Islas, dadas las diferencias inevitables entre una comunidad autónoma y un país, conocer la operativa de salida al exterior de estos países competidores permitirá “aprender” para definir las actuaciones de Canarias de cara a potenciar su salida al exterior. En el anexo A.3 del presente documento también se incluye un análisis pormenorizado de estos tres países, y a continuación se detallarán las conclusiones más relevantes:

- Francia dispone de una fuerte tradición en comercio exterior, cuyas exportaciones representan el 20% de su PIB, lo que revela la fuerte potencia del país en salida al exterior. En concreto, Francia está presente en los países africanos, principalmente Marruecos y Senegal, dadas su estrecha relación cultural y económica al haber sido colonias francesas.
- Los Países Bajos mantienen una fuerte relación con los países africanos, con una red de más de 300 empresas holandesas y 5.000 contactos empresariales

africanos. El 6% de las exportaciones de los Países Bajos tienen como destino el continente africano.

- Portugal mantiene una fuerte relación con países africanos como Angola y Marruecos, y en especial Cabo Verde, suponiendo las exportaciones al continente africano el 10% de la actividad de Portugal, dada su estrecha relación al formar parte de la CPLP (Comunidad de Países de Lengua Portuguesa).

Estos competidores en general mantienen una presencia real en los mercados africanos desde el ámbito institucional, con presencia física de agentes y entidades, acompañando y apoyando a las empresas que “aterrizan sobre el terreno”. Estos puntos refuerzan con más énfasis la necesidad de profundizar las capacidades de la unidad de apoyo de Proexca en esos países.



Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas

También surge en las entrevistas la necesidad de emular las mejores prácticas de dichos países a la hora de organizar misiones comerciales con presencia institucional.

Ver ficha de iniciativa A.3.4.

- **Recomendación: Apalancar comercialmente con más efectividad las visitas institucionales**

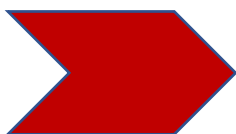
Las visitas institucionales pueden ser un elemento muy relevante para impulsar la internacionalización de las empresas canarias. Pensamos que estas visitas deben gestionarse desde dos vertientes: los objetivos desde la parte institucional y los de la parte empresarial.

Para ello, cada visita se debe gestionar como un mini-proyecto, organizándolas con muchos meses de antelación y con objetivos muy concretos:

- Recopilando empresas interesadas en asistir a las visitas.
- Organizando reuniones previas con las empresas interesadas.
- Estableciendo unos objetivos claros (tanto institucionales como empresariales) que definan claramente.
- Preparando con mucha antelación la agenda de actividades.
- Estableciendo actividades alineadas con los objetivos.
- Apoyando los objetivos empresariales con las actividades institucionales.

Los resultados de estas visitas institucionales deben medirse, tanto los económicos (con el retorno de inversión) como la generación de leads o la firma de acuerdos institucionales, con el fin de optimizar y repetir los formatos de aquellas visitas más efectivas.

Finalmente, las conclusiones de este análisis comparativo refuerzan también la necesidad de tener presencia comercial “senior” en los países objetivo.



Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino

Finalmente, la comparativa del marco institucional de España en sus relaciones con África y sus principales competidores en el continente africano (Francia, Portugal y Países Bajos), demuestra que a priori la presencia en el país africano es similar. No obstante, cabe mencionar que se trata de una aproximación, dado que obtener un resultado 100% concluyente requiere de un análisis de organismos o empresas actuando en los países africanos tanto en España como en los países competidores, dato que no se encuentra disponible. A continuación, se detallará la comparativa realizada:

España

- Miembro de la UE, principales organismos multilaterales como la OMC, OCDE, o UNCTAD (conferencia de las Naciones Unidas para el comercio y desarrollo), miembro del Banco Mundial, FMI, G8, G20, OTAN y BID como principales organizaciones.
- 23 licitaciones de empresas españolas avaladas por el Banco Africano de Desarrollo en 2013.
- El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España considera África como prioridad estratégica y política. Para fortalecer la presencia en la región se han aprobado los Planes África. En concreto los esfuerzos se centran en Sahel, África Occidental o el Cuerno de África, los países del SADC y Guinea Ecuatorial.
- Por otro lado, para el apoyo de la actividad económica, dentro de la acción exterior del Estado, se ha creado Casa África, con sede en Las Palmas de Gran Canaria, donde se fortalece Canarias como plataforma política, económica y logística hacia África, con el objetivo principal de impulsar la relación y los acuerdos multilaterales para la internacionalización de ambos países.



Recordatorio: iniciativa B.3.1. (capítulo 4.2)
Apalancar más Casa África en lo económico

- El ICEX ha realizado 52 acciones en África subsahariana y dispone de existencia de consultores especializados en el continente, como Codexcan, Naxan Export, Export Value o Globalider, siendo este último el más activo.
- Acuerdos económicos con países terceros: 103 acuerdos firmados para evitar la doble imposición.

Francia

- Miembro de la UE, de la OMC, OCDE, UNCTAD (conferencia de las Naciones Unidas para el comercio y desarrollo), G8, G20, BID, Banco Mundial, FMI, ONU e IE (Bureau International des Expositions).
- Acuerdos económicos bilaterales con terceros países: 56 acuerdos firmados para la protección y fomento recíproco de la inversión.
- Francia ha desarrollado una red de acuerdos de protección de la inversión, medidas de carácter fiscal y financiero, para potenciar la política en favor de la inversión francesa en el exterior.
- Francia dispone de una posición institucional de gran influencia. En dicha posición, reafirma su compromiso por el fortalecimiento de las capacidades económicas.

Portugal

- Miembro de la UE, de la OMC, OCDE, UNCTAD, OTAN, Banco Mundial y FMI.
- Es miembro no regional del Banco Africano de Desarrollo (BAFD), miembro extra-regional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y miembro observador en la Unión Africana.
- Portugal forma parte del CPLP (Comunidad de Países de Lengua Portuguesa) junto con Brasil y 5 países africanos. La CPLP busca, para sus países miembros, reforzar la posición internacional y la cooperación en materia de educación, ciencia y tecnología.
- Adicionalmente, tiene firmados acuerdos económicos bilaterales con los países que integran la CPLP, principalmente en materia de promoción económica y protección de inversiones.

Países Bajos

- Miembro de la UE, OTAN, Benelux, la OMC, Banco Mundial, FMI, UNCTAD y OCDE.
- De cara a apoyar a los países en desarrollo, también es miembro del Banco Africano de Desarrollo (BAFD), Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- El Gobierno holandés tiene un compromiso hacia los países en desarrollo apoyándoles en el desarrollo de un marco legal atractivo para la mejora del tejido empresarial, acceso a servicios financieros (Dutch Good Growth Fund) y desarrollo de infraestructuras, entre otros; gracias a las instituciones oficiales establecidas en los países destino.

- En su relación con África cabe destacar el Netherlands – African Business Council, gracias a la cual ha generado una red de más de 300 empresas holandesas y 5.000 contactos empresariales africanos.

Dada la relevancia del proceso de internacionalización para la economía de Canarias y lo prioritario que resulta que el tejido empresarial pueda disponer de ayudas y relaciones institucionales que respalden el proceso de salida al exterior, parece indispensable plantearse en este contexto si sería posible apalancar mejor las relaciones institucionales efectivas.

Ver ficha de iniciativa B.14.2.

- **Recomendación: Impulsar un mayor uso empresarial de la red estatal en países prioritarios para Canarias**

La red estatal tiene que dar respuesta a las necesidades de 17 comunidades autónomas que “compiten” por su tiempo, por lo que se propone asumir una mayor proactividad por parte del Gobierno de Canarias para alcanzar una mayor gestión de las necesidades empresariales de las empresas canarias en los países destino objetivo.

Para ello será necesario planificar los proyectos/iniciativas con mucha antelación, y efectuar un seguimiento exhaustivo de las mismas. Recomendamos el siguiente proceso:

- Recopilación de las necesidades de las empresas canarias a cubrir por parte de la red estatal en los países prioritarios para las Islas.
- Redacción de la planificación de proyectos con antelación (mínimo un año).
- Establecimiento de objetivos claros y definidos de acciones a realizar en esta red estatal.
- Medición pormenorizada de los resultados.

En caso de encontrar dificultades en la ejecución de las acciones planificadas, será necesario elevar a las instituciones pertinentes en el Estado, apalancando la *iniciativa C.3.1 (“centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización”)*.

6.2.7. Facilitadores

El proceso de internacionalización de la economía de Canarias y en concreto el fomento de las exportaciones canarias no podrá ser exitoso sin ciertos elementos, considerados ineludibles, que faciliten la salida al exterior de las empresas, tales como la existencia de las infraestructuras adecuadas, la logística, la conectividad (aérea y marítima) con los mercados objetivo, y la operativa aduanera, entre otros.

Las principales barreras a la promoción exterior de las empresas canarias en esta categoría son la conectividad, la dificultad para obtener visados y las trabas aduaneras. Todas ellas se identifican como conclusión de las entrevistas y reuniones sectoriales, donde las diferentes pymes participantes recalcan con práctica unanimidad los efectos perjudiciales que estas barreras ocasionan a quienes acuden a mercados exteriores, y el efecto desmotivador que provocan en aquellas que se plantean internacionalizarse.

A modo de resumen, las principales debilidades en términos de facilitadores se detallan en la figura 6.48 que se adjunta:

Facilidades clave / Infraestructura	Situación actual	Explicación / comentario	Impacto
Conectividad aérea *	a. con África	a. Mejora significativa en los últimos años. a. Relativa buena frecuencia para países objetivo, pero no otros (p.ej. Ghana).	- Habilita internacionalización para países objetivo africanos ¿Es suficiente frecuencia para actividades muy comerciales? (que requieren presencia "constante")
	b. con Europa	b. Conectividad óptima.	Relativo, dependiendo del sector
	c. con LatAm	c. Conectividad directa prácticamente nula.	i. Elimina actividades muy comerciales (presencia frecuente)
	d. con EEUU *	d. Conectividad directa prácticamente nula.	ii. Suficiente para actividades con viajes esporádicos (p.ej. centros de apoyo o exportación de recursos)
Conectividad marítima **	a. con África	a. Percepción de cierta mejora, pero sigue siendo baja y muy costosa	• Sigue habiendo problemas con la fiabilidad y los altos costes. Es un problema claro para actividades muy enfocadas en / dependientes de la logística, donde hay que evaluar caso a caso
	b. con Europa	b. Relativamente suficiente.	
	c. con LatAm	c. Posiblemente suficiente en el corto plazo.	
Telecomunicaciones	a. con todo el mundo	a. Óptimo (cables submarinos y redundancia técnica).	• Ventaja competitiva para el sector de servicios a distancia (p.ej. Internet, call centers, etc.)
Comercio electrónico		En vías de mejora, pero desventaja competitiva actual	• Dificulta oportunidades basadas en e-commerce • Dificulta negocios "físicos" con necesidad de provisión por internet
Aduanas		Muy graves dificultades	• Limitación clara del potencial exportador • Freno particularmente importante a quienes funcionan con el REA
Visados		Dificultades para obtención de visados	• Freno relevante a la vía de captación de clientes

* Más relevante para atracción de inversión que para internacionalización de Pymes canarias

** Más detalle disponible en el estudio de ATKearney (cambios poco relevantes desde cuando se realizó)

*** Importancia baja para la mayoría de los casos

Figura 6.48 – Principales debilidades en término de facilitadores. Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado, no existe una barrera que por sí sola represente la mayor parte de las dificultades que encuentran las pymes canarias en sus procesos de internacionalización, sino que son diversas las barreras que se encuentran, como se puede observar en la figura 6.28 (capítulo 6.2.2.), por lo que habrá que incidir sobre todas ellas.

En los capítulos 4 y 6 del documento ya se han desarrollado la mayoría de estos puntos, de forma que a continuación procederemos a desarrollar las principales que faltan por describir: barreras en aduanas y comercio electrónico.

➤ **Aduanas**

Otra de las cuestiones a destacar son las graves trabas existentes en operativa aduanera, implicando un freno importante para las exportaciones, barrera constatada en las entrevistas y mesas de trabajo realizadas.

En la operativa aduanera canaria, tras las diversas entrevistas con los agentes y expertos, resulta necesario resaltar los siguientes aspectos que se tornan habituales, y a los que debería apuntarse a corregir para facilitar el proceso de salida al exterior de los productos y de las empresas canarias:

- Frecuentes retrasos e incidentes aduaneros que alargan considerablemente los tiempos de envíos de la mercancía, particularmente grave en el caso de productos perecederos.
- Imprevisibilidad y diferencia de criterio entre las distintas aduanas entre islas y en península.

A estas trabas se unen adicionalmente las ligadas a los controles suplementarios para el sector industrial agroalimentario que hace uso del Régimen Específico de Abastecimiento (REA) para importar las materias primas. Si bien no hay discusión sobre la necesidad de estos controles, parece necesario agilizar la operativa de los mismos, pues los empresarios declaran que las pérdidas en muchos casos superan con creces los beneficios obtenidos por el REA. Los empresarios renunciarían sin dudarlo a recibir el REA sobre materias primas destinadas a la exportación, a cambio de mayor agilidad aduanera, aunque la dificultad de separar los procesos de producción entre exportación y consumo interno dificultan esta vía.

➤ **Comercio electrónico**

En gran parte como consecuencia del punto anterior, las fuertes barreras al comercio electrónico existentes en Canarias dificultan las oportunidades basadas total o parcialmente en e-commerce, así como negocios físicos con necesidad de provisión por internet.

Todo ello crea fuertes incentivos a los empresarios canarios para establecer fábricas o almacenes en península con el fin de evitar los problemas aduaneros en Canarias.

Ante este panorama, parece necesario explorar medidas operativas —por ejemplo, inspecciones en fábrica, dotación de medios informáticos, etc.— que reduzcan los problemas a corto plazo. En paralelo, conviene plantear el inicio de una negociación entre administraciones que ponga freno a esta aparentemente seria desventaja competitiva que padece el Archipiélago.

Del diagnóstico realizado emergen además dos ideas importantes que deben tenerse en cuenta:

- No existe hoy en día ningún grupo de expertos/polo de competencia sobre este tema a nivel Gobierno de Canarias.
- Las empresas y expertos perciben que una buena parte de los problemas puede solucionarse (o al menos mitigarse significativamente) con medidas operativas (por ejemplo, agrupación/consolidación de controles, interconexión de sistemas informáticos, etc.) que no impliquen ningún cambio legislativo o negociación profunda entre administraciones.

Todo ello implica que es urgente abordar de manera decidida este asunto, constituyendo un polo de competencias aduanero.

Ver ficha de proyecto B.2.4.

- Recomendación: Creación de un polo de competencias aduanero

El objetivo de esta medida es disminuir y eliminar las trabas aduaneras que se encuentran las empresas canarias en los procesos de exportación. Para ello se debería crear un equipo de trabajo liderado por Presidencia del Gobierno y la Consejería de Hacienda, con fuerte representación de empresas exportadoras y asistido por expertos aduaneros con amplios conocimientos en la materia, para que, a través de la celebración de reuniones de trabajo (con mucha orientación al detalle) y en el marco de un proyecto, se realice:

- Una recopilación exhaustiva de problemas en aduanas.
- Estudios de cada problema para la detección/creación de una solución operativa, es decir, que la solución no conlleve negociaciones ni cambios legislativos.
- En caso de ser necesaria una negociación o cambio administrativo/legislativo con instituciones fuera del ámbito del gobierno de Canarias (Puertos del Estado o con la Administración Estatal) documentar el problema y proponer posibles soluciones para ser llevadas al ámbito estatal
 - redireccionando el punto al equipo de trabajo que se encarga de agrupar las medidas legislativas/administrativas con el Estado (*ver iniciativa C.3.1.*)
 - ...a excepción de que la problemática tenga la entidad suficiente para ser negociada independientemente por esta unidad (pero siempre con el conocimiento y coordinación del equipo de trabajo de la *iniciativa C.3.1.*)

El equipo encargado de esta medida tendrá un trabajo intensivo por delante, siendo necesario reuniones con una periodicidad semanal, o como mínimo quincenal para la ejecución de sus tareas.

6.2.8. Marco institucional y europeo

A lo largo de este estudio se han descrito dificultades y barreras que afectan al sistema de promoción exterior de Canarias, pero no a todas ellas se les puede dar solución desde el ámbito regional canario, sino que será necesario abordarlas desde tres marcos institucionales distintos, que analizaremos a continuación:

➤ Marco institucional estatal.

En este nivel institucional se agrupan todas aquellas barreras que no se pueden solucionar a través de la aplicación de medidas operativas, sino que necesitan de cambios en los marcos regulatorios estatales para los que el Gobierno de Canarias no tiene competencias propias.

En este sentido, creemos necesario crear una iniciativa que compile y agrupe todos los puntos que son necesarios tratar a nivel estatal, con el fin de centralizar la interlocución y —si se estima necesario— abordar un paquete integral de medidas de internacionalización. La lista de puntos a tratar se verá alimentada por el resto de proyectos e iniciativas, con aquellos aspectos detectados que requieren de una solución a nivel estatal. Por ejemplo, la *iniciativa B.2.4. (creación de un polo de competencias aduanero)* elevará a la iniciativa central de interlocución con el Estado aquellos espacios de solución que no puede solucionar con medidas operativas a nivel canario.

Ver ficha de proyecto C.3.1.

- **Recomendación: Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización**

Un equipo de trabajo multidisciplinar será el encargado de agrupar todas las barreras que no puedan ser corregidas desde el ámbito autonómico y necesiten elevarse a la Administración Estatal, con la que habrá que entablar las negociaciones oportunas para encauzar las posibles soluciones.

Este equipo será el responsable de recoger del resto de iniciativas del programa, toda aquella barrera que no pueda solucionarse desde una perspectiva operativa, sino administrativa o incluso legislativa, o que necesite de esta última para terminar de solucionarse.

Algunos de los aspectos ya detectados a incluir en la lista se mencionan a continuación, mientras que otros aparecerán a medida que se pongan en marcha las iniciativas y proyectos enmarcados en esta estrategia:

- Créditos de menor importe. El Gobierno de España facilita la internacionalización de las empresas y el acceso a licitaciones con ayudas a la financiación de las operaciones. Sin embargo, estos créditos son de una cuantía elevada, que se aleja del espectro de realización de la pyme canaria. Por ello, se deberían reducir los importes de estos créditos, para que sean manejables por pequeñas empresas que, por ejemplo, se presenten a licitaciones. El equipo de trabajo debería por tanto recopilar todas las ayudas existentes en este plano, realizar un análisis de cuáles serían los importes más apropiados para las empresas canarias y realizar los mecanismos de negociación necesarios para conseguirlo.
- Disminución de la bicefalia entre las dos Haciendas. Las empresas que operan en Canarias tienen que efectuar trámites tanto con la Hacienda Canaria como con la Hacienda Estatal, complicando la realización de las obligaciones y trámites tributarios, y cuando la empresa sale al exterior observa como la complejidad aumenta. Una posible solución para ello sería llegar a acuerdos entre ambas Haciendas para lograr una unificación de criterios, la posibilidad de la realización de trámites conjuntos, persiguiendo el objetivo de realizar todas las operaciones con una sola entidad.
- Videojuegos en el sector cultura. El sector de los videojuegos está considerado como cultura en el ámbito estatal, con el ahorro fiscal que ello conlleva. Sin embargo, no está considerado en el Régimen Económico y Fiscal de Canarias como cultura, para lo que habrá que realizar acuerdos que posicionen al sector en el ámbito natural en el que está en toda España.
- Art. 18. Explorar la posibilidad de aprovechar los recursos que se recogen en el artículo 18 del Régimen Económico y Fiscal de Canarias.
- Declaraciones recapitulativas. Negociar la posibilidad de que exportadores recurrentes puedan realizar declaraciones recapitulativas mensuales, con el fin de facilitar los trámites necesarios para la exportación.
- Acuerdos Macro para convalidación de homologaciones con países licitadores. Las empresas que acuden a licitaciones internacionales demandan la existencia de acuerdos bilaterales que permitan convalidar homologaciones con países licitadores.

- Complicaciones seguridad social personal extranjero para asistir a ferias. Las empresas demandan una mayor flexibilización en las normativas de la seguridad social a la hora de contratar personal para asistir en cortos periodos de tiempo a eventos en el extranjero.
- Eliminación de burocracia y trámites. Avanzar en la simplificación administrativa, promoviendo la eliminación de duplicidades, y reduciendo trámites y tiempo.
- Coordinación entre instituciones para que haya requisitos comunes en las convocatorias de ayudas. Establecer criterios únicos en los requisitos de las concesiones de ayudas similares de las diferentes instituciones, simplificando de esta forma la solicitud de las mismas.
- Disminuir requisitos para entrar en una OPFH. Negociar a nivel europeo la disminución de los requisitos para formar OPFH, adaptados a la realidad de los productores de las Islas.
- Requisitos de acceso de estudiantes internacionales a carreras curriculares. Disminución de los requisitos y firma de acuerdos bilaterales para facilitar el acceso de estudiantes internacionales a carreras curriculares de las Universidades Públicas.

El equipo de trabajo tendrá entre sus tareas:

- Completar la lista de barreras y priorizarla.
- Establecer un calendario de trabajo.
- Realizar la interlocución con el Estado para alcanzar acuerdos.
- Establecer una estrategia de seguimiento de cada negociación.

➤ Marco institucional europeo

La Unión Europea representa un potencial para fomentar la internacionalización de la economía de Canarias a través de los diferentes programas y fondos europeos, cuya situación actual en las Islas se describe a continuación:

	<i>Tipos de ayudas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Comentario / Punto de mejora</i>
Europeas	PCT MAC	~50 M€ a punto de asignar, y cantidad similar en 2017-2018	• Posibilidad de presentar proyectos desde uno de los agentes, línea “internacionalización de PyMEs” • Proyectos similares en el pasado rechazados, necesidad de concretar mucho (p.ej. indicadores)
	Programa operativo regional FEDER	Variable año a año (potencialmente >1M€)	• A priori, presupuesto aumentable (obviamente siempre en los límites de techo de gasto) si se presentan proyectos de impacto, ejecutables en el año
	Resto programas europeos (pluri-regionales y cooperación territorial)	N.A	• A priori más difícil de obtener, por la competencia general de muchos otros países y regiones europeas
CANARIAS (con ayudas Europeas)	Proy Estratégicos y planes sectoriales	270.000€	• Programas con potencial “estructural” • Gran caída presupuestaria en años recientes • Una gran parte lo consumen los sectores tradicionales (agricultura), si bien cada vez más se abre a sectores más modernos (TICs)
	Aporta	617.409€	
	Xpande y misiones de las Cámaras	Según solicitudes	• Ya descritos, programas efectivos empresa a empresa pero con limitado alcance estructural
	Finac. SODECAN	Según proyecto	
			• Baja ejecución del presupuesto en general • ¿Es posible asignar nuevos fondos para internacionalización?

Figura 6.49 – Marco institucional y europeo. Situación actual. Fuente: Elaboración propia

➤ PCT MAC

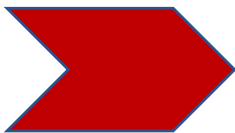
El programa de cooperación territorial Maderia-Azores-Canarias (MAC) es uno de los instrumentos con los que se cuenta a nivel europeo y que permiten impulsar la política de internacionalización de la economía de Canarias. La importancia de este programa subyace en que permite la ejecución de proyectos que aumentan la cooperación con los países del entorno del Archipiélago, representando, con ello, una oportunidad de una mayor apertura hacia el exterior. No obstante, para poder aprovecharse mejor de estas ayudas, los proyectos presentados en este ámbito deben ser muy concretos, por ejemplo, en indicadores.

➤ Programa operativo regional FEDER

El presupuesto de este programa varía anualmente, y dependen en buena medida de la creación de proyectos bien estructurados con impactos cuantificables, ejecutables en el año. Por tanto, el reto será generar este tipo de proyectos para la internacionalización de manera proactiva y apuntando a incrementar significativamente su cuantía.

- Resto de programas pluri-regionales del FEDER y otros programas de cooperación territorial europea.
El conjunto de ayudas destinadas en este ámbito es a priori más difícil de obtener por la competencia general de muchos otros países y regiones europeas.
- Proyectos Estratégicos y planes sectoriales
Proexca cuenta además con proyectos estratégicos y planes sectoriales (de productos y mercados) destinados, entre otros, a aumentar el alcance y el volumen de comercio exterior de aquellas empresas que ya tienen situaciones aptas para la internacional. Dichos programas y planes sectoriales se han dirigido habitualmente a sectores tradicionales como la agricultura, aunque cada vez se abre más a otros sectores económicos. Como ya se ha mencionado, estos fondos podrían ser una fuente con las que financiar las medidas estructurales planteadas en la presente estrategia.
- Aporta, Xpande y misiones de las Cámaras
Los diversos programas presentes para apoyar el proceso de salida al exterior de las empresas canarias por parte de los diferentes agentes, tales como Proexca y Cámaras de Comercio, de los que ya se ha hablado en el capítulo 6.2.3.
- Financiación SODECAN
En primer lugar, se debería estudiar la posibilidad de que los fondos SODECAN financien proyectos de internacionalización. Y, en segundo lugar, en la medida que evolucione el catálogo de servicios de Proexca hacia la innovación (*ver iniciativa “Evolucionar el catálogo Proexca, incluyendo nuevos servicios para el inversor y el exportador” B.13.2*), que SODECAN inyecte fondos en este tipo de servicios.

Ante este panorama, parece existir “potencia de fuego” para abordar cambios estructurales y apuestas a medio-largo plazo, resultando necesario que los proyectos que se presenten estén dentro del marco definido por cada programa y que dichos proyectos sean sólidos, concretos y ejecutables. En definitiva, que se extraiga de estas ayudas europeas todo el potencial posible.



Recordatorio: iniciativa B.9.1. (capítulo 5.2.7)
Crear una “task force” interna para identificar y conseguir fondos europeos

- Relaciones institucionales con Gobiernos africanos

Las relaciones que establezca el Gobierno de Canarias con los gobiernos de los países africanos objetivo deben contribuir a potenciar los aspectos económicos y a generar

oportunidades para el acceso de las empresas canarias a sus mercados, así como de la atracción de clientes africanos a las Islas. En este sentido, será importante avanzar en la suscripción de acuerdos bilaterales entre ambos gobiernos.

Ver ficha de iniciativa B.15.2.

- Recomendación: Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos

Las relaciones institucionales que existan entre el Gobierno de Canarias y los gobiernos de los países africanos impulsarán proyectos de internacionalización de Canarias en África.

Por ello, esta medida invita a fomentar las relaciones internacionales con estos países, de las que resulten como consecuencia acuerdos beneficiosos, que permitan, entre otros:

- Facilitar el acceso de las empresas canarias a los mercados africanos.
- Simplificar trámites y minimizar requisitos generales o sectoriales.
- Facilitar llegada de clientes africanos a las Islas.

Para ello será necesario crear un equipo multidisciplinar (con perfiles económicos e institucionales) encargado de realizar las siguientes acciones:

- Elaborar una agenda que recoja las necesidades que encuentran las empresas canarias en cada país africano.
- Detectar las iniciativas necesarias que negociar con los gobiernos africanos.
- Crear “mini-proyectos” para cada iniciativa a negociar.
- Realizar reuniones a nivel técnico entre administraciones canarias y de los gobiernos africanos.
- Preparar firma de los acuerdos en visitas institucionales de miembros del Gobierno.
- Realizar el seguimiento de las medidas acordadas y medir sus efectos.

De igual modo, resulta prioritario fomentar la formalización de acuerdos entre el Gobierno de Canarias y los países de América Latina, con el fin de facilitar la entrada en dichos mercados al tejido empresarial canario.

6.3. Análisis internacional de mejores prácticas

Un análisis de las agencias más exitosas a nivel internacional en fomento de la internacionalización/promoción exterior revela una serie de mejores prácticas (ver figura 6.50) que se detallan a continuación:

1. Misiones comerciales con agenda cerrada
A la hora de poner en marcha una misión comercial, elaborar una buena gestión de actividades y llevar la agenda de reuniones cerrada al país destino, tanto con empresarios como con agentes e instituciones, permite obtener mayor rentabilidad a la inversión en la misión y así fortalecer las relaciones comerciales.
2. Colaboración con socio local
Disponer de un socio o una agencia IPA en el país destino ayuda a llevar a cabo los acuerdos de salida al exterior, y en algunos casos, se trata de un factor imprescindible para acceder a concursos públicos cuando sea exigible por exigencias legales. Además, estos disponen de más información sobre los sectores y los competidores del país destino, entre otros, cuyo conocimiento es clave para la empresa que saldrá al exterior.
3. Firma de tratados internacionales
Los tratados internacionales, acuerdos institucionales o acuerdos multilaterales o bilaterales firmados entre país destino y origen, facilitan el comercio con los países destino garantizando la seguridad de las exportaciones.
4. Guías para la salida al exterior
La preparación de guías para la exportación que informan acerca de requisitos y ofrecen recomendaciones sobre el país destino, ayudan a la empresa con intención de salida al exterior, en áreas del país destino como materia fiscal, aduanas, prácticas comerciales, visados, costumbres, etc.
5. Identificación de oportunidades comerciales
Analizar de antemano los sectores, potenciales compradores, competencia e identificar así las oportunidades comerciales de los países destino, permitirá focalizar las acciones en aquellos territorios donde se consideren más interesantes para la salida de las empresas.
6. Individualización
La valoración de los receptores de las ayudas a la internacionalización, así como individualizar las ayudas en función de la viabilidad del proyecto y el retorno para cada territorio, es clave para desarrollar una estrategia de salida adecuada.
7. Colaboración con agentes económicos
La coordinación de las agencias con centros tecnológicos, clúster, sectores, etc. suponen un punto de partida para lograr exportar soluciones que aporten un

valor diferencial en el país destino, en función de las necesidades de ambos países.

8. Acceso a programas internacionales

Los programas existentes a nivel europeo, por ejemplo, los desarrollados por la Comisión, aportan a las empresas con intención de salida al exterior la posibilidad de optar por un fuerte impulso en su inversión en el exterior. En este sentido, las agencias deben promover que se conozca la existencia de los mismos y ayudar en los procedimientos para su consecución.



Figura 6.50 – Mejores prácticas de Agencias IPA. Fuente: Elaboración propia / Estudios UE

La implementación de las recomendaciones que se lanzan desde este proyecto, unidas a la situación de partida del sistema de promoción exterior canario, posicionaría a Canarias en el mismo nivel de “mejor práctica”. Algunas de las recomendaciones clave que se alinean con dichas mejores prácticas son:

- Sacar mejor partido a las misiones comerciales, planificándolas con mucha antelación y apalancando las relaciones institucionales, haciendo además que su repercusión sea medible (*ver recomendación B.15.1.*).
- Asegurar una presencia de socio local fuerte bajo la figura del comercial “senior”, que, unido a la unidad de apoyo reforzada, identificará oportunidades concretas para las pymes (*ver recomendación B.12.1.*).
- Avanzar en la consecución de acuerdos entre el Gobierno de Canarias y los gobiernos de países africanos y latinoamericanos (*ver recomendación B.15.2.*).

- Al desarrollo de documentación e información para la “evangelización” de las pymes (*ver recomendación A.3.2.*) así como el desarrollo del catálogo de servicios de Proexca (*ver recomendación B.13.2.*).
- El fomento del asociacionismo en sus distintas fórmulas, como medio para paliar las debilidades de tamaño y competitividad de las Pymes (*ver recomendación B.11.1. y B.11.3.*).

6.4. Análisis sectorial

En las siguientes páginas se desarrollará un análisis de cada sector, con el fin de establecer de manera cualitativa, a través de las conclusiones obtenidas de las reuniones sectoriales y entrevistas; y cuantitativa —a partir de los resultados de la encuesta— la situación de los diferentes sectores de la economía canaria en el desarrollo de su internacionalización.

Dicho análisis pone el acento en los puntos clave a corregir que afectan particularmente a cada uno de los sectores, así como en las fortalezas a impulsar. La importancia de este análisis radica en las diferencias significativas existentes entre los sectores y en sus problemáticas específicas, que provocan la necesidad de medidas de carácter específico que se sumen a las medidas “generalistas” ya presentadas.

6.4.1. Marino-marítimo, transporte y logística

Este macro-sector tiene una gran riqueza de actividades, donde se incluyen reparación naval, transporte marítimo, infraestructuras y servicios portuarios, náutica deportiva y de recreo, pesca y acuicultura, e investigación marina/economía del mar. Estas actividades cuentan con múltiples vías de internacionalización, siendo las principales la presencia en países destino (con filiales, por ejemplo) y la atracción de clientes internacionales.

Cada vía presenta sus propias barreras, que obstaculizan el desarrollo de proyectos hacia el exterior:

- Hacerse presentes en determinados países implica (palabras textuales) “sumergirse en una telaraña burocrática”, en la búsqueda de socios estratégicos para desarrollar los proyectos y la necesidad de contar entre las capacidades del personal con los idiomas de destino —p. ej. contratos complejos en árabe o francés—, entre otras (si el país destino estuviera en África Occidental, además, habría que añadir falta de infraestructuras). Por tanto, para las empresas que usan esta vía será fundamental contar con:
 - apoyo fiable para conocer en profundidad los mercados;
 - información fidedigna que reduzca la incertidumbre;

- mayor apoyo institucional que impulse los proyectos en mercados exteriores;
- y presencia en los países destino de agentes estables que acompañen a las empresas en sus proyectos.

En este sentido, a lo largo del estudio se han recomendado una serie de iniciativas que atacan estas barreras para avanzar en estos aspectos:



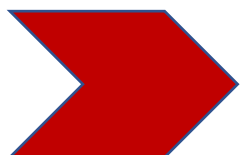
Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas



Recordatorio: iniciativa B.13.3. (capítulo 6.2.5)
Revisión de la red exterior de Proexca



Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino



Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzamiento de un programa para alcanzar el multilingüismo

Ver ficha de proyecto B.16.1.

- **Recomendación: Promover la obtención de certificaciones internacionales**

A las empresas relacionadas con la realización de actividades en el sector offshore se les exige que cumplan determinados estándares internacionales de calidad, prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente.

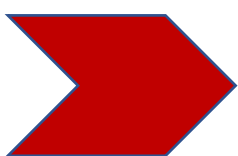
Tras las reuniones celebradas con el sector se ha puesto de manifiesto que muchas empresas no cuentan con dichas certificaciones. Cubrir el gap detectado en las homologaciones que certifiquen las capacidades del personal del sector precisará fomentar la impartición de cursos de homologación en Canarias. Para ello se procederá a la creación de un equipo de trabajo que deberá:

- Estudiar las posibles vías de ayudas a dotar a las empresas, para fomentar su participación en los cursos de homologación y mejorar su competitividad.
- Mapear los cursos de homologación necesarios y los centros de formación que ofertan dichos cursos.
- Realizar contactos con las empresas privadas que ofertan la formación y cerrar acuerdos con éstas.
- Lanzamiento, si se estima conveniente, de las líneas de ayudas

De manera más general (y siempre teniendo en cuenta que es un sector muy diverso con casuísticas de todo tipo), el sector adolece, tal y como se manifestó en las reuniones sectoriales:

- de una falta de financiación para costear proyectos internacionales;
- falta de una imagen de marca internacional en algunos subsectores (por ejemplo, náutica);
- falta de punto de conexión con la administración pública dedicado al sector;
- barreras burocráticas, por ejemplo, con la no existencia de procedimientos para simplificar la confirmación de múltiples DUA;
- y también las dificultades para obtener avales en el caso de las pymes del sector, que al contrario que las empresas grandes, necesitan internacionalizarse de manera agrupada.

En esta estrategia se han establecido una serie de recomendaciones que ayudarán en la resolución de estas necesidades: generación de una imagen de marca en la medida en que el sector genere contenido para insertarlo en las campañas de marketing que se van a realizar; y simplificación de trámites administrativos.



Recordatorio: iniciativa C.1.1. (capítulo 4.1.1.2)
Task force de revisión y mejora de trámites
(simplificación administrativa)



Recordatorio: iniciativa B.11.2. (capítulo 6.2.4)
Colaboración sectorial en campañas de marketing

Sin embargo, este sector está organizado y bien coordinado, como refleja la constitución del “Clúster Marítimo de Canarias”. También algunos subsectores cuentan con su propia web, con lo que la conexión con las campañas de marketing digital (a través de la web principal de Canary Islands Hub) se ve facilitada.

Como muestra del alto grado de organización del sector, el clúster hizo entrega formal de su plan estratégico a Proexca durante las reuniones sectoriales. Dicho plan está elaborado con un alto nivel de consenso entre las empresas que lo componen.

De esta forma, el clúster funcionará como un activador de la internacionalización, para abordar objetivos estratégicos de internacionalización de forma conjunta, generando sinergias con las que afrontar las barreras descritas con anterioridad. De las medidas de dicho plan estratégico que tienen que ver directamente con internacionalización, hemos seleccionado los siguientes grupos:

a) Medidas que tienen que ver ya con la actividad de Proexca (sea recurrente o por proyecto) y como tales deberán ejecutarse “en el día a día” de Proexca.

- Integración de la marca Canary Islands Suppliers en la iniciativa de la marca y plan de acción común “Canarias Islands Business Hub”.
- Impulsar la Red Transeuropea del Transporte Marítimo, a través de la presencia continua en los foros relacionados.
- Apoyo a la asistencia y presencia en Ferias Sectoriales.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece África Occidental para la explotación de líneas de pasajeros.
- Convertir el Puerto en una base logística de suministros y reparación de buques de cruceros.

b) Medidas que van en línea con las recomendaciones de este documento

- Avanzar en la integración sectorial.
- Fomento de alianzas, consorcios, redes y clúster de biotecnología.
- Desarrollo de proyectos colaborativos y de extensión de mercado hacia África Occidental y la Macaronesia.
- Mejorar la operativa y gestión aduanera de piezas y equipos empleados en reparaciones.
- Certificación en ISO 22320 en Gestión Emergencias en el Puerto, para incrementar nuestra capacidad para hacer frente a posibles incidentes y mejorar la consideración de Puerto seguro.
- Definición de una guía de aplicación de tipos impositivos y reglamentación fiscal sobre clientes extranjeros, particulares y empresas, según su país de origen.
- Definición de guía para la gestión de visados de clientes extranjeros.
- Implantación de sistemas de gestión empresarial de las empresas vinculadas a los servicios portuarios, y certificaciones internacionales de los mismos.
- Mejorar los aspectos relacionados con visados, permisos de trabajo de los equipos internacionales.
- Potenciar la presencia de las empresas interesadas en los nuevos mercados.
- Puesta en marcha de mecanismos similares a CESCE, a nivel Canarias, y aumentar la capacidad de las entidades de Garantía Recíproca (AVAL Canarias) para avalar las operaciones internacionales.
- Impulsar en el exterior la marca empresarial Canary Islands Suppliers.

- c) Medidas puramente sectoriales** que esta estrategia operativa deberá apoyar como impulso para el sector a través de Proexca
- Promoción de proyectos de cooperación en I+D+i entre centros I+D y empresas.
 - Consolidar la posición de puertos base en las rutas con la Macaronesia y Marruecos.
 - Acuerdos con empresas internacionales en el desarrollo de proyectos relacionados con energías renovables marino-marítimas.
 - Impulsar I+D+i público-privada para acelerar y radicar en Canarias el desarrollo de las energías renovables marinas.
 - Convertirnos en campo de experimentación de energías renovables marinas (PLOCAN).
 - Ampliar servicios como plataforma logística al servicio de la ayuda humanitaria internacional.
 - Desarrollar una industria de fit&repair y de mantenimiento de embarcaciones, con estándares de calidad internacional, orientado al tránsito de barcos desde Europa hacia América y El Caribe.
 - Facilitar mecanismos y procedimientos que permitan que la experiencia adquirida por los centros públicos de referencia en materias marino-marítimas pueda ser usada por las empresas canarias en los procesos de venta de servicios y/o productos en el exterior.

Una vez recogidas todas estas medidas propuestas por el sector en su plan estratégico, se considera crear una iniciativa conjunta de seguimiento para todas estas recomendaciones, así como de aquellas que surgieron en la celebración de las reuniones sectoriales.

Ver ficha de iniciativa B.16.2.

- Recomendación: Seguimiento iniciativas de los sectores

Creación de un equipo de trabajo cuyo objetivo será realizar un estudio y seguimiento de todas las iniciativas propuestas por los sectores. Para ello se necesitará realizar una priorización de las mismas, cuantificación de los recursos necesarios y el retorno esperado, supervisión de equipos de trabajo encargados de las mismas, un análisis de los resultados, y coordinación con:

- las asociaciones sectoriales;
- los agentes del sistema de promoción exterior;
- pero igualmente con los de atracción de inversión (dadas las claras sinergias que existen en este sector entre las dos actividades).

El equipo de trabajo deberá establecer los criterios necesarios para realizar la priorización, nivel de apoyo, seguimiento y medición de las acciones propuestas.

Asimismo, se recomienda la realización de grupos de trabajo dos veces al año a nivel Consejería, con temas a tratar bien ubicados competencialmente y priorizados.

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector marino-marítimo, se encuentran:

- Creación de una ventanilla/punto de conexión de la administración para el sector.
- Relacionar a los centros de investigación con las empresas del sector.
- Actualización e impulso de la legislación de registro de buques.

6.4.2. Audiovisual

El sector audiovisual de Canarias vive una situación dulce, con uno de sus mejores momentos gracias a la realidad fiscal que existe en Canarias, que ha colocado a la región en el mapa internacional, beneficiando el desarrollo de este sector.

La estructura de la herramienta fiscal corresponde con los dos procesos de internacionalización principales presentes en el sector.

- Atracción de inversión extranjera al Archipiélago para la realización de producciones: en este esquema las empresas canarias prestan servicios de producción, sin participar en la titularidad de la obra resultante ni en la toma de decisiones relevantes. En esta vía se ha trabajado un discurso unificado de mercado canario, y esta puesta en conjunto permite que no exista una confusión al inversor, que se hace más presente en otros sectores.
- Producción de contenido propia, con un aún mayor incentivo fiscal, realmente competitivo a nivel internacional. Sin embargo, existe un escaso desarrollo de producción canaria propia, que permitiría conservar la titularidad de la obra (cuyos ingresos revertirían en las Islas) y favorecería la creación y fortalecimiento de más empresas canarias. Entre otras razones, esta senda no se ha desarrollado por dos barreras fundamentales: la dificultad de acceso/relación con los inversores canarios y la ausencia de perfiles específicos en la fuerza laboral para acometer proyectos de este calado.

Para ello, en primer lugar, sería conveniente crear estructuras más o menos permanentes de acceso a capital de inversores canarios.

Ver ficha de iniciativa B.16.3.

- Recomendación: Impulso al desarrollo de inversores institucionales canarios

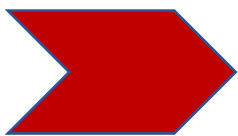
Las productoras que quieren llevar a cabo un proyecto audiovisual en el Archipiélago canario y que quieran acogerse a los incentivos fiscales canarios para producciones nacionales, necesitan contar con inversores cuya sede de actividad económica esté ubicada en las Islas Canarias.

En este sentido, y dada la dificultad con la que se encuentran estos productores a la hora de acceder/relacionarse con los inversores institucionales canarios, es necesario lanzar una iniciativa para reclutar / convencer a más potenciales inversores canarios. En el pasado, desde el Gobierno de Canarias se lanzaron iniciativas de formación similares, que se encontraron con obstáculos como la desconfianza hacia un sector muy incipiente o la “competencia” con el dinamismo del sector inmobiliario en aquella época. Actualmente las condiciones son más favorables para volver a intentarlo. Se propone como principales propuestas a explorar:

- Campaña de información sobre la inversión en el sector audiovisual (y eventualmente a explorar— también en el de las TICs / incentivo I+D+it) a los asesores fiscales canarios – apalancando como argumento las sinergias con la RIC.
- Explorar, desde el Gobierno de Canarias, con bancos y fondos de inversión la oportunidad de crear instrumentos de inversión específicos o ayudar a su creación desde el sector privado.
- Formación a los asesores en Agrupaciones de Interés Económico (AIE) y el manejo del resto de los incentivos del sector audiovisual.

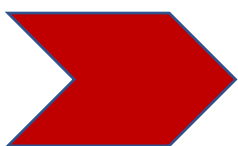
Adicionalmente, dentro de esta iniciativa se podrían evaluar oportunidades similares en el sector de las TICs —dada su importancia potencial para la economía del Archipiélago— explorando mecanismos para poder financiar proyectos de I+D apalancando el incentivo fiscal, a través, por ejemplo, de fondos específicos, AIEs, etc.

En segundo lugar, existe una penuria de determinados perfiles de producción (en particular en su faceta de estructuración financiera) que hacen conveniente acometer iniciativas de formación/reciclaje de perfiles obsoletos, así como realizar la formación de aquellos perfiles necesarios para estructurar proyectos y con conocimientos necesarios para acudir a mercados internacionales.



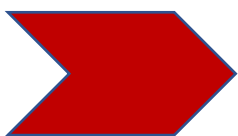
**Recordatorio: iniciativas B.1.1. (capítulo 4.1.1.4).
Puesta en marcha de acuerdos público-privados para
fomentar el reciclaje de perfiles clave**

Las oportunidades del sector también pasan por una mejor atracción y uso de los fondos europeos, como es el caso del programa MEDIA, que destina líneas de apoyo para este sector en formación, desarrollo, distribución, agentes de ventas, promoción y redes de exhibidores.



**Recordatorio: iniciativa B.9.1. (capítulo 5.2.7)
Crear una “task force” interna para identificar y
conseguir fondos europeos**

En las reuniones sectoriales el sector audiovisual manifestó su mayor uso relativo (frente a otros sectores) en términos de marketing en el canal de congresos y ferias (donde realmente se toman decisiones en este sector), por lo que se veía menos interesante el canal de marketing digital.



**Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino**

También demandan poner foco las oportunidades que puede generar el mercado Latinoamericano.



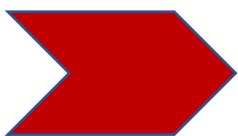
**Recordatorio: iniciativa B.13.4. (capítulo 6.2.5)
Incluir nuevos países prioritarios y aumentar el foco en
ellos**

En cuanto a los requisitos para acogerse a subvenciones del sector, existen discrepancias: por un lado, hay quienes demandan un mayor control y unos requisitos más rígidos para evitar cualquier tipo de fraude; mientras por otro lado hay quienes solicitan una mayor flexibilidad que no entorpezca solicitar ayudas a aquellos que las necesitan. Sin embargo, sí que expusieron en conjunto que las subvenciones adolecen de los siguientes aspectos:

- Las subvenciones para un año determinado se publican una vez ha comenzado el año, y no permiten presentar facturas de ese mismo año anteriores a la publicación.

- Las subvenciones de diferentes entidades/administraciones podrían estar más coordinadas, al tener a menudo criterios divergentes.

Para ello, se recomienda incluir estos puntos en la iniciativa de coordinación entre agentes:



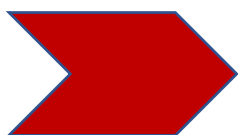
Recordatorio: iniciativa B.14.1. (capítulo 6.2.3)
Mejorar la coordinación entre agentes

Por último, un punto muy relevante es la necesidad de eliminar la incertidumbre que todavía existe entre las distintas administraciones (en particular Hacienda estatal y autonómica) respecto a la aplicación de los incentivos fiscales. Este es un punto crucial para dar seguridad jurídica a los posibles inversores, evitando todo “marketing negativo” para el sector, y para el cual es fundamental una interlocución ágil con el Estado.



Recordatorio: iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8)
Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

Teniendo en cuenta las demandas del sector en las reuniones sectoriales, resulta prioritario analizar y dar seguimiento a las medidas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector audiovisual, se encuentran:

- Fomentar la asistencia a ferias internacionales.
- Fomentar la asistencia a ferias nacionales con mayor proyección internacional.
- Buscar soluciones para las dificultades con la seguridad social que surgen al contratar personal para asistir a eventos internacionales.
- Impulsar la generación de un músculo financiero fuerte canario.
- Promover que las subvenciones para un año concreto permitan acogerse facturas de ese mismo año, pero anteriores a la publicación de la ayuda.

- Mayores esfuerzos en marketing que vayan de la mano con una mejora en la parte comercial.
- Dotar de mayores conocimientos en negocios internacionales a las empresas.
- Fomentar una formación de los becarios de Proexca más acorde al sector.
- Impulso de medidas integrales del sector para generar producto internacionalizable.
- Promover la atracción de producción de grandes plataformas, como Netflix o HBO.

Dentro de este sector encontramos el subsector de videojuegos, cuyas empresas apoyan y promueven la atracción de compañías extranjeras, con el fin de crear un tejido sectorial (ahora débil) que establezca sinergias, impulsando su crecimiento.

Será fundamental para ello establecer una buena coordinación con el sistema de atracción de inversión para que poder avanzar más rápido en esta línea. También será necesario reforzar el asociacionismo en este subsector que posibilite la creación de contenido con la que nutrir las campañas de marketing que se realizarán en esta estrategia operativa de internacionalización, tal y como ya se ha recomendado con anterioridad.



Recordatorio: iniciativa B.11.1. (capítulo 6.2.3)
Promoción del asociacionismo sectorial



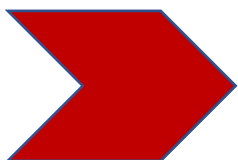
Recordatorio: iniciativa B.11.2. (capítulo 6.2.4)
Colaboración sectorial en campañas de marketing

Una peculiaridad que presentan estas actividades es que, por la distinta clasificación que tienen desde el punto de vista fiscal no pueden beneficiarse de las deducciones generales de las que disfruta el sector audiovisual en general. Será importante avanzar en una negociación entre administraciones que motive cambiar esta clasificación, medida a incluir en la iniciativa global de interlocución con el Estado.



Recordatorio: iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8)
Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

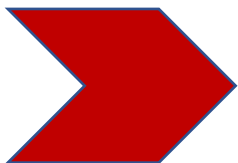
Las actividades de videojuegos necesitan de un plan de internacionalización coherente y estructurado, en torno a una herramienta fiscal atractiva, como se manifestó en las reuniones. Para ello el sector necesitaría fomentar un cambio de actitud, por ejemplo, con la creación de fondos, a la vez que se podría desde las instituciones públicas fomentar ayudas, como la inversión en startups.



Ver iniciativa B.16.4. (capítulo 6.4.3)
Incentivos/ayudas para la internacionalización de Startups

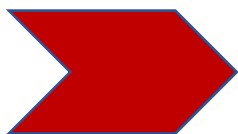
El marketing digital y la asistencia a ferias son positivas en estas actividades, siendo necesario continuar con la realización de misiones comerciales inversas, como se desprende de las reuniones sectoriales celebradas.

En estas actividades las empresas también sufren las dificultades para obtener avales, siendo necesario medidas que faciliten su obtención.



Recordatorio: iniciativa B.12.3. (capítulo 6.2.4)
Facilitar la obtención de avales a las pequeñas empresas

Por último, teniendo en cuenta las demandas del subsector en las reuniones sectoriales, resulta prioritario analizar y dar seguimiento a las medidas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al subsector videojuegos, se encuentran:

- Avanzar en la atracción de empresas foráneas a este sector para impulsar un tejido empresarial fuerte.
- Estructuración de una herramienta fiscal atractiva.
- Flexibilizar los requisitos para participar en los fondos de inversiones.
- Potenciar actitudes proactivas entre las empresas.

- Mayor coordinación entre los departamentos de atracción de inversión audiovisual-videojuegos.
- Replantear la formación de los export manager del programa Aporta, para que esté en línea con las necesidades de las empresas.
- Asistir a ferias internacionales, y potenciar también la realización de misiones comerciales inversas.
- Analizar las oportunidades del mercado Latinoamericano.
- Promover una base de datos del sector y dinamizar a todas las empresas.
- Flexibilizar los requisitos para las ayudas a los planes de internacionalización que subvenciona Proexca.

6.4.3. *TICs*

De manera general, el sector TICs canario está fragmentado en pequeñas empresas que se enfrentan individualmente a las trabas que surgen al emprender procesos de internacionalización, y a los grandes competidores que imperan en los mercados internacionales.

En primer lugar, aunque a priori la mayoría de los productos/servicios de este sector sean más fáciles de comercializar (el software no precisa de transporte físico), presentan dificultades en destino para cerrar los procesos de venta. En ese sentido, un mayor apoyo comercial les sería de gran ayuda a las empresas del sector, si bien los mercados objetivo del sector hoy día están focalizados en Europa y América, sin considerar normalmente África por el tipo de servicios que desarrollan.



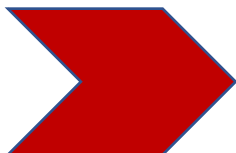
Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino

A su vez, los servicios se dirigen a múltiples sectores/mercados, para lo que se necesitaría de mayor apoyo en trámites legales y fiscales —incluso en península, donde a menudo existe las empresas tienen incertidumbre sobre qué impuesto aplicar (IVA o IGIC)—.

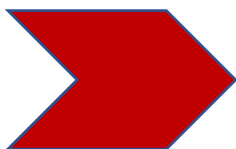


Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas

El sector TIC precisa de unas capacitaciones que no encuentran, existiendo una necesidad de formación, donde se incluye la debilidad en idiomas estructural de Canarias. En este sentido, se han recomendado iniciativas para atacar estas barreras, tanto en el plano logístico en destino como en el formativo.



Recordatorio: iniciativa B.1.1. (capítulo 4.1.1.4)
Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de perfiles clave



Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzamiento de un programa para alcanzar el multilingüismo

La exportación de software lleva aparejada no sólo requisitos de calidad, sino la necesidad de unas acciones de marketing que sitúen a las empresas en el mapa, generando una cultura de software “marca Canarias”, ahora mismo inexistente. Para ello será necesario seguir progresando en el asociacionismo sectorial (ya existen un cierto nivel de desarrollo al respecto —por ejemplo, Clúster Canarias Excelencia Tecnológica con 42 empresas TIC y Clúster Insignia Empresarial con 9 empresas TIC—), con el fin de que se genere una imagen común, una marca, que transmitir aprovechando las campañas de marketing que se implementarán en el marco de esta estrategia en la atracción de inversiones.



Recordatorio: iniciativa B.11.1. (capítulo 6.2.3)
Promoción del asociacionismo sectorial

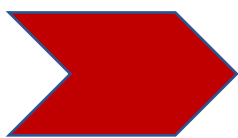


Recordatorio: iniciativa B.11.2. (capítulo 6.2.4)
Colaboración sectorial en campañas de marketing

El sector adolece de necesidades de financiación, sobre todo en las primeras etapas de los proyectos. Por tanto, sería recomendable que las empresas tuvieran a su disposición mayores y mejores recursos.

En este sentido se propone tanto:

- Explorar mecanismos para financiar proyectos de I+D.



**Recordatorio: iniciativa B.16.3. (capítulo 6.4.2)
Impulso al desarrollo de inversores institucionales
canarios**

- Explorar incentivos/ayudas para la internacionalización de startups.

Ver ficha de proyecto B.16.4.

- **Recomendación: Incentivos/ayudas para la internacionalización de Startups**

En el ecosistema canario de startups ya existen numerosas incubadoras o similares que realizan procesos de mentoring, formación y búsqueda de inversión, tal y como se realiza en otras regiones. Sin embargo, no suelen encontrarse ayudas o incentivos específicos para la internacionalización de las startups.

En esta estrategia se proponen *iniciativas como B.12.1 “Comercial “senior” en destino”* para cubrir necesidades detectadas en el área comercial. Sin embargo, para apoyar específicamente a las startups se propone estudiar implantar una ayuda focalizada en aquello que por lo general más necesitan este tipo de empresas cuando acceden a mercados exteriores: marketing y comunicación digital, entre otras posibles necesidades.

Esta iniciativa a estudiar, en la que habrá que analizar la mejor forma de implementación —bien a través de ayudas, incentivos, u otras— servirá para mejorar el marketing y la comunicación digital de las startups en el exterior. Como posible novedad, podría estudiarse involucrar en ella a proveedores de marketing digital, de tal forma que los proyectos de las startups podrían presentarse directamente a estos proveedores, siendo éstos quienes elegirían aquellas startups con mayor probabilidad de éxito sobre las que efectuar las acciones de marketing necesarias.

Para la ejecución de esta iniciativa, sería necesario la constitución de un equipo de trabajo que realice las siguientes funciones:

- Selección del modo de implementación de la iniciativa: ayudas, incentivos u otras.
- Determinación final del alcance de la iniciativa y de la inclusión o no de proveedores de marketing digital en ella.
- Definición de objetivos y líneas de actuación.
- Eventual publicación de pliegos para la adjudicación de contrato a los proveedores de marketing digital, en su caso.

- Establecimiento de requisitos de las startups para acogerse al programa de ayudas seleccionado.
- Seguimiento de los acuerdos entre startups y proveedores.
- Medición de los resultados

Al igual que en el caso del audiovisual, el sector opina que las múltiples ayudas de las diferentes instituciones —si bien son positivas por la elevada implicación pública en el sector— podrían beneficiarse de una mayor coordinación entre las distintas entidades (coordinación en criterios, detección y solución de huecos y duplicidades en los perfiles, etc.). En este sentido, ya se han recomendado iniciativas para acometer estas barreras.



Recordatorio: iniciativa B.14.1. (capítulo 6.2.3)
Mejorar la coordinación entre agentes

Otra vía de internacionalización clave en este sector son las licitaciones, y por ello sería positivo promover fórmulas que potencien sinergias entre empresas a la hora de acudir a ellas, potenciando la generación de más oportunidades en esta vía.



Recordatorio: iniciativa B.12.2. (capítulo 6.2.4)
Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones

A su vez, estos factores denotan la necesidad de un mayor asociacionismo empresarial, que permita al sector tener una musculatura más fuerte con la que afrontar los procesos de desarrollo de la actividad interna y externa.



Recordatorio: iniciativa B.11.3. (capítulo 6.2.2)
Fomentar alianzas para oportunidades concretas

Igualmente, según las reuniones celebradas, el sector ve con buenos ojos la atracción de empresas foráneas como fórmula para aumentar el tejido y el músculo de este sector, generando —entre otros beneficios— la oportunidad de que éstas puedan subcontratar servicios a las empresas canarias.

Por último, al igual que en los sectores anteriores, es necesario realizar un estudio y seguimiento de las medidas propuestas por las empresas en las reuniones sectoriales, así como ir incluyendo aquellas que vayan surgiendo durante la realización de la estrategia.



**Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores**

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector TIC, se encuentran:

- Replantear el export manager del programa aporta, para que su formación esté en línea con las necesidades del sector.
- Analizar nuevas fórmulas para acudir a misiones.
- Motivar la generación de una marca del sector.
- Motivar una justificación del programa Aporta más flexible.
- Impulsar la atracción de empresas foráneas.
- Promover la participación del sector en licitaciones internacionales.
- Flexibilizar los requisitos de las subvenciones públicas, como, por ejemplo, las ayudas para asistir a misiones comerciales compartidas.
- Analizar la viabilidad de un programa de tutelaje entre empresarios en el exterior.

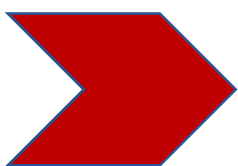
6.4.4. *Ingeniería y Servicios profesionales (Energías renovables, Ingeniería, Tratamiento de Agua y Arquitectura)*

Los sectores de Energías Renovables, Ingeniería, Tratamiento de Agua y Arquitectura se abordarán juntos en este apartado, ya que los cuatro comparten la vía de internacionalización preferencial: las licitaciones. Todos estos sectores, compuestos fundamentalmente por pequeñas empresas, presentan algunas compañías referentes de notable éxito, que han logrado premios y reconocimientos por sus proyectos.

Cuando las empresas de estos sectores acuden a licitaciones internacionales se encuentran con unos requisitos demasiado elevados, pensados para grandes empresas y que se sitúan lejos del espectro de alcance posible de las pymes canarias.

Además, aparecen dificultades para realizar homologaciones de las titulaciones demandadas en los pliegos, al no estar estandarizados los niveles solicitados por los

países licitadores. Para ello, se podría fomentar la adopción de acuerdos marcos con estos países, facilitando así estos procesos de homologación.



Recordatorio: iniciativa B.15.2. (capítulo 6.2.8)
Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos

Pero los problemas con los pliegos de las licitaciones no sólo se refieren a las homologaciones, sino en general, a la preparación de la propuesta, al resto de requisitos burocráticos y al idioma de la publicación. Presentarse a una licitación termina convirtiéndose en un proceso complejo que requiere de muchos esfuerzos y tiempo, para ello, mecanismos potenciadores de puesta de proyectos en común, en las que diversas pymes canarias acudan bajo un mismo paraguas (público o privado) se percibiría como una solución en principio, positiva.



Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2.)
Profundizar en el área de apoyo a empresas



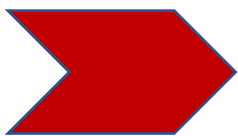
Recordatorio: iniciativa B.12.2. (capítulo 6.2.4)
Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones

Una de las principales dificultades con las que se encuentran las pymes de estos sectores al acudir a licitaciones es el desconocimiento en el panorama internacional de la calidad, el know-how y la experiencia de las empresas de las Islas, denotando una necesidad tanto de marketing como de visibilidad de los sectores tanto dentro como fuera de Canarias – en definitiva: creación de “marca Canarias” para estos sectores.

Para ello sería necesario que los sectores avanzaran en la creación de estructuras de asociacionismo sectorial, que establezcan un frente común para la generación de contenidos que sirvan a las campañas de marketing que se van a realizar en el marco de esta estrategia. Este asociacionismo permitirá además establecer sinergias para potenciar las fortalezas e incentivos comunes.



Recordatorio: iniciativa B. 11.1. (capítulo 6.2.3)
Promoción del asociacionismo sectorial



Recordatorio: iniciativa B.11.2. (capítulo 6.2.4)
Colaboración sectorial en campañas de marketing

Sin embargo, para este tipo de servicios profesionales no se debe poner el foco únicamente en marketing digital, sino que es fundamental la asistencia a ferias y congresos, junto con la notoriedad de la calidad de los servicios de las pymes canarias.

Además, los créditos públicos que fomentan la participación de las empresas en licitaciones cuentan con cuantías elevadas que se alejan de la realidad de las pymes canarias, por lo que créditos de menor importe, a los que sí podrían acudir estas pequeñas empresas, fomentarían y ayudarían a acceder a licitaciones. Estos créditos son, en su mayoría, otorgados por el Estado (en particular, créditos ICO) por lo que, solucionar esta proporción de los créditos precisará de entablar las negociaciones oportunas con la Administración Central para implementar los cambios normativos necesarios.



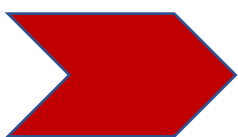
Recordatorio: iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8)
Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

Estos sectores presentan un tejido empresarial fraccionado y de reducido tamaño, sin el músculo suficiente para abordar por sí mismos todos los procesos que conlleva acudir a mercados exteriores. Estas empresas tienen una buena parte de su foco puesto en países Latinoamericanos, siendo necesario por tanto que exista un mayor apoyo desde los agentes públicos canarios a estos mercados, haciéndose presentes en ellos.

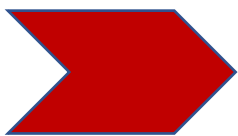
También se constata en estos sectores una falta de plan conjunto, (nivel de asociacionismo muy bajo) que potencie las fortalezas comunes. Tampoco existen herramientas que permitan relacionarse con otros sectores que acuden a licitaciones.

El apoyo en destino de un comercial, conectado con una amplia cartera de clientes también sería un refuerzo positivo para unas empresas en general incapaces de permitirse por sí mismas estos recursos. Además, que exista un acompañamiento institucional a las ferias sectoriales, como se realiza, por ejemplo, en turismo, sería un apoyo bienvenido por estos sectores.

Para todo ello, ya se ha recomendado una serie de iniciativas para avanzar en la disminución de estas barreras.



Recordatorio: iniciativa B.11.3. (capítulo 6.2.2)
Fomentar alianzas para oportunidades concretas

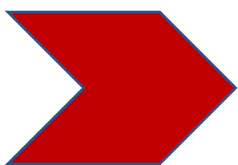


Recordatorio: iniciativa B.13.3. (capítulo 6.2.5)
Revisión de la red exterior de Proexca



Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino

Por último, queda por abordar una barrera que será fundamental salvar de cara a estos cuatro sectores y de todos aquellos que se presentan a licitaciones: los avales. En muchos casos se convierten en barreras insalvables para las pymes canarias, y éstos suponen un punto fundamental para poder acceder a una licitación internacional.



Recordatorio: iniciativa B.12.3. (capítulo 6.2.4)
Facilitar la obtención de avales a las empresas pequeñas

Por último, al igual que en los sectores anteriores, es necesario realizar un estudio y seguimiento de las medidas propuestas por las empresas en las reuniones sectoriales, así como ir incluyendo aquellas que vayan surgiendo durante la realización de la estrategia.



Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente a los sectores ingeniería y servicios profesionales, se encuentran:

- Reducción de los tiempos en los trámites de impacto medioambiental.
- Promover la creación de una marca Canarias.
- Fomentar la filiación de las pequeñas empresas de los sectores, para que cada vez aumenten más su tamaño.
- Promover que la convocatoria del programa Aporta se publique con mayor antelación.

- Fomentar que los departamentos de comunicación del Gobierno de Canarias “muevan” información de los sectores.
- Localizar vías de comunicación en el exterior para las pymes del sector, dado que por sí mismas son incapaces de costearse estos recursos.
- Fomentar los lazos con los países africanos.
- Aumentar el apoyo institucional para acudir a ferias internacionales.
- Promover formación específica sobre los mercados africanos.
- Implementar mecanismos para interconectar empresas de distintos sectores para internacionalizarse conjuntamente.

6.4.5. Sector primario; Industria y Comercio

En este apartado analizaremos los sectores Primario e Industria y Comercio conjuntamente, debido a que comparten como vía fundamental de internacionalización la exportación de mercancías. Estos sectores representan la gran mayoría de las exportaciones de bienes de las Islas, aunque por ejemplo el sector primario ha visto cómo sus cifras han ido disminuyendo hasta representar en la actualidad un tercio de las exportaciones de hace dos décadas.

Las empresas del sector primario se encuentran compitiendo en mercados internacionales con infraestructuras (p. ej. invernaderos) en general obsoletas, mientras sus competidores utilizan infraestructuras modernas y eficientes, para cuya actualización necesitarían de mayor financiación y/o mejores resultados económicos, que no obtienen al ver reducidas sus exportaciones.

Acceder a mercados exteriores implica que las empresas tengan la solidez financiera suficiente para afrontar los costes considerables que aparecen en estos procesos. Mejores niveles de asociación en ambos sectores permitirían generar mecanismos para solventar este tipo de barreras existentes a la hora de acceder a mercados exteriores, como podría ser agrupar mercancía de diferentes productores para fletar contenedores. Esto se muestra fundamental en aquellos subsectores muy fragmentados, como es el caso del de “vinos y quesos”.



Recordatorio: iniciativa B.11.3. (capítulo 6.2.2)
Fomentar alianzas para oportunidades concretas

A la hora de exportar, otra barrera que se encuentran estos sectores son la complejidad e incertidumbre en los trámites tributarios y administrativos en aduanas, que elevan los costes de los productos, disminuyendo su competencia en precios con, por ejemplo, los países Latinoamericanos. En las reuniones sectoriales celebradas esta barrera era

señalada como el principal y más importante impedimento a las exportaciones. Por otra parte, la principal vía de internacionalización de este sector es la exportación directa, y como ya vimos en la figura 6.51 la segunda principal barrera en origen que se encuentran las empresas que utilizan esta vía son las trabas aduaneras.

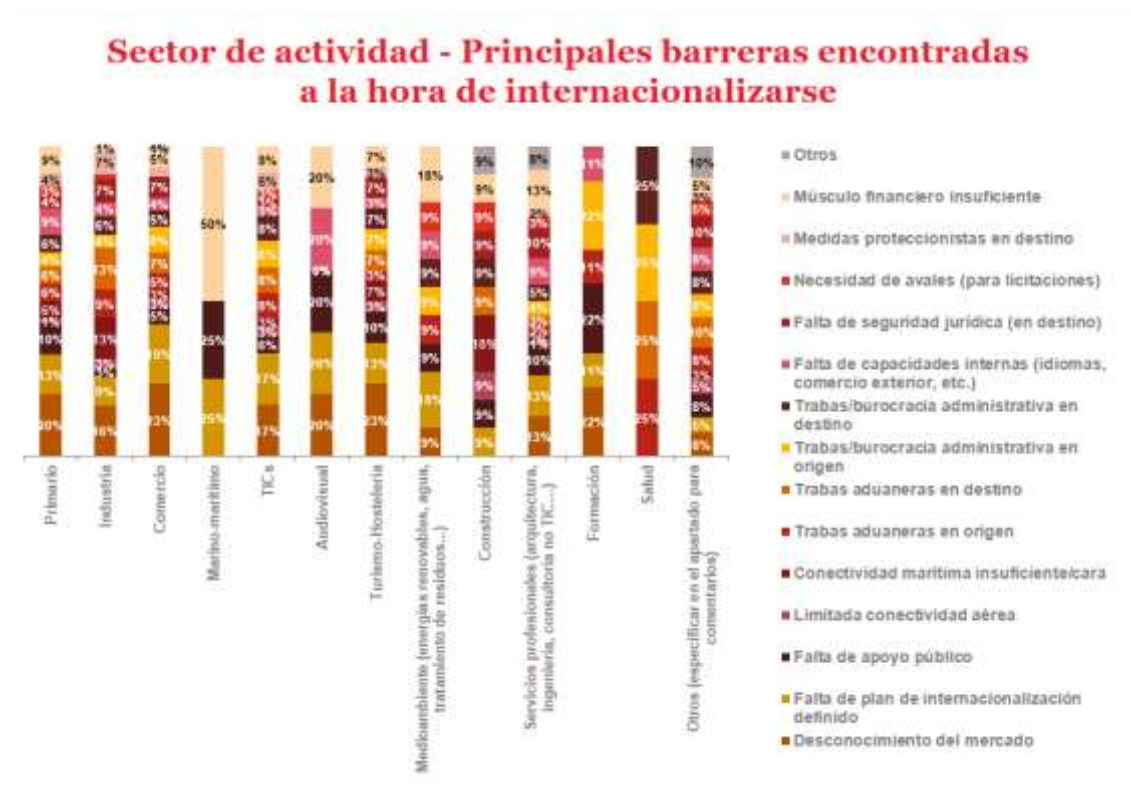


Figura 6.51 – Sector de actividad – Principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”



Recordatorio: iniciativa B.2.4. (capítulo 6.2.7) Creación de un polo de competencias aduanero

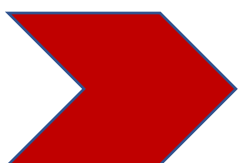
En general, las empresas de estos sectores también necesitan un músculo financiero fuerte para hacer frente a los elevados costes logísticos, costes que en muchos casos las pequeñas empresas no pueden asumir. Para solucionar estos problemas serán necesarias medidas que actúen desde dos vertientes: acciones para mejorar la logística y acciones para incrementar las exportaciones.

En la vertiente logística encontramos en primer lugar la incertidumbre en el transporte marítimo, con elevados precios y periodos de conectividad largos e indeterminados, que en el caso del sector primario, con productos perecederos, pueden suponer la pérdida de la operación.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es la doble insularidad: los costes de transporte marítimo aumentan cuando la empresa exporta desde una isla no capitalina (e incluso desde Tenerife), debido a que la mercancía debe llegar en primer lugar al puerto de Las Palmas. Como fórmulas para solucionar la conectividad marítima se han propuesto a lo largo del documento una serie de iniciativas.



Recordatorio: iniciativa B.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Crear estructura de conectividad marítima



Recordatorio: iniciativa B.2.3. (capítulo 4.1.1.4)
Atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias

En segundo lugar, la conectividad aérea, que influiría mayoritariamente al subsector de flores y plantas del sector primario, tanto por el coste como por la dificultad para encontrar capacidad de carga en los aviones.

La retirada de mercancía canaria en aeropuertos españoles también implica complicaciones burocráticas para los clientes, que tienen que enfrentarse a duplicidades en diversos trámites. La más notoria de estas duplicidades son los trámites fitosanitarios, que son realizados por el Ministerio de Agricultura de España a la misma mercancía tanto a la salida de Canarias como a la entrada en Península.

El subsector más afectado por esta barrera es el de flores y plantas, por la multitud de especies vivas que transportan, frente al caso de los productores de monocultivos.

Ver ficha de proyecto B.16.5.

- Recomendación: Disminuir trabas fitosanitarias

Debido a la importancia relativa y fuertes implicaciones que tienen estos trámites en la exportación de mercancías, creemos conveniente constituir un equipo de trabajo propio, que en colaboración con el equipo responsable de la *iniciativa C.3.1. “Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización”* realice las negociaciones oportunas para solventar las trabas que producen estos trámites fitosanitarios.

Las acciones que debería desarrollar el equipo son las siguientes:

- Celebración de reuniones con empresas afectadas y recopilación de trámites y soluciones propuestas.

- Diseño de líneas y objetivos de actuación.
- Colaborar con el equipo de la *iniciativa C.1.3*.
- Desarrollar el proceso de negociación con el Estado.
- Firma de acuerdos.
- Esquema de medición y seguimiento.

En tercer lugar, focalizando en las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios para costearse la logística en destino, parece fundamental apoyar este aspecto “in situ”. Además, la creación de este tipo de almacenes posibilitaría solucionar, al menos parcialmente, la mala frecuencia de la conectividad.



Recordatorio: iniciativa B.2.5. (capítulo 6.2.2)
Almacenes logísticos en destino

También se deben mencionar las dos barreras principales que se encuentran las empresas en destino: la falta de información de los mercados destino (burocracia, aduanas, idiomas, legislación, etc.) y la incapacidad para disponer de capacidad comercial en destino.



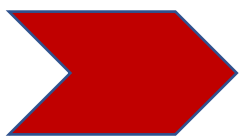
Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas



Recordatorio: iniciativa B.12.1. (capítulo 6.2.2)
Comercial “senior” en destino

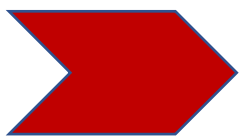
El sector primario debería también continuar avanzando en una diferenciación de producto, elevando su percepción de calidad, frente a una competencia en precios, donde parte en desventaja con otras regiones exportadoras.

En el ámbito institucional, el sector se congratula de haber conseguido las ayudas POSEI para los productores, pero demandan un mayor apoyo para conseguir el símbolo RUP en diferentes productos (que ayudaría a generar una diferenciación) y mejorar las legislaciones que afectan a multitud de procesos, como las ya mencionadas trabas fitosanitarias. En este sentido, en las reuniones sectoriales los sectores manifestaron su grado de conformidad con la creación del equipo de trabajo que realice la interlocución con el Estado.



Recordatorio: iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8)
Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

Teniendo en cuenta las demandas del sector en las reuniones sectoriales, se propone llevar a cabo un análisis y seguimiento de las medidas específicas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente a los sectores primario e industria y comercio, se encuentran:

- Apoyos para conseguir símbolos RUP.
- Ayudas al transporte fijas, que disminuyan la incertidumbre.
- Estudiar la posibilidad de utilizar en las ayudas al transporte el “coste real” y no el “coste tipo”.
- Potenciar la lucha de los productores plataneros para que no se equipare al plátano de Canarias como producto de comercio justo, y así diferenciarse de la “banana”.
- Incentivar la convocatoria de ayudas para asociaciones de empresas, fomentando que las empresas se asocien.
- Promover la figura del APA (Asociación de Productores) y disminución de sus requisitos.
- Implementar herramientas para reducir los tiempos en productos con REA.
- Realizar formación para empresas que recurran a las exportaciones.
- Realizar un recopilatorio de fracasos que fomente un aprendizaje.
- Subvencionar plenamente a los export manager en las empresas para que cambien la mentalidad de la empresa.
- Ayudas para mejorar las infraestructuras.

6.4.6. Salud

Cuando el sector Salud canario se planteó dar el salto al panorama internacional varios destinos ya se habían posicionado fuertemente en diversas especialidades (p. ej Turquía para implantaciones capilares). Este relativo retraso marca cierto componente de no competitividad exterior de las pequeñas empresas de las Islas —existen notables casos de éxito de internacionalización de las grandes empresas del sector— lo cual hace plantear la necesidad de cierta colaboración sectorial en la medida de lo posible (teniendo en cuenta el alto nivel de competencia por los mismos mercados).

Sin embargo, los países emisores de usuarios de servicios de salud, como los del norte de Europa, están estableciendo trabas para que sus ciudadanos acudan a destinos fuera de la Unión Europea. Por ello, tal y como se manifestó en las reuniones sectoriales, el Archipiélago tiene una buena oportunidad y necesita situarse como alternativa, realizando campañas de marketing que emplacen el sector en el plano internacional, dentro de la Unión Europea y la seguridad que ello transmite, para lo que necesitará avanzar en la creación de organizaciones sectoriales.



Recordatorio: iniciativa B.11.1. (capítulo 6.2.3)
Promoción del asociacionismo sectorial



Recordatorio: iniciativa B.11.2. (capítulo 6.2.4)
Colaboración sectorial en campañas de marketing

Sin embargo, esta campaña de marketing únicamente cumple la finalidad de posicionar a Canarias, mientras que para atraer a clientes (la principal vía de internacionalización de este sector) es necesario generar una sensación de calidad en los usuarios. Para ello, cabe estudiar la implementación de medidas alternativas más ambiciosas, como podría ser la apertura de oficinas que actúen de prescriptores en países emisores de usuarios.

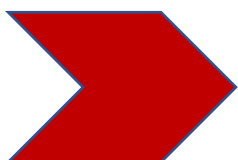
En el panorama internacional, el sector necesita estar focalizado en una serie de especialidades médicas, que promuevan el desarrollo de sus fortalezas (alcanzando una mayor especialización) y que generen un mejor posicionamiento en los mercados exteriores.

En lo que respecta a la atracción de clientes extracomunitarios (en particular de países de África Occidental) se necesita además un apoyo institucional que promueva acuerdos con los gobiernos africanos para avanzar en los siguientes aspectos:

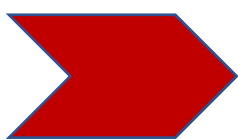
- Facilitar los trámites necesarios para la obtención de visados.

- Aprovechar las oportunidades que generan la carencia de infraestructuras sanitarias en estos países, para que puedan ser suplidas de alguna manera desde el Archipiélago.

En este sentido, encontramos una serie de recomendaciones en esta estrategia para avanzar en estas necesidades.



Recordatorio: iniciativa B.15.2. (capítulo 6.2.8)
Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos



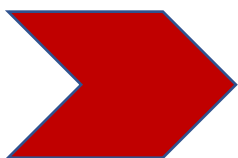
Recordatorio: iniciativa B.2.6. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzar mesa de trabajo para explotar mejoras en la obtención de visados

Siguiendo con las posibilidades que África presenta para este sector, sería necesaria una priorización de aquellos países en los que se pueda competir en calidad y no en costes. Los clientes africanos que llegan a Canarias para consumir servicios de Salud lo hacen porque en sus países no cuentan con los medios necesarios, pero en 10 años comenzarán a tener los medios, por lo que se necesita que consideren a Canarias por su excelencia.

Acudir a estos mercados implicará generar mecanismos que viertan información sobre cada país en particular: cuota de mercado potencial, legislación y trámites administrativos entre otros. Pero, sobre todo, se necesita potenciar la atracción de clientes africanos que consuman los servicios de este sector, presentando a Canarias como clara alternativa a cualquier otra región europea, con la cercanía como uno de sus más valiosos activos.

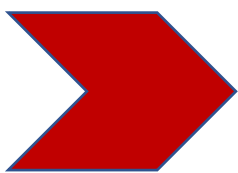


Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2)
Profundizar en el área de apoyo a empresas



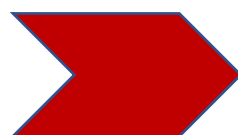
Recordatorio: iniciativa B.3.2. (capítulo 4.2)
Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos

Además, si bien los idiomas se muestran como una debilidad estructural presente en todos los sectores, en éste, debido a que toda la estructura organizativa tiene contacto con los usuarios/pacientes (no sólo los vendedores, como sucede en otras actividades), se muestra esencial revertir esta situación con programas de idiomas, potencialmente específicos (más allá de las medidas generales impulsadas a medio/largo plazo).



**Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzamiento de un programa para alcanzar el
multilingüismo**

Por último, se propone la realización de un seguimiento y estudio de las medidas propuestas por las empresas en las reuniones sectoriales, donde también se vayan incluyendo aquellas que vayan surgiendo durante la realización de la estrategia.



**Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores**

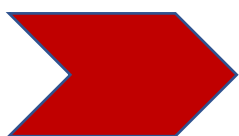
Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector sanitario, se encuentran:

- Estudiar una línea de negocio para dirigirse al turista de edad avanzada que llega a Canarias.
- Realización de acuerdos entre farmacias (que están en contacto con turistas) y clínicas para ofrecer servicios.
- Promover la realización de acciones disruptivas para la atracción de clientes.
- Potenciar la apertura de oficinas en destino (Europa y África).
- Fomentar la realización de misiones comerciales inversas, que tienen una buena efectividad en este sector.
- Realizar reuniones y estudios desde la perspectiva de la demanda, para conocer con exactitud lo necesitan los consumidores.
- Fomentar ayudas a la financiación para acceder a mercados exteriores.
- Potenciar la labor del prescriptor, que puede ser tanto institucional como privado.
- Programas específicos de idiomas para el sector.

6.4.7. Educación

El sector canario de Educación Superior está compuesto fundamentalmente por una parte pública, cuyo máximo exponente son las universidades públicas, y por otra parte la formación privada. En el caso de las primeras, que están fuertemente reguladas y siguen

la estrategia de internacionalización marcada por el Ministerio de Educación, su internacionalización se basa básicamente en acoger a estudiantes de movilidad de programas de intercambio (como Erasmus), mientras que el acceso de estudiantes internacionales a carreras curriculares es muy complicado, debido al sistema reglado y a la falta de homologaciones existentes con países africanos.



Recordatorio: iniciativa C.3.1. (capítulo 6.2.8)
Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

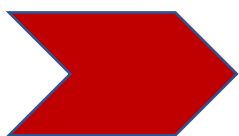
La formación privada está más internacionalizada, con centros que alcanzan el 30% de los alumnos provenientes de Latinoamérica, así como estudiantes de otros países de África Occidental que eligen el sector canario por ofrecer unas buenas condiciones de vida en una región perteneciente a la Unión Europea.

Las oportunidades del sector pasan por convertir a Canarias en un referente mundial para el estudio en idioma español en determinados aspectos “punteros” donde exista una marca o activo diferencial (turismo, ciencias del mar, etc.). Pero, sobre todo, el sector debe conducir su oferta general a la atracción de estudiantes internacionales, siendo por tanto fundamental que una parte importante de ésta se efectuase en inglés y francés. Sin embargo, existen carencias lingüísticas en la sociedad canaria, como hemos visto, que dificultan una oferta formativa plenamente en lengua extranjera, si bien en este caso es más fácil de paliar, al poder hacer una búsqueda específica de profesores que dominen los idiomas necesarios.

Además, focalizando en los países de África Occidental, la formación de empresa podría presentar una oportunidad, al poder ofrecer programas de formación “de fines de semana” para sus directivos, ejecutivos, funcionarios etc. dada la ventaja competitiva que supone la cercanía geográfica.

Para potenciar este campo sería positivo establecer acuerdos bilaterales entre los países africanos y Canarias. La principal barrera del sector es común a aquellos sectores que utilizan como vía de internacionalización la atracción de clientes: la dificultad y complejidad de los trámites para obtener visados.

A lo largo del estudio se han mencionado ya una serie de iniciativas encaminadas a solucionar estas barreras:

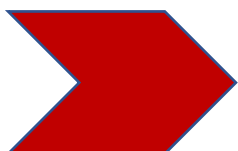


Recordatorio: iniciativa C.2.2. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzamiento de un programa para alcanzar el multilingüismo

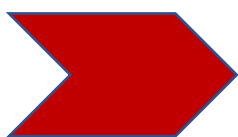


Recordatorio: iniciativa B.2.6. (capítulo 4.1.1.4)
Lanzar mesa de trabajo para explotar mejoras en la obtención de visados

Acudir a estos mercados implicará generar mecanismos que viertan información sobre cada país en particular: cuota de mercado potencial, homologaciones, legislación y trámites administrativos entre otros. Pero, sobre todo, se necesita potenciar la atracción de clientes africanos que consuman los servicios de este sector, presentando a Canarias como clara alternativa a cualquier otra región europea, con la cercanía como uno de sus más valiosos activos.



Recordatorio: iniciativa B.15.2. (capítulo 6.2.8)
Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos



Recordatorio: iniciativa B.3.2. (capítulo 4.2)
Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos

Teniendo en cuenta las demandas del sector en las reuniones sectoriales, se propone llevar a cabo un análisis y seguimiento de las medidas específicas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector educativo, se encuentran:

- Potenciar la realización de misiones comerciales inversas.
- Promover la realización de estudios de posgrado en inglés en las universidades públicas.
- Fomentar la realización de programas de formación de “fin de semana”, dirigidos especialmente a ejecutivos.
- Potenciar la atracción e intercambios de profesores de universidades de habla inglesa.
- Fomentar los programas de inmersión lingüística para profesores en las universidades públicas.

6.4.8. Turismo

En las empresas que operan en este sector podemos diferenciar, por un lado, entre empresas de servicios de alojamiento (hoteles, apartamentos, etc.), y por otra, empresas consultoras o de servicios ligadas al turismo.

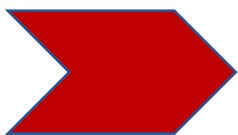
En el caso de las primeras, éstas tienen resultados positivos de su actividad en las Islas, y a consecuencia de ellos, en general no se ven motivadas a salir al exterior, al no percibir la necesidad de introducirse en procesos complejos en mercados desconocidos para aumentar sus niveles de crecimiento cuando el mercado interno, que conocen y en el que se sienten cómodos, no muestra síntomas de agotamiento.

En el caso de las segundas —en general mucho más pequeñas y de características y comportamiento muy similar al del sector de servicios profesionales— presentan en general un gran desconocimiento de las posibilidades existentes para internacionalizarse y desarrollar negocio en otros mercados. La gran diferencia —positiva— con la que contarían a priori estas empresas respecto al resto de servicios es el activo de la marca Canarias en turismo.

Para motivar la salida al exterior a las empresas se necesitará, por tanto, de medidas de evangelización diferenciadas en función del tamaño de las empresas a quién se dirija:

- con aquellas grandes se deberían celebrar reuniones y acciones con contenidos más específicos, sobre todo pasando el mensaje de la necesidad de diversificar, e incluso con propuestas concretas de oportunidades;
- con las pymes se deberían ejecutar campañas de evangelización más genéricas, con la celebración de charlas, jornadas, etc.

Además, en las reuniones sectoriales se manifestó la contraposición existente entre proceso de internacionalización, con presencia física necesaria en el país destino, frente a una misión comercial puntual, que es lo que se llega a entender como proceso de salida al exterior por algunas empresas; corroborando la necesidad de procesos de evangelización entre el tejido empresarial.



Recordatorio: iniciativa A.3.2. (capítulo 6.2.2)
Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias

Este sector cuenta con dos vías de internacionalización principales:

- apertura de nuevas filiales en destino (construyendo un nuevo complejo turístico o adquiriendo uno);
- exportación de conocimiento.

En la primera vía las complejidades aparecen por el hecho de establecerse en un tercer país: legislaciones complejas desconocidas, trabas burocráticas, dificultades con idiomas en destino, necesidad de socios estratégicos y desembolso de inversiones importantes entre otras, todas ellas con un nivel de riesgo muy importante. En general, se constata un desconocimiento de los mercados destino, siendo importante que los agentes del sistema de promoción exterior nutran de certidumbre a los diferentes proyectos, con información fiable para eliminar esta barrera.



**Recordatorio: iniciativa B.13.1. (capítulo 6.2.2.)
Profundizar en el área de apoyo a empresas**

Una posibilidad para acudir a mercados exteriores a estudiar podría ser desarrollar “paquetes” en el que empresas hoteleras acudan conjuntamente con empresas de servicios turísticos, aunando de esta forma esfuerzos y aumentando la generación de valor.



**Recordatorio: iniciativa B.12.2. (capítulo 6.2.4)
Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones**

La segunda vía podría resultar clave al no presentar en un primer momento todas las trabas anteriores, y que no desarrollaremos en detalle a continuación, al resultar completamente similar al caso de los servicios profesionales.

También existe una oportunidad positiva en la atracción de clientes extranjeros de África, que además de los beneficios per sé sobre este sector, posibilitará tejer lazos con los ciudadanos de estos mercados africanos, con el fin de ir avanzando en convertir a Canarias en hub de negocios para África Occidental. Estos lazos generarán un “efecto derrame” sobre el resto de sectores de las Islas, en la medida que sus productos y servicios comiencen a ser más consumidos por este tipo de clientes.



**Recordatorio: iniciativa B.3.2. (capítulo 4.2)
Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos**

El potencial exterior de este sector estará, por tanto, más allá de la atracción común de clientes turísticos, en:

- la atracción de profesionales del sector para formarse en las Islas;
- presentar una estrategia común con la que abordar a los mercados africanos;
- la atracción de clientes africanos a Canarias;

- y en la búsqueda de alternativas para la exportación de conocimiento.

El sector está en el momento preciso para su internacionalización, por los buenos resultados que está registrando, y no debiera esperar a cuando “baje la marea”, como se desprende de las reuniones sectoriales celebradas. Acudir a otros mercados será la fórmula de diversificación a largo plazo a la que puedan recurrir las empresas (sobre todo hoteleras), para lo que se debe comenzar a actuar desde el corto plazo.

Teniendo en cuenta las demandas del sector en las reuniones sectoriales, se propone llevar a cabo un análisis y seguimiento de las medidas específicas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



**Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores**

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector turístico, se encuentran:

- Potenciar la marca internacional de know-how turística canaria.
- Fomentar la evangelización internacional en el sector.
- Desarrollar paquetes conjuntos para que empresas hoteleras acudan a los mercados exteriores junto con pequeñas empresas de servicios turísticos.
- Fomentar la atracción de profesionales internacionales del sector para ser formados en las Islas.
- Estudiar y desarrollar líneas de formación para profesionales del sector internacionales.
- Fomentar la atracción de clientes africanos a Canarias, que además posibilitaría tejer lazos con estos países.

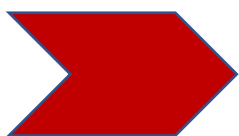
6.4.9. Construcción

Este sector fue uno de los principales perjudicados de la crisis financiera iniciada en 2008, dando como resultado una reducción muy significativa de la actividad, desaparición de gran parte del tejido empresarial, destrucción de empleo y por tanto, disminución de las capacidades y recursos para acometer un proceso de internacionalización. Estas circunstancias han promovido que las empresas constructoras se posicionen reacias a la salida al exterior, con poco músculo financiero y con una aversión al riesgo importante, incluso para aquellas que podrían permitirse

internacionalizarse por sí mismas, sin recurrir a agentes especializados o socios estratégicos.

Aquellas empresas constructoras que realizaron un proceso de internacionalización en su momento están recortando sus inversiones para dar marcha atrás a los proyectos, como se manifestó en las reuniones sectoriales.

Se denota la necesidad en el sector de un proceso de evangelización, para motivar a las empresas a volcarse en procesos de internacionalización, dando a conocer las posibilidades y beneficios potenciales, así como de todos los recursos de apoyo que existen a su disposición, que mejorarían la percepción de riesgo que mantienen.



Recordatorio: iniciativa A.3.2. (capítulo 6.2.2)
Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias

El sector construcción presenta asociaciones sectoriales, de forma que su siguiente paso será la creación de un plan estratégico de internacionalización que establezca las líneas estratégicas particulares de esta rama de actividad, con iniciativas conjuntas sectoriales que realizar.

Este sector podría acudir a la vía de internacionalización de licitaciones, con la ejecución de proyectos conjuntos gracias a un respaldo asociado. Para ello, en primer lugar, necesita fórmulas para superar las dificultades de obtención de avales, costosos para un sector que está recuperando poco a poco su fuerza perdida, pero lentamente.



Recordatorio: iniciativa B.12.3. (capítulo 6.2.4)
Facilitar la obtención de avales a las pequeñas empresas

En segundo lugar, necesita establecer sinergias que maximicen su potencial exterior, incluso con acuerdos con otros sectores (como Servicios Profesionales), que le permitan superar las dificultades al presentarse a licitaciones internacionales.



Recordatorio: iniciativa B.12.2. (capítulo 6.2.4)
Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones

Teniendo en cuenta las demandas del sector en las reuniones sectoriales, se propone llevar a cabo un análisis y seguimiento de las medidas específicas sectoriales identificadas, y aun por identificar.



**Recordatorio: iniciativa B.16.2. (capítulo 6.4.1.)
Seguimiento iniciativas de los sectores**

Entre las medidas que el equipo de trabajo deberá analizar para estudiar su viabilidad y que afectan específicamente al sector de la construcción, se encuentran:

- Generar herramientas (como una encuesta) que ayude a establecer la situación concreta de las empresas del sector.
- Fomentar la evangelización internacional en el sector.
- Apoyar la realización de una estrategia de internacionalización sectorial.

7. Síntesis y recapitulación de la estrategia a seguir, objetivos, esquema de seguimiento y detalle de los proyectos e iniciativas

7.1. Objetivos cuantitativos a alcanzar

Fijar y mantener unos objetivos específicos y medibles será fundamental para alinear esfuerzos que tengan como objetivo la correcta ejecución de las medidas propuestas, y así alcanzar la visión de futuro que se desarrolla en esta estrategia.

Si se analiza el potencial a capturar en la atracción de inversión considerando los siguientes factores:

- las magnitudes necesarias para impactar en la economía (ver capítulo 5.1);
- los niveles de otras regiones;
- la naturaleza de nuestro “producto”.

Se estima razonable un objetivo de multiplicar la cantidad de empleos creados por un factor entre x6.4 y x8.5 (ver la figura 7.1 para los detalles del cálculo).



Figura 7.1 – Potencial a capturar en la atracción de inversión. Fuente: Elaboración propia

Como ya vimos en el capítulo 5.1, al actual ritmo de creación de empleo (470 empleos por año) que genera la atracción de inversiones del Archipiélago, se crearían un total de 1.411 empleos en 3 años. Sin embargo, si analizáramos regiones referentes de distintas características (como Irlanda, Estados Unidos, e incluso Barcelona y Murcia, entre otros) y estableciéramos como hipótesis que tuvieran la misma población que Canarias, la IED que atraen estas economías crearían de promedio 3.076 empleos anuales.

Por ello, y recordando que el nivel de ambición debe ser alrededor de un factor 10, parece adecuado fijar un objetivo de creación de empleo de entre 3.000 y 4.000 empleos por año, lo cual significaría multiplicar el ritmo actual por un factor comprendido entre x6.4 y x8.5. Esto implicaría la creación de entre 30.000 y 40.000 empleos en un horizonte a 10 años.

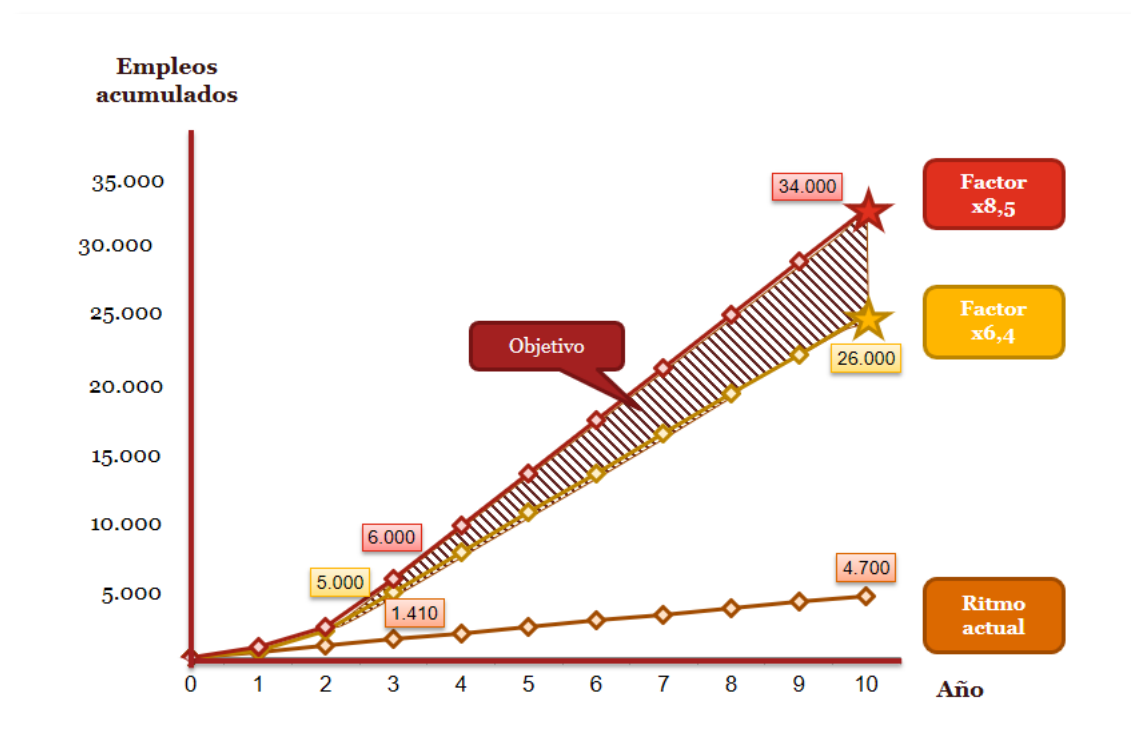


Figura 7.2 – Potencial creación de empleo a capturar en la atracción de inversión.
Fuente: Elaboración propia

El objetivo del programa de medidas será generar empleos en un rango comprendido entre los multiplicadores ya mencionados ($\times 6,4$ y $\times 8,5$), representado con un área sombreada en la figura 7.2. Teniendo en cuenta que se considera que en los primeros años el sistema se adaptará a este ritmo de crecimiento, el resultado será **entre 5.000 y 6.000 empleos generados en 3 años** (acumulados), y **entre 26.000 y 34.000 en 10 años**.

Con estos objetivos se constataría por tanto la importancia y el impacto significativos que tendría una mejora en la atracción de IED, con resultados perceptibles en la economía y sociedad canarias.

Al analizar el otro pilar que sustenta cualquier estrategia de internacionalización, la promoción exterior de las empresas, recordamos que la dimensión actual de la actividad exterior de las empresas canarias lleva a plantearse —sin detrimento de una mejora leve a corto plazo— políticas a medio-largo plazo con impacto estructural en el tejido empresarial de las islas.



Figura 7.3 – Potencial en la promoción exterior. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 7.3, si el número de empresas exportadoras se aproximara a la ratio de empresas exportadoras del conjunto estatal (factor multiplicador x1,25), las Islas llegarían a generar 64 empleos por año, frente a los 51 actuales, hasta alcanzar los 192 en un horizonte a corto plazo (3 años).

Para que la promoción exterior tuviera efectos significativos en la economía se necesitaría multiplicar los empleos generados por un factor elevado (factor multiplicador x100 o más), pero no parece factible aplicarlo con la estructura actual del tejido empresarial, para lo que será necesario plantear reformas más estructurales con impacto a medio y largo plazo, que es lo que precisamente se aborda en esta estrategia operativa.

Por otro lado, en un horizonte temporal de 10 años hay que aspirar a que las empresas exportadoras regulares mantengan como mínimo un total de 7.900 empleos estimados (denominados “empleos protegidos”). Al ritmo de creación de empleos actual por la incorporación de nuevas pymes que “dan el salto” a los mercados exteriores, el aumento de empleo en el sistema es casi inapreciable, como se observa en la figura 7.4.

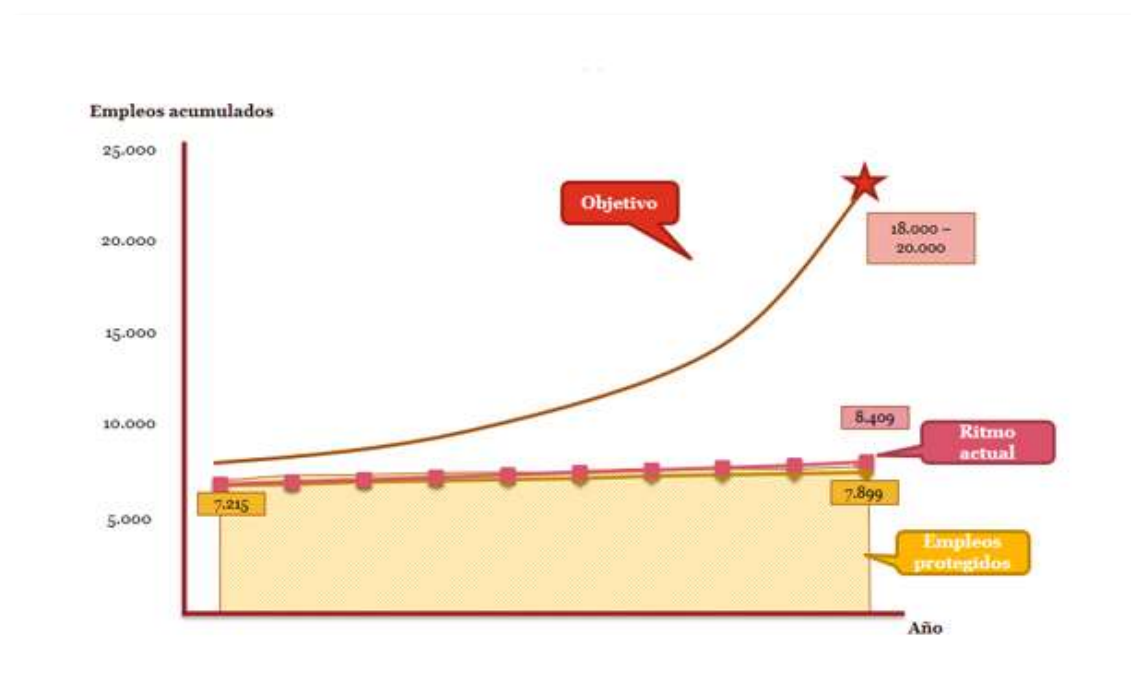


Figura 7.4 – Potencial creación de empleo en la promoción exterior. Fuente: Elaboración propia

Por ello, se considera relevante establecer un objetivo ambicioso para la economía canaria, fijado de manera aspiracional y realizable en la medida en que se comiencen a obtener resultados como consecuencia de las medidas propuestas: alcanzar en 10 años un rango de empleos que oscile entre 18.000 y 20.000.

En la figura 7.5 a continuación, se observa que **el 68% de las empresas canarias ya internacionalizadas aumentarían su actividad internacional más de un 10% si consiguieran salvar las diferentes barreras** que se encuentran en su camino a los mercados exteriores. Este aumento de actividad generaría nuevos puestos de trabajo, contribuyendo a cubrir el gap entre los empleos protegidos y el objetivo de rango de empleos a alcanzar en el año 10 de la figura 7.4. (contribución estimada entre 2.500 y 3.000 empleos, contando solamente los sectores de exportación de bienes tangibles ya internacionalizados).

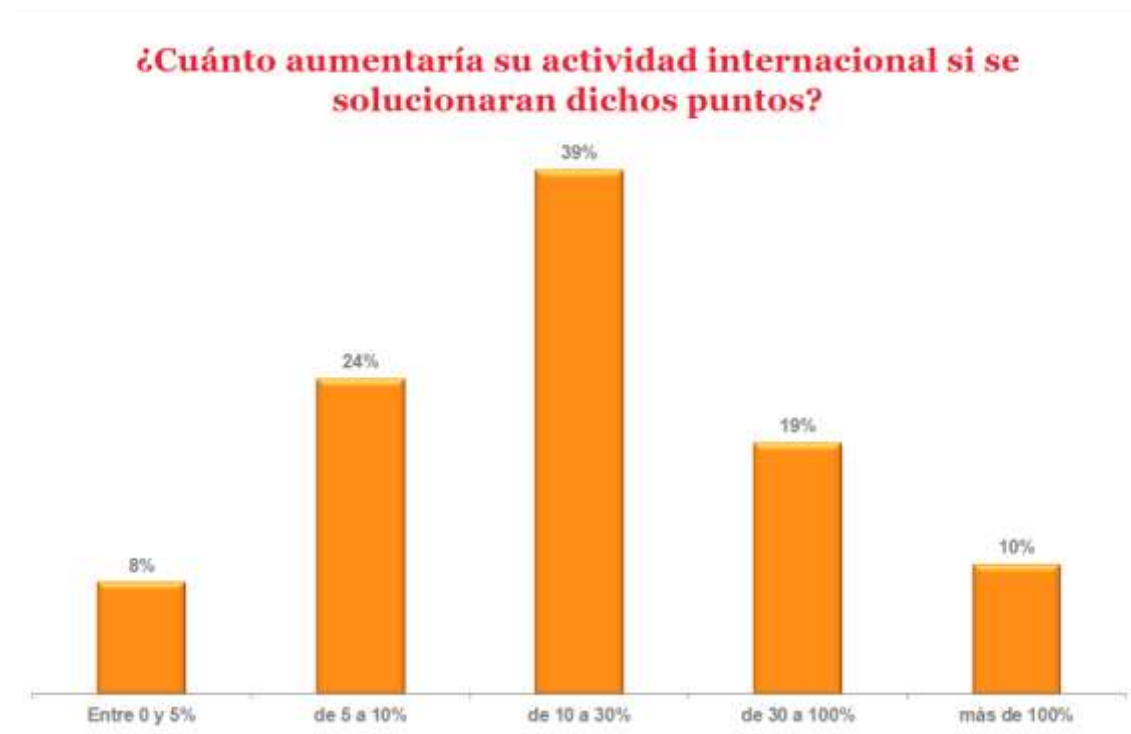


Figura 7.5 – ¿Cuánto aumentaría su actividad internacional si se solucionaran dichos puntos? Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

En cuanto a la cifra de exportaciones, en Canarias representan en promedio el 9% del PIB del Archipiélago, mientras que las exportaciones del conjunto de España alcanzan el 21% del PIB. En este sentido, el objetivo es claro: que el peso de las exportaciones en el conjunto de la economía converja con la media estatal durante los próximos años, como se observa en la figura 7.6.

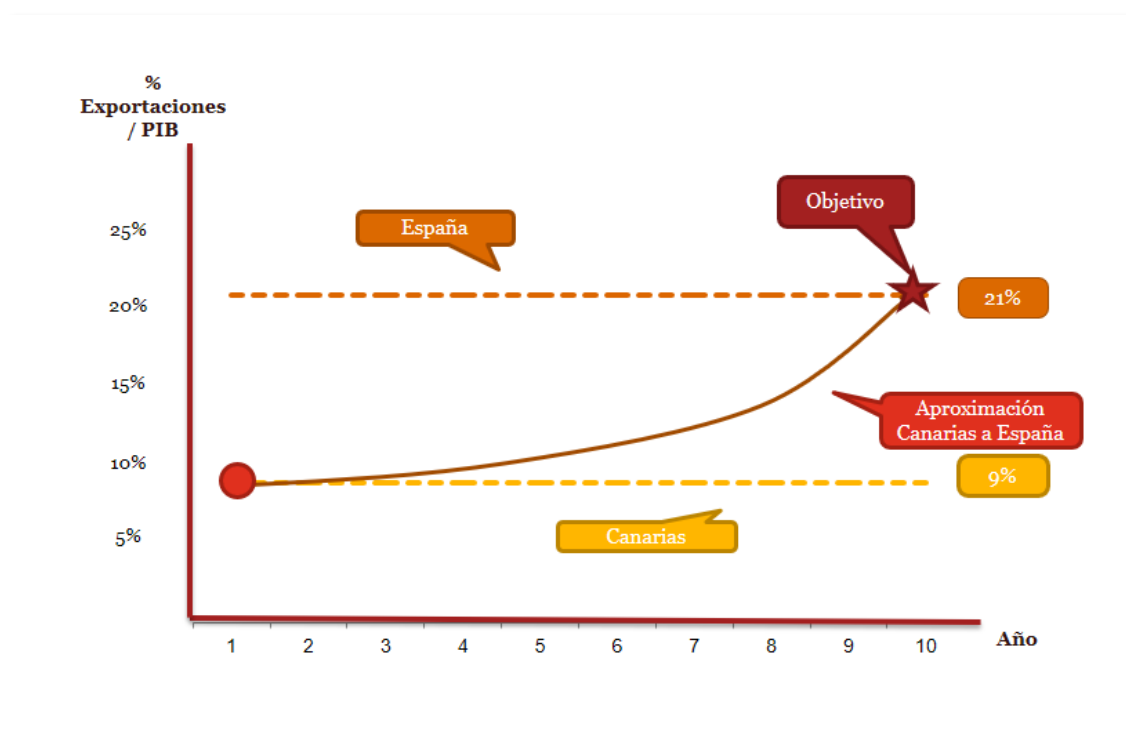


Figura 7.6 – Potencial peso de las exportaciones en el PIB. Fuente: Elaboración propia

Si consideráramos un crecimiento del PIB constante para los próximos 10 años, en el caso de que el peso de las exportaciones en el conjunto de la economía alcanzara el 21% y que el valor de las exportaciones de servicios siguiera la misma tendencia, el valor absoluto de la facturación del sector exterior pasaría de 3.881 millones de euros actuales (año 2017 con las previsiones de crecimiento del PIB del BBVA Research) a suponer 11.591 millones de euros dentro de 10 años, más del doble de si se mantuviera constante el ratio actual exportaciones/PIB. Estas cifras son consistentes con la estimación de creación de empleo, al ser en ambos casos casi el triple de las cantidades iniciales.

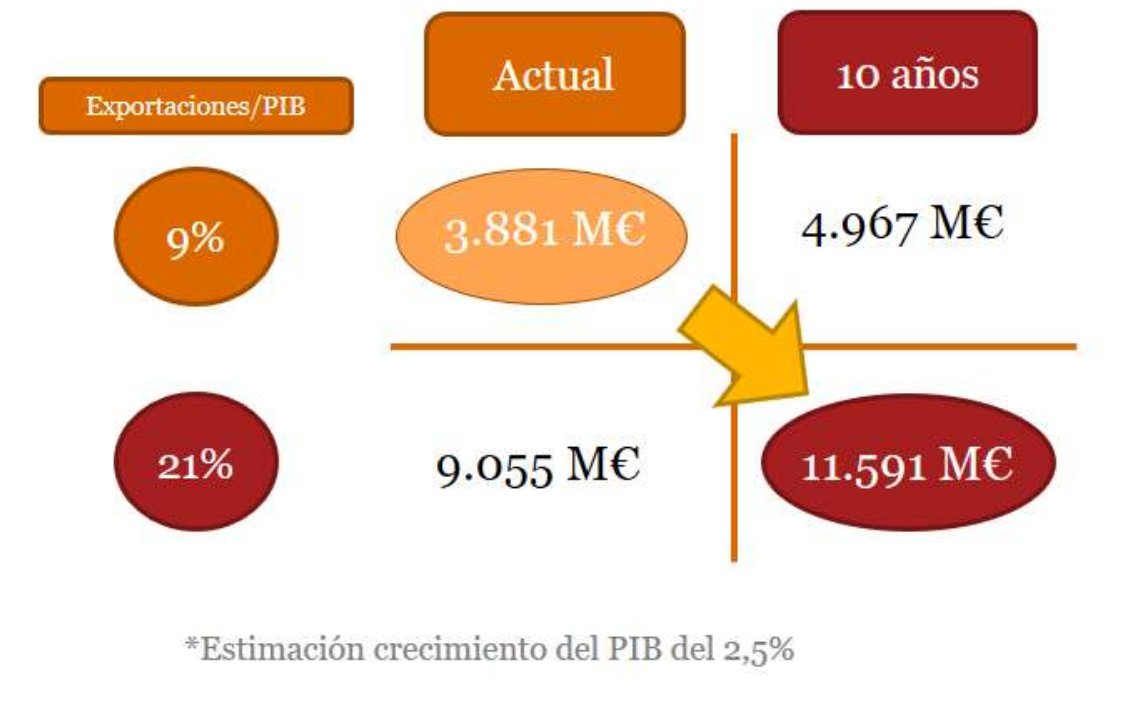


Figura 7.7 – Estimación del peso potencial de las exportaciones en el PIB. Fuente: Elaboración propia

Es evidente que estos objetivos aspiracionales de empleo y exportaciones son muy ambiciosos, máxime teniendo en cuenta que no incluyen las exportaciones de servicios, que son las que a priori deberían despegar de manera significativa en el caso de un archipiélago ultraperiférico.

Con ello, y una vez que se midan e incorporen los datos de exportaciones de servicios, mantendríamos como objetivo indicativo de la estrategia el de **triplicar en 10 años el número de empleos y facturación ligada a la internacionalización de las empresas canarias.**

7.2. Estrategia a seguir: Programa de internacionalización de la economía canaria

En el presente documento se han identificado y descrito un conjunto de medidas (proyectos, iniciativas y recomendaciones) sobre las que se debe incidir para mejorar significativamente la internacionalización de la economía canaria, tanto en relación a la

atracción de inversiones como al fomento de las exportaciones del tejido empresarial canario.

La estructuración y calendarización del conjunto de medidas, así como la asignación de objetivos, entregables y recursos correspondientes a cada iniciativa permitirán construir el **Programa de Internacionalización de la economía canaria**, que supondrá el vehículo para operacionalizar la Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria.

Para asegurar la correcta ejecución del conjunto del programa, es crucial llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del mismo (ver capítulo 7.4, esquema de seguimiento, para una descripción del modelo de seguimiento del Programa).

Asimismo, con el objeto de simplificar la gestión del programa, a lo largo de este capítulo se listarán y detallarán cada una de las iniciativas en forma de fichas de proyecto/iniciativa, que contienen de manera sintética las informaciones clave de cada iniciativa: responsables, objetivos, hitos, presupuesto, riesgos a monitorizar, etc. (ver capítulo 7.5 para la explicación de la ficha, y para la lista completa de todas las fichas de proyecto/iniciativa que constituyen el Programa).

Conviene recordar, obviamente, que lo que permitirá pasar de un simple documento de estrategia a hechos y resultados tangibles en la sociedad canaria será la aplicación de las recomendaciones que se proponen en esta estrategia operativa con la consecución de los objetivos distribuidos en los diferentes proyectos e iniciativas en el calendario marcado, y con la colaboración y participación de todos y cada uno de los agentes involucrados; así como con la integración de las medidas propuestas en los diferentes planes sectoriales e insulares de todos los niveles. Así, **la clave del éxito de la estrategia está en la correcta ejecución del programa propuesto.**

El programa de medidas está estructurado en líneas estratégicas, que persiguen objetivos específicos, recogiendo en cada una de ellas las medidas que permitan avanzar en la consecución de su fin.

Líneas estratégicas - ESTRUCTURAL			
Incorporación de talento escaso	Iniciativas para fomentar el reciclaje de talento para obtener perfiles demandados	Mejora en el clima de negocios	Iniciativas para impulsar innovación y simplificaciones administrativas
Mejoras en conectividad y logística	Medidas encaminadas a superar las barreras de conectividad y logística	Talento: cambio de modelo	Medidas para adecuar la formación a las necesidades de talento (idiomas entre ellas)
Promoción en África	Iniciativas para tejer lazos con África y mejorar el rédito de estas relaciones	Optimización del presupuesto	Medidas para alinear el presupuesto a la estrategia y captar fondos europeos
Cambios legislativos / institucionales	Medidas para lograr modificaciones normativas e institucionales		

Figura 7.8 – Líneas estratégicas – Estructural. Fuente: Elaboración propia

Líneas estratégicas - IN			
Impulso al marketing IN - corto plazo	Medidas que impulsarán las políticas de marketing en la atracción de inversiones en c/p	Mejoras en la implantación IN - medio plazo	Impulsar procesos de implantación, dinamizando y acelerando tramites
Impulso a las ventas IN - corto plazo	Medidas que impulsarán los procesos de venta en la atracción de inversiones en c/p	Aftercare	Iniciativas para establecer políticas de aftercare
Mantener estrategia de producto	Medidas de gestión de la estrategia de producto y su priorización	Cambio de modelo de ventas - IN	Medidas para cambiar el modelo de ventas en el sistema de atracción de inversiones
Impulso al marketing IN - medio plazo	Realización de campañas de marketing específicas con contenidos "de negocio"	Coordinación entre agentes IN	Medidas de coordinación entre agentes del sistema de atracción de inversiones
Impulso al canal indirecto	Medidas encaminadas a impulsar el desarrollo de los canales indirectos		

Figure 7.9 – Líneas estratégicas – IN. Fuente: Elaboración propia



Figura 7.10 –Líneas estratégicas – OUT. Fuente: Elaboración propia

7.3. Desarrollo de medidas por horizontes

A la hora de calendarizar el conjunto de medidas propuestas, proponemos razonar en tres horizontes temporales, según la factibilidad de las mismas y el plano de solución (incremental o estructural).

- Horizonte 1: compuesto por las medidas a realizar a corto plazo (antes de un año) y que apuntan a mejorar y desarrollar paulatinamente de manera incremental las actuales fortalezas del sistema de internacionalización de la economía. La mayoría de estas medidas son de índole operativo.
- Horizonte 2: medidas a medio plazo (entre año y medio hasta tres años) que suponen un cambio sustancial sobre lo que se viene haciendo hasta ahora, y que permitirán ir generando el salto cualitativo que necesita la internacionalización de la economía. En este horizonte encontramos medidas operativas de gran calado que, si bien pueden lanzarse a corto plazo, empezarán a dar sus frutos de manera significativa a medio plazo. En este horizonte se incluyen también algunas medidas estructurales de ejecución a 2-3 años.
- Horizonte 3: medidas a largo plazo (más de tres años) de carácter estructural y que influirán transversalmente en la internacionalización de la economía.

De esta manera, creemos que es factible ir alcanzando los ambiciosos objetivos planteados en la presente estrategia, capturando el potencial latente (“low hanging fruit”) durante los primeros años, mientras se implantan las medidas de gran calado que permitirán dar el salto cualitativo requerido.

Para facilitar la organización de las líneas estratégicas, las estructuraremos por su horizonte de realización con el siguiente código:

- Código A: líneas estratégicas del horizonte 1.
- Código B: líneas estratégicas del horizonte 2.
- Código C: líneas estratégicas del horizonte 3.

La siguiente figura representa la distribución de las líneas estratégicas según los tres horizontes temporales:

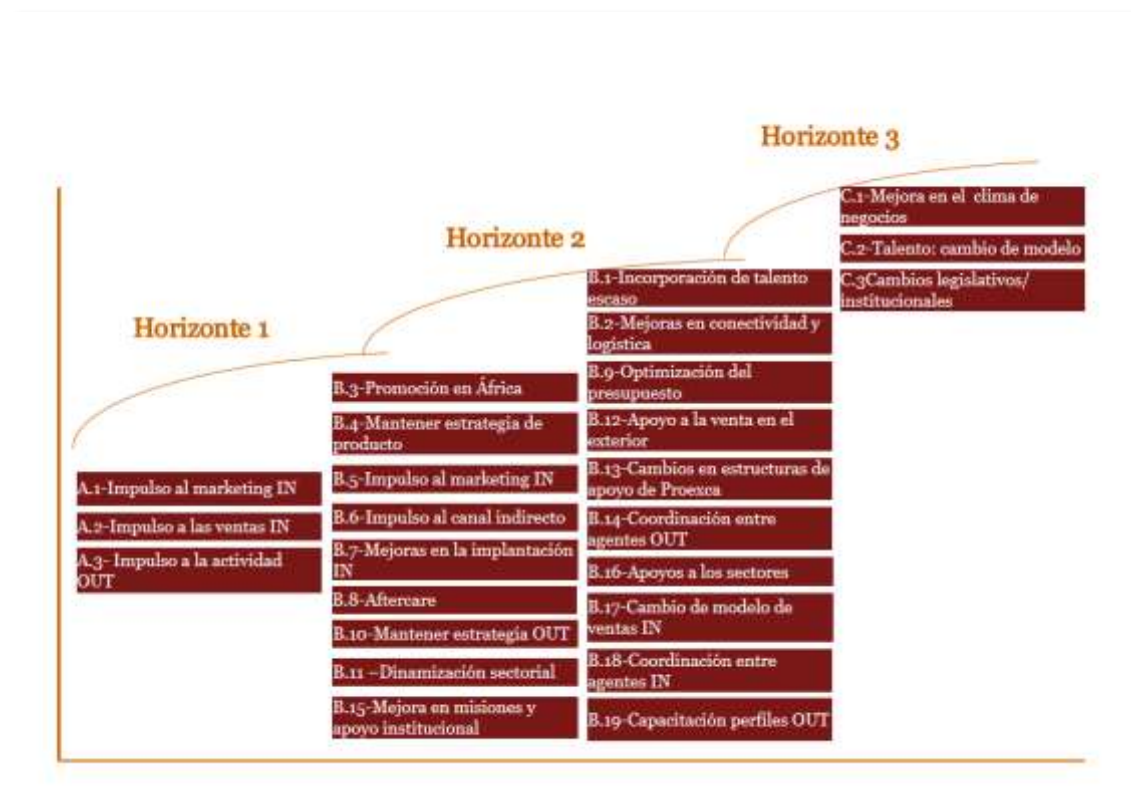


Figura 7.11 – Medidas estratégicas a desarrollar según horizonte de consecución.
Fuente: Elaboración propia

A continuación, recopilaremos el conjunto de iniciativas propuestas en esta estrategia operativa en función de las líneas estratégicas:

Recomendaciones por línea estratégica	
A.1-Impulso al Marketing IN - corto plazo	
A.1.1.	Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos
A.1.2.	Rediseño de la web
A.2-Impulso a las ventas IN - corto plazo	
A.2.1.	Reorganización y categorización de cuadernos de venta
A.2.2.	Creación de repositorios de trámites y ayudas al empresario
A.2.3.	Lanzamiento de campañas “push”

A.2.4.	Reclutar/formar técnicos
A.3-Impulso a la actividad OUT - corto plazo	
A.3.1.	Hacer más labor de “push” y acompañamiento en los programas de apoyo a la internacionalización
A.3.2.	Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias
A.3.3.	Mejorar seguimiento y medición de impactos
A.3.4.	Apalancar comercialmente con más efectividad las visitas institucionales
B.1-Incorporación de talento escaso	
B.1.1.	Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de perfiles clave
B.2-Mejoras en conectividad y logística	
B.2.1.	Creación de estructura responsable de la conectividad aérea en rutas no turísticas
B.2.2.	Crear estructura de conectividad marítima
B.2.3.	Atracción de empresas "feeders" para la creación de un hub regional marítimo en Canarias
B.2.4.	Creación de un polo de competencias aduanero
B.2.5.	Almacenes logísticos en destino
B.2.6.	Lanzar mesa de trabajo para explorar mejoras en la obtención de visados
B.3-Promoción en África	
B.3.1.	Apalancar más Casa África en lo económico
B.3.2.	Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos
B.4-Mantener estrategia de producto	
B.4.1.	Análisis sectorial/funcional regular y establecimiento de metodología para revisar la priorización
B.4.2.	Generación de manera periódica de listas de "triggers"
B.5-Impulso al marketing IN – medio plazo	
B.5.1.	Lanzamiento de concursos para la contratación de capacidades de marketing digital
B.5.2.	Elaboración de contenidos relevantes "de negocio"
B.6-Impulso al canal indirecto	
B.6.1.	Búsqueda y reclutamiento de canales indirectos
B.6.2.	Seguimiento y medición de la actividad del canal indirecto
B.7-Mejoras en la implantación – medio plazo	
B.7.1.	Mejorar experiencias de implantación
B.7.2.	Sello acelerador para agilizar trámites en operaciones prioritarias
B.8-Aftercare	
B.8.1.	Establecimiento de un esquema de investment aftercare
B.8.2.	Seguimiento de actividad e impacto del investment aftercare
B.9-Optimización del presupuesto	
B.9.1.	Crear una "task force" interna para identificar y conseguir fondos europeos
B.9.2.	Alinear presupuesto con la nueva estrategia, reasignando partidas hacia medidas de cambio estructural
B.10-Mantener estrategia OUT	

B.10.1.	Coordinación y organización de reuniones regulares con sectores empresariales
B.10.2.	Lanzar medición de exportaciones de servicios con el ISTAC
B.11-Dinamización sectorial	
B.11.1.	Promoción del asociacionismo sectorial
B.11.2.	Colaboración sectorial en campañas de marketing
B.11.3.	Fomentar alianzas para oportunidades concretas
B.12-Apoyo a la venta en el exterior	
B.12.1.	Comercial "senior" en destino
B.12.2.	Utilizar "empresas paraguas" para acudir a licitaciones
B.12.3.	Facilitar la obtención de avales a las empresas pequeñas
B.13-Cambios en estructuras de apoyo de Proexca	
B.13.1.	Profundizar en el área de apoyo a empresas
B.13.2.	Evolucionar el catálogo de Proexca, incluyendo nuevos servicios para el inversor y el exportador
B.13.3.	Revisión de la red exterior de Proexca
B.13.4.	Incluir nuevos países prioritarios y aumentar el foco en ellos
B.13.5.	Incrementar presencia de Proexca en islas no capitalinas
B.14-Coordinación entre agentes OUT	
B.14.1.	Mejorar la coordinación entre agentes
B.14.2.	Impulsar un mayor uso empresarial de la red estatal en países prioritarios para Canarias
B.15-Mejora en misiones y apoyo institucional	
B.15.1.	Explorar vías alternativas de llegada a los mercados objetivo: misiones virtuales
B.15.2.	Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos
B.16-Apoyos a los sectores	
B.16.1.	Promover la obtención de certificaciones internacionales
B.16.2.	Seguimiento iniciativas de los sectores
B.16.3.	Impulso al desarrollo de inversores institucionales canarios
B.16.4.	Incentivos / ayudas para la internacionalización de Startups
B.16.5.	Disminuir trabas fitosanitarias
B.17-Cambio de modelo de ventas IN	
B.17.1.	Lanzar programa de incentivos a los prescriptores
B.17.2.	Establecimiento de un mecanismo de incentivos para los técnicos de PROEXCA
B.18-Coordinación entre agentes IN	
B.18.1.	Implementar medidas de coordinación entre agentes implicados en el ecosistema
B.19-Capacitación perfiles OUT	
B.19.1.	Capacitación de perfiles internacionales
B.19.2.	Intercambios África-Latinoamérica
C.1-Mejora en el clima de negocios	
C.1.1.	Task force de revisión y mejora de trámites (simplificación administrativa)

C.1.2.	Estudiar medidas para mejorar la tasa de supervivencia de las empresas
C.1.3.	Potenciar clima para generar innovación
C.2-Talento: cambio de modelo	
C.2.1.	Explorar vías para adecuar la formación a las necesidades de talento de los sectores prioritarios
C.2.2.a.	Plan introducción del inglés en la enseñanza pública
C.2.2.b.	Medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo
C.3-Cambios legislativos / institucionales	
C.3.1.	Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización

7.4. Esquema de seguimiento

De cara al éxito de la estrategia a implantar, se considera crítico disponer de un modelo de seguimiento que permita monitorizar, tanto la evolución de la internacionalización en Canarias en general como el impacto de las actuaciones desarrolladas mediante el presente proyecto en particular.

Para ello, se propone:

- el desarrollo, tanto de un modelo que permita dar **seguimiento a las acciones/estrategia de acción** (acciones estratégicas y operativas);
- así como la definición de un **modelo de gobernanza** que describa cómo y quién va a ser el responsable de: realizar el seguimiento, de desarrollar y controlar las acciones, de evaluar su impacto, de monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos de la estrategia, etc.

Modelo de seguimiento y evaluación de implementación de la Estrategia de Acción

Dado que además del propio proyecto son muchos los factores que pueden afectar en el grado de internacionalización de Canarias (p.ej. la coyuntura económica internacional y/o de Canarias, tendencias internacionales, situación macroeconómica de cada país objetivo, etc.), se considera oportuno desarrollar un modelo de seguimiento que permita evaluar la implantación de la Estrategia Operativa de Internacionalización de Canarias desde dos puntos de vista:

- **Estratégico:**
Análisis de los principales indicadores macroeconómicos (cuyo punto de partida ha sido analizado en el capítulo 3), de manera que se pueda realizar un seguimiento global de la evolución de la internacionalización de Canarias.
En este sentido, los indicadores a analizar son los siguientes:

Indicador:	Volumen de la Inversión Extranjera Directa (con desglose ETVE y no ETVE)
-------------------	---

Objetivo:	Medir la evolución de la IED en Canarias, poniendo especial foco en la diferenciación entre entidades ETVE y no ETVE.
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	n.a.
Fuente:	ISTAC

Indicador:	Volumen de exportaciones de Canarias (incl. Servicios)
Objetivo:	Medir la evolución de las exportaciones en Canarias (tanto de bienes como de servicios)
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	n.a.
Fuente:	ISTAC

Indicador:	Evolución del peso de la IED sobre el PIB
Objetivo:	Medir la evolución de la Inversión extranjera directa sobre el PIB total de Canarias, para conocer su peso relativo
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	IED/PIB
Fuente:	ISTAC

Indicador:	Evolución del peso de las exportaciones en el PIB
Objetivo:	Medir la evolución de las exportaciones en el PIB de canarias, con el objetivo de conocer su peso relativo
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	Exportaciones/PIB
Fuente:	ISTAC

Indicador:	Evolución del número de empresas internacionalizadas
Objetivo:	Medir la evolución del número de empresas internacionalizadas con origen canario
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	n.a.
Fuente:	ISTAC

Indicador:	Evolución del número de empleos creados
-------------------	--

Objetivo:	Medir la evolución del número de empleos creados o mantenidos por la internacionalización
Resultado objetivo:	<i>a determinar por el grupo de trabajo</i>
Cálculo:	n.a.
Fuente:	ZEC, Proexca, Cámaras, ICEX

- Operativo:

Por otro lado, y en relación con las medidas y acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto, se realizará un seguimiento que permitirá conocer tanto el grado de avance de dichas acciones como su impacto en la economía canaria. Así, el seguimiento ha de dividirse en dos ámbitos:

- Grado de ejecución del plan de acción

De cara a medir el impacto de las acciones implementadas, se desarrollará un análisis comparado entre las acciones formuladas respecto a las ejecutadas, midiendo el grado de consecución de la planificación en cada periodo.

Al objeto de realizar dicho seguimiento, se dispondrá del siguiente cuadro de mando:

Indicador	TOTAL	2017	2018	2019	2020
Nº de acciones totales planificadas		XX	XX	XX	XX
Nº de acciones acometidas totalmente					
Nº de acciones acometidas parcialmente					
Nº de acciones no acometidas					

- Seguimiento pormenorizado de los indicadores de impacto/resultado de cada línea, medida y recomendación

Adicionalmente y de forma complementaria al diagnóstico del grado de ejecución, se realizará un análisis del impacto/resultado de las acciones de mejora planteadas en el marco del proyecto. Este análisis estará basado en el seguimiento exhaustivo del conjunto de líneas, iniciativas y proyectos definidos en la presente Estrategia Operativa de Internacionalización de Canarias.

Concretamente, dicho seguimiento estará basado en los indicadores que se definen en cada una de las fichas que se describen a lo largo de la presente estrategia (ver capítulo 7.6).

Adicionalmente, se debe incidir en el seguimiento que se está realizando y se deberá seguir realizando en el futuro respecto a las **oportunidades de internacionalización** concretas, para lo que se ha elaborado un **cuadro de mando que permite realizar un seguimiento exhaustivo de este tipo de acciones y oportunidades**.

Responsable de la acción	País	Sector	Entidad	Persona de Contacto	Cargo	Descripción de oportunidad	Tipo de oportunidad	Fecha última acción	Próxima acción	Estado Oportunidad	Probabilidad de éxito	Temas de gobierno
	Reino Unido (Iniciativa de la UE)		TEC		Director Regional		Reunión de personal sobre Canarias	en proceso	Reunión de personal sobre Canarias	2. Interés declarado	Alta	4. Oportunidad (27 de mayo)
	Reino Unido		TEC		Director City Council	Se ha producido una reunión de personal sobre Canarias	Reunión de personal sobre Canarias	en proceso	Reunión de personal sobre Canarias	4. Resultados negativos		
	USA		Reunión de personal sobre Canarias		Director TIC de Madrid		Reunión de personal sobre Canarias	en proceso	Reunión de personal sobre Canarias	4. Resultados negativos		
	Starage		OTI/Rece		Alegre		Apoyo a la internacionalización de Canarias	en proceso	Reunión de personal sobre Canarias	4. Resultados negativos		4. Resultados (27 de mayo)
	Starage		OTI/Rece		Alegre		Apoyo a la internacionalización de Canarias	en proceso	Reunión de personal sobre Canarias	4. Resultados negativos		4. Resultados (27 de mayo)

El cuadro de mando permite realizar un análisis por cada sector, estado de oportunidad y fecha de la última acción. Así, permite clasificar las acciones y oportunidades en los siguientes estados: (i) visible; (ii) oportunidad inicial; (iii) evaluando interés; (iv) interés declarado; (v) negociaciones y trámites; y (vi) resultado negativo. Asimismo, el cuadro de mando permite clasificar la probabilidad de éxito de la oportunidad de baja a alta en función de la percepción sobre la misma. Adicionalmente, el cuadro permite incluir comentarios y determinar el impacto en empleo que la oportunidad tendría de materializarse.

Modelo de gobernanza

El Modelo de Gobernanza de la estrategia de internacionalización de Canarias define los elementos de organización y de gestión necesarios para garantizar la consecución de las actuaciones previstas, de forma efectiva y coordinada, para así cumplir con las estrategias planteadas en cada uno de los objetivos del Plan.

Con el fin de facilitar el desarrollo de dichas actuaciones, el presente Plan establece tanto el calendario de ejecución de las acciones como los agentes responsables de su ejecución.

Dada la importancia del programa y el alto nivel de transversalidad de las iniciativas (que afectan a múltiples áreas del gobierno) se recomienda que el máximo órgano responsable de la gestión e implantación de la estrategia operativa de internacionalización sea Presidencia del Gobierno de Canarias, cuya actividad debería estar coordinada con el conjunto de consejerías, y en particular la Consejería de Economía, Industria, Comercio

y Conocimiento. De este modo, se procedería a la creación de dos oficinas de gestión de proyecto:

- Una unidad de carácter estratégico ubicada en Presidencia del Gobierno de Canarias encargada de alinear a las distintas Consejerías y/o Departamentos implicados y de la asignación de las tareas en función de sus competencias.
- Una unidad operativa, reportando a Presidencia, situada en la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento, encargada del seguimiento del día a día del programa.

Adicionalmente, debe existir un equipo de coordinación y supervisión de los datos que generan las distintas iniciativas, para asegurar su consistencia a nivel programa, y para la elaboración de los indicadores de síntesis de avance y resultados presentados anteriormente en este capítulo.

Dicho equipo deberá estar integrado dentro de la oficina operativa ubicada en la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento, cuya actividad estará supervisada en todo momento por el equipo designado en Presidencia.

7.5. Impacto presupuestario del Programa

El Programa de Internacionalización de la economía canaria requiere de la disponibilidad de recursos financieros para la correcta ejecución del conjunto de iniciativas planteadas a lo largo de toda la estrategia. Así, tal y como muestra la figura 7.12, se ha procedido a estimar las implicaciones presupuestarias en el acumulado de tres años.

Cabe señalar que los importes que se detallan son primeras estimaciones que requerirán para validarse de un estudio previo por parte de los agentes involucrados en los diferentes proyectos e iniciativas.

Asimismo, en los montantes estimados subyace el principio de prudencia ya enunciado en este documento, por el cual se recomienda empezar con pequeñas dotaciones presupuestarias y, en la medida en que las distintas iniciativas se van poniendo en la práctica y comienzan a dar sus frutos analizar la viabilidad de aumentar los recursos económicos destinados a su consecución.

Programa de Internacionalización	Año 1		Año 3 (acumulado)	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Implicaciones presupuestarias (€)*	~1.340.000	~2.390.000	~5.620.000	~9.100.000

*No incluye las siguientes medidas:

- Plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública
- Medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo
- Lanzar programa de incentivos a los prescriptores

Figura 7.12 – Implicaciones presupuestarias del programa. Fuente: Elaboración propia

El presupuesto estimado del programa de internacionalización que se muestra en la figura 7.11 no incluye ciertas medidas, al no considerarse acciones exclusivamente para la internacionalización o no resultar necesario la disposición de recursos económicos para llevar a cabo tal acción, por ejemplo:

- El plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública y las medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo se han excluido del cálculo del presupuesto al tratarse de acciones que no son imputables directamente al proceso de internacionalización de la economía canaria, sino que inciden en diversas áreas (empleo, educación, cultura, etc.).
- El lanzamiento de un programa de incentivos a los prescriptores se ha omitido, igualmente, pues la puesta en marcha de esta iniciativa no tendría implicaciones presupuestarias “a la baja”: los pagos a los prescriptores se realizarían una vez que, resultado de su actividad, se genera un aumento de los ingresos en las arcas públicas autonómicas.

El conjunto de las diez iniciativas del Programa de internacionalización de la economía canaria que precisan de mayores dotaciones económicas queda reflejado en la figura 7.13. (en este caso si se han incluido todas las iniciativas). Dichas medidas, representan el 92% del total del presupuesto asignado para la ejecución de la estrategia de internacionalización.

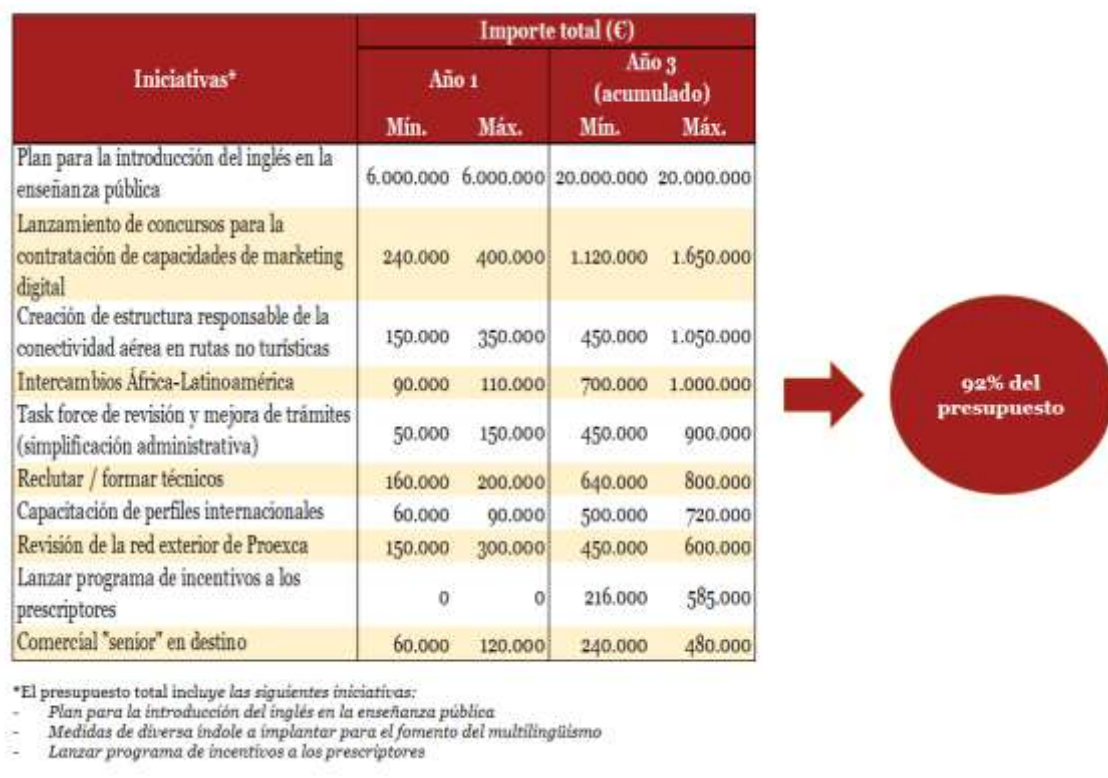


Figura 7.13 – Listado de medidas que copan la mayor parte del presupuesto. Fuente: Elaboración propia

Si se realiza una distribución del presupuesto por líneas estratégicas (estructural, IN y OUT), tal y como se puede observar en la figura 7.14, los recursos económicos se repartirían de la siguiente manera:

- El conjunto de iniciativas de carácter estructural representa alrededor del 79% del presupuesto total.
- El torno al 9% del presupuesto corresponde al conjunto de medidas que inciden en el proceso de atracción de inversiones a la economía del Archipiélago.
- Las recomendaciones lanzadas para el fomento de las exportaciones del tejido empresarial canario representan alrededor del 12%.

Línea estratégica	Importe total (€)*			
	Año 1		Año 3 (acumulado)	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Estructural	6.460.000	6.920.000	21.575.000	23.030.000
IN	430.000	650.000	2.066.000	3.185.000
OUT	552.500	968.600	2.500.500	3.920.000
Total	7.442.500	8.538.600	26.141.500	30.135.000

*Los importes incluyen las siguientes medidas:

- Plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública
- Medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo
- Lanzar programa de incentivos a los prescriptores

Figura 7.14 – Distribución del presupuesto por líneas estratégicas. Fuente: Elaboración propia

Las medidas estructurales copan la mayor parte del presupuesto al incluir iniciativas que requieren de mayores dotaciones económicas, tal es el caso del plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública o la creación de la estructura responsable de la conectividad aérea en rutas no turísticas.

Asimismo, si se lleva a cabo una asignación de los recursos económicos del conjunto de iniciativas en función de su horizonte de consecución, tal y como muestra la figura 7.15, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El conjunto de medidas a realizar a corto plazo (antes de un año) representan alrededor del 4% del total del presupuesto.
- Las iniciativas a medio plazo (entre año y medio hasta tres años) suponen el 24% del total de recursos económicos.
- Finalmente, las medidas a largo plazo (más de tres años) representan el 72% del presupuesto.

Horizontes temporales	Importe total (€)*			
	Año 1		Año 3 (acumulado)	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Horizonte 1	230.000	310.000	880.000	1.190.000
Horizonte 2	1.062.500	1.928.600	4.511.500	7.595.000
Horizonte 3	6.150.000	6.300.000	20.750.000	21.350.000
Total	7.442.500	8.538.600	26.141.500	30.135.000

*Los importes incluyen las siguientes medidas:

- Plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública
- Medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo
- Lanzar programa de incentivos a los prescriptores

Figura 7.15 – Distribución del presupuesto por horizontes temporales. Fuente: Elaboración propia

7.6. Detalle de Iniciativas

Tal y como se ha explicado al principio de este capítulo, para poder seguir el programa de manera eficaz y eficiente, cada iniciativa se resumirá en una ficha de proyecto o ficha de iniciativa.

Se considera un proyecto una medida compleja que necesita una estructuración y organización propia para su ejecución, y que tiene una duración determinada: un inicio y un final establecido.

La iniciativa corresponde a una medida que puede no tener un final temporal - es decir, es una medida que o bien está pensada para realizarse continuamente, o bien puede estar pensada para repetirse periódicamente. Además, las iniciativas no tienen la complejidad y entidad suficiente para ser considerada proyecto, por lo que su estructura y esquema de seguimiento son más ligeros.

La información contenida en cada ficha es la siguiente:

Ficha de proyecto:

Ficha de proyecto XXX		Prioridad
Nombre del proyecto		
Descripción		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
Calendario y actividades		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		

En las fichas de proyectos encontraremos los siguientes campos que describiremos a continuación:

- Nombre del proyecto: contiene el nombre de la recomendación.
- Descripción: breve descripción de la recomendación.
- Objetivos medibles: enumera los objetivos cuantificables para el seguimiento del proyecto.
- Equipo de liderazgo: cargos y equipos que se ocuparán de liderar el proyecto, en los que encontramos:
 - Sponsor: perfil del que emana la autoridad para poner en marcha y ejecutar el proyecto.
 - Director de proyecto: perfil senior que mantiene un control periódico (normalmente semanal) sobre el proyecto, pero que no está en el día a día del mismo, y sobre el que recae la responsabilidad última de ejecución del mismo.
 - Jefe de proyecto: perfil responsable en el día a día de la correcta ejecución del proyecto.
- Resto del equipo: cargos y equipos no contenidos en el apartado anterior.
- Calendario y actividades: temporización de las principales actividades a realizar.
- Implicaciones presupuestarias: inversión y/o coste del proyecto en los tres primeros años.
- Riesgos y mitigación: breve descripción de riesgos que puedan aparecer en el proyecto y medidas para minimizar sus efectos, si procediera.

Ficha de iniciativa:

Ficha de iniciativa XXX		Prioridad
Nombre de la iniciativa		
Descripción		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
Calendario y actividades		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		

Las fichas de iniciativas tienen un formato más simplificado, al no necesitar el desarrollo de detalle que sí tenemos en las fichas de proyectos. De esta forma, podemos observar que en el equipo de liderazgo no existe la figura de jefe de proyecto; no hay campos de “riesgos y mitigación”; y que en la cumplimentación del apartado “calendario y actividades” no habrá una temporización tan detallada.

Asimismo, se ha llevado a cabo un ejercicio de priorización de las iniciativas en el que se ha establecido cuatro niveles de prioridad (muy alta, alta, media-alta y media-baja) indicado en cada ficha, de modo que los recursos tanto monetarios como humanos necesarios para la ejecución del conjunto de iniciativas planteadas a lo largo de la estrategia, deberán centrarse en primer lugar en aquéllas con un nivel de prioridad muy alto, en el caso de que haya conflicto de recursos.

A continuación, adjuntamos la totalidad de fichas para cada línea estratégica del programa.

A.1 – Impulso al Marketing IN – corto plazo

Ficha de iniciativa A.1.1.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Creación y utilización recurrente de herramientas de medición de retorno de inversión de acciones de marketing y ventas, y en políticas de eventos	
Descripción	Creación y tutorización de herramientas que permitan la medición del RdI, dado que será fundamental para evaluar el éxito de toda acción que se realiza, en marketing, ventas y en la política de eventos.	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Presencia de herramienta de medición RdI - Nº leads cualificados obtenidos - En un año duplicar leads cualificados obtenidos por técnico - En dos años presencia de herramienta profesional de gestión de funnel B2B	Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
- Periodicidad quincenal en las acciones de marketing y ventas - Periodicidad semestral en las políticas de eventos - Definición y establecimiento de objetivos y líneas de actuación, así como requisitos de medición - Recopilación de todos los eventos posibles y establecimiento de criterios de priorización de los mismos - A corto plazo, utilización de la herramienta Excel para medir tanto el retorno de inversión inmediata (leads obtenidos/euro invertido) como el retorno de la inversión real (lead cualificado/euro e inversión realizada/euro gastado) - A medio plazo utilización de herramientas informáticas profesionales (de gestión de funnel B2B) - Obtención de herramientas de medición RdI - Seguimiento de la utilización de herramientas de medición en todas las acciones		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias (se asume que herramienta de funnel B2B no entra en los primeros 3 años)	

Ficha de proyecto A.1.2.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre del proyecto	Rediseño de la web	
Descripción	Reestructuración de la página web para adecuarla a los nuevos elementos de la estrategia (funciones, ángulos, sectores, etc.) así como la generación de contenido relevante más adaptado a generar una acción por parte de la audiencia, de manera que se puedan detectar mejor los leads	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Nº de contenidos generados - Nº de leads obtenidos - Grado de alineamiento de los contenidos con los requisitos del director(a) de marketing; director(a) del proyecto y de la estrategia operativa en general	Sponsor: Gerencia de Proexca Director de proyecto: Director/a Unidad Invertir en Canarias Jefe proyecto: Director/a de marketing Proexca	- Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca - Empresa encargada de implementar la web
Calendario y actividades		
Actividad y fases	Calendario de Proyecto 	
Líneas a seguir y contenido	Definición de líneas y objetivos a partir de la nueva estrategia Diseño Listado de proyectos de generación de contenidos Redefinición de contenidos específicos (videos, informes, etc.) Generación de contenidos Implantación del Proyecto Realización de cambios en la web Mantenimiento de la web Control y seguimiento del proyecto Medición de resultados ▲ Revisión de seguimiento	
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	El proyecto no tiene implicación presupuestaria, pues su coste está incluido en el proyecto B.5.1. "Lanzamiento de concursos para la contratación de capacidades de marketing digital"	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Generación de contenidos de escasa relevancia para la audiencia - Medición continua de las actividades para obtener un buen feedback	

A.2 - Impulso a las ventas IN – corto plazo

Ficha de iniciativa A.2.1.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Reorganización y categorización de cuadernos de venta	
Descripción	Reorganización y categorización de los cuadernos de venta de manera que permitan una mejor usabilidad y acceso por parte de los técnicos en función de la oportunidad, así como la generación de nuevos cuadernos de ventas específicos por sector/función de cara a optimizar todo el proceso de ventas y aumentar los ratios de conversión del embudo	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Nº de cuadernos de venta generados - Cuadernos de venta creados - Feedback técnicos y público - Porcentaje de mejora de los ratios de conversión	Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca Responsable: Equipo consultor	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
- Diseño de objetivos y requisitos de los cuadernos de venta (estructura modular) - Estudio de nuevos contenidos - Generación de nuevos cuadernos de venta específicos por sector/tema - Reorganización y categorización de los cuadernos de venta - Medición de los resultados - Revisión de los cuadernos de venta con una periodicidad anual		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

Ficha de iniciativa A.2.2.		Prioridad
		Alta
Nombre de la iniciativa	Creación de repositorios de trámites y ayudas al empresario	
Descripción	Creación de un menú que aúne tanto las líneas de ayudas lanzadas y los trámites requeridos por los distintos organismos (Gobierno de Canarias, Cabildos, Ayuntamientos, etc.) según su casuística, con el fin de facilitar toda la labor de establecimiento de los inversores en las Islas	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Grado de completión del repositorio - Cuestionario de feedback por parte de los usuarios sobre su utilidad - Disponibilidad total de los repositorios a finales de 2017	Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
- Definición de objetivos y requisitos - Coordinación con organismos - Recopilación exhaustiva de todas las líneas de ayuda y de todos los trámites para todas las administraciones relevantes - Estructuración de los repositorios por sectores económicos, casuística, administración, etc. - Creación de herramienta para el manejo de los repositorios - Creación y publicación de los repositorios - Revisión y mantenimiento de los repositorios con una periodicidad anual - Medición y seguimiento de los resultados		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

Ficha de iniciativa A.2.3.		Prioridad
		Alta
Nombre de la iniciativa	Lanzamiento de campañas "push"	
Descripción	Lanzamiento de campañas proactivas a las empresas objetivo (basadas en "triggers" de sector / función / momento / ángulo / país) para centrar esfuerzos en ellas, generando una lista de empresas objetivo asociadas a cada una de las oportunidades, decidiendo con antelación cómo abordar a esas empresas para así luego comenzar a ejecutar las campañas de manera efectiva	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
• Impulso de dos nuevas campañas de push por semestre y por técnico • Nº de campañas de push ejecutadas • Nº leads cualificados obtenidos por técnico	Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	• Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
• Definición de objetivos y líneas de actuación • Diseño de campañas de push basadas en "triggers" (ver iniciativa B.4.2, "Generación de manera periódica de listas de triggers") • Generación de listas de empresas objetivo • Desarrollo de recursos para que los técnicos puedan abordar a las empresas • Ejecución de las campañas de push • Realización de reuniones trimestrales con los técnicos con el objetivo de realizar un seguimiento de las campañas		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

Ficha de proyecto A.2.4.										Prioridad Muy Alta				
Nombre del proyecto			Reclutar / formar técnicos											
Descripción			Resultado prioritario contar con un mayor número de recursos especializados en la realización de procesos de venta consultiva, con conocimientos en los diferentes sectores considerados prioritarios para la internacionalización de la economía											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo				Resto del equipo							
• Presencia de técnicos con un perfil de venta consultiva • Nº técnicos especialistas reclutados • Nº técnicos reciclados o formados			Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca				• Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca • Personal de la Unidad de Administración y Recursos Humanos							
			Director de proyecto: Director/a Gerente de Proexca											
			Jefe proyecto: Director/a Unidad Invertir en Canarias											
Calendario y actividades														
Actividad y fases			Calendario de Proyecto											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Delimitación del proyecto														
Definición de objetivos y acciones														
Delimitación de nº de técnicos y perfiles requeridos														
Diseño del proyecto														
Obtención de presupuesto														
Búsqueda de perfiles														
Definición de acciones de formación del personal disponible														
Ejecución														
Reclutamiento técnicos														
Ejecución del plan de formación														
Control y seguimiento del proyecto														
Medición de resultados														
▲ Reuniones de seguimiento														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Implicación presupuestaria entre 450.000€ y 600.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			• Posible dificultad de encontrar perfiles. • Adecuación de la formación para que sea realmente efectiva											

A.3 – Impulso a la actividad OUT – corto plazo

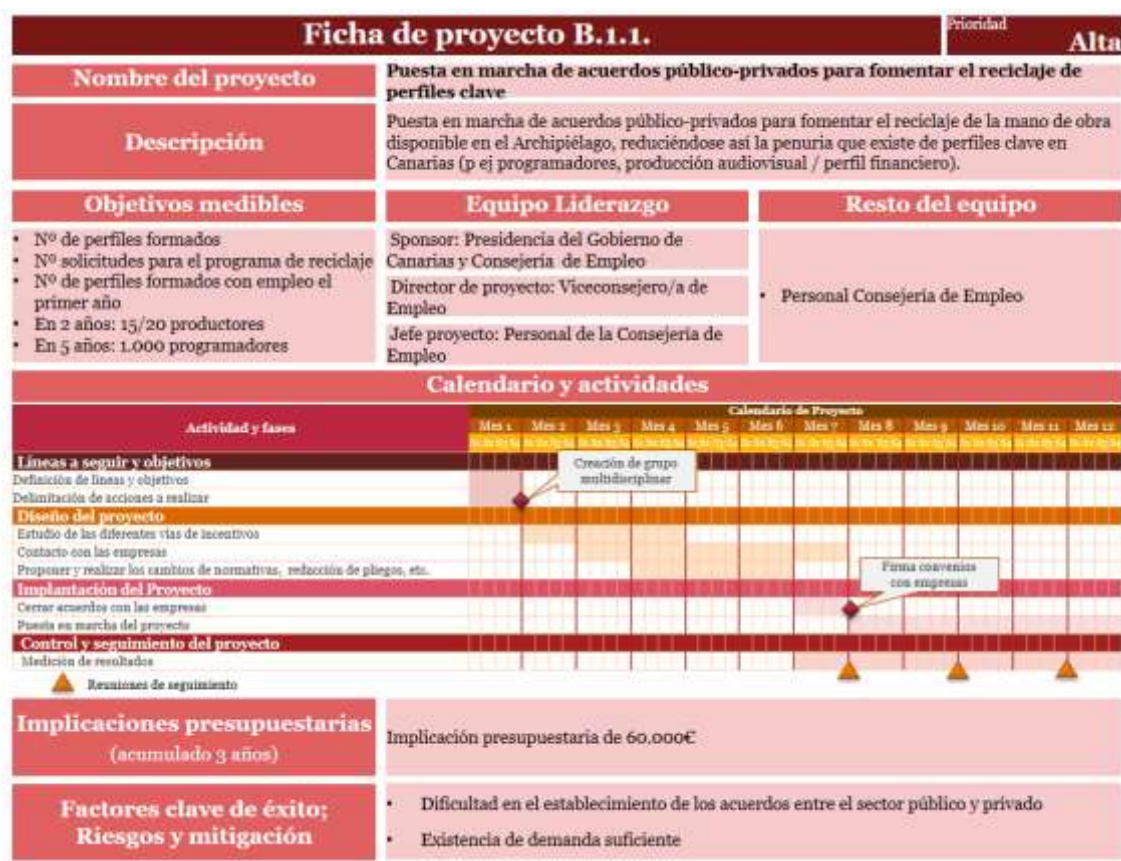
Ficha de iniciativa A.3.1.		Prioridad
		Alta
Nombre de la iniciativa	Hacer más labor de “push” y acompañamiento en los programas de apoyo a la internacionalización	
Descripción	Push de los agentes a las empresas canarias (salir a buscarlas) para ofrecerles los programas de apoyo a la internacionalización. Se necesitará coordinación entre los diferentes agentes. Además, es necesario establecer un mayor seguimiento de las empresas una vez finalizan los programas de apoyo a la internacionalización	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Número de empresas contactadas - Número de acciones de acompañamiento realizadas con las empresas - Feedback de las empresas - Ratio empresas contactadas que solicitan programas de apoyo	Sponsor: Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca Responsable: Personal de Promoción y Red Exterior de Proexca	- Personal ICEX - Personal Cabildos Insulares - Personal Cámaras de Comercio
Calendario y actividades		
- Establecer objetivos y líneas de actuación - Coordinación bimensual de agentes, para compartir objetivos y mejores prácticas - Distribución de tareas y recopilación de medidas - Coordinación con la iniciativa A.3.2. “Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias” - Medición de los resultados y valoración de los mismos - Introducir mejoras en función de los resultados		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

Ficha de proyecto A.3.2.		Prioridad																																																																																																																																																																																																
		Muy Alta																																																																																																																																																																																																
Nombre del proyecto	Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias																																																																																																																																																																																																	
Descripción	Plan “evangelizador” riguroso , ejecutado en la práctica como un plan de marketing, que conciencia al tejido empresarial canario y a las futuras generaciones de las bondades de la internacionalización y de las herramientas que apoyan estos procesos.																																																																																																																																																																																																	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo																																																																																																																																																																																																
- Nº empresas interesadas - Nº asistentes a acciones concretas / Nº em- presas alcanzadas (actividades “publicidad”) - Contenidos generados/actualizados - Ratio euro gastado/impactos	Sponsor: Mesa Consejería Economía, ICEX, Cabildos y Cámaras	- Personal Cabildos Insulares - Personal ICEX - Personal Cámaras de Comercio																																																																																																																																																																																																
	Director de proyecto: Viceconsejero/a de Economía																																																																																																																																																																																																	
	Jefe proyecto: Director/a General de Promoción Económica																																																																																																																																																																																																	
Calendario y actividades																																																																																																																																																																																																		
Actividad y fases	<table border="1"><caption>Calendario de Proyecto</caption><thead><tr><th>Actividad y fases</th><th>Mar 1</th><th>Mar 2</th><th>Mar 3</th><th>Mar 4</th><th>Mar 5</th><th>Mar 6</th><th>Mar 7</th><th>Mar 8</th><th>Mar 9</th><th>Mar 10</th><th>Mar 11</th><th>Mar 12</th></tr></thead><tbody><tr><td>Líneas a seguir y contenido</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Definición de líneas y objetivos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Recogida de requisitos a partir de nueva estrategia</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Redacción del Plan de Evangelización</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Listado de proyectos de generación de contenidos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Listado de proyectos de acciones “informativas”</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Listado de proyectos “publicitarios”</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Medidas evangelización centros de estudios</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ejecución del Plan de Evangelización</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ejecución de las acciones del Plan</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Control y seguimiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Medición de resultados</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Reuniones de seguimiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>												Actividad y fases	Mar 1	Mar 2	Mar 3	Mar 4	Mar 5	Mar 6	Mar 7	Mar 8	Mar 9	Mar 10	Mar 11	Mar 12	Líneas a seguir y contenido													Definición de líneas y objetivos													Recogida de requisitos a partir de nueva estrategia													Redacción del Plan de Evangelización													Listado de proyectos de generación de contenidos													Listado de proyectos de acciones “informativas”													Listado de proyectos “publicitarios”													Medidas evangelización centros de estudios													Ejecución del Plan de Evangelización													Ejecución de las acciones del Plan													Control y seguimiento													Medición de resultados													Reuniones de seguimiento												
Actividad y fases	Mar 1	Mar 2	Mar 3	Mar 4	Mar 5	Mar 6	Mar 7	Mar 8	Mar 9	Mar 10	Mar 11	Mar 12																																																																																																																																																																																						
Líneas a seguir y contenido																																																																																																																																																																																																		
Definición de líneas y objetivos																																																																																																																																																																																																		
Recogida de requisitos a partir de nueva estrategia																																																																																																																																																																																																		
Redacción del Plan de Evangelización																																																																																																																																																																																																		
Listado de proyectos de generación de contenidos																																																																																																																																																																																																		
Listado de proyectos de acciones “informativas”																																																																																																																																																																																																		
Listado de proyectos “publicitarios”																																																																																																																																																																																																		
Medidas evangelización centros de estudios																																																																																																																																																																																																		
Ejecución del Plan de Evangelización																																																																																																																																																																																																		
Ejecución de las acciones del Plan																																																																																																																																																																																																		
Control y seguimiento																																																																																																																																																																																																		
Medición de resultados																																																																																																																																																																																																		
Reuniones de seguimiento																																																																																																																																																																																																		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Implicación presupuestaria entre 100.000€ y 200.000€																																																																																																																																																																																																	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Diseño e implementación de un plan ambicioso pero realista - Posibilidad de una mayor dotación presupuestaria - Curva de aprendizaje en la realización de las nuevas acciones; feedback constante de las empresas																																																																																																																																																																																																	

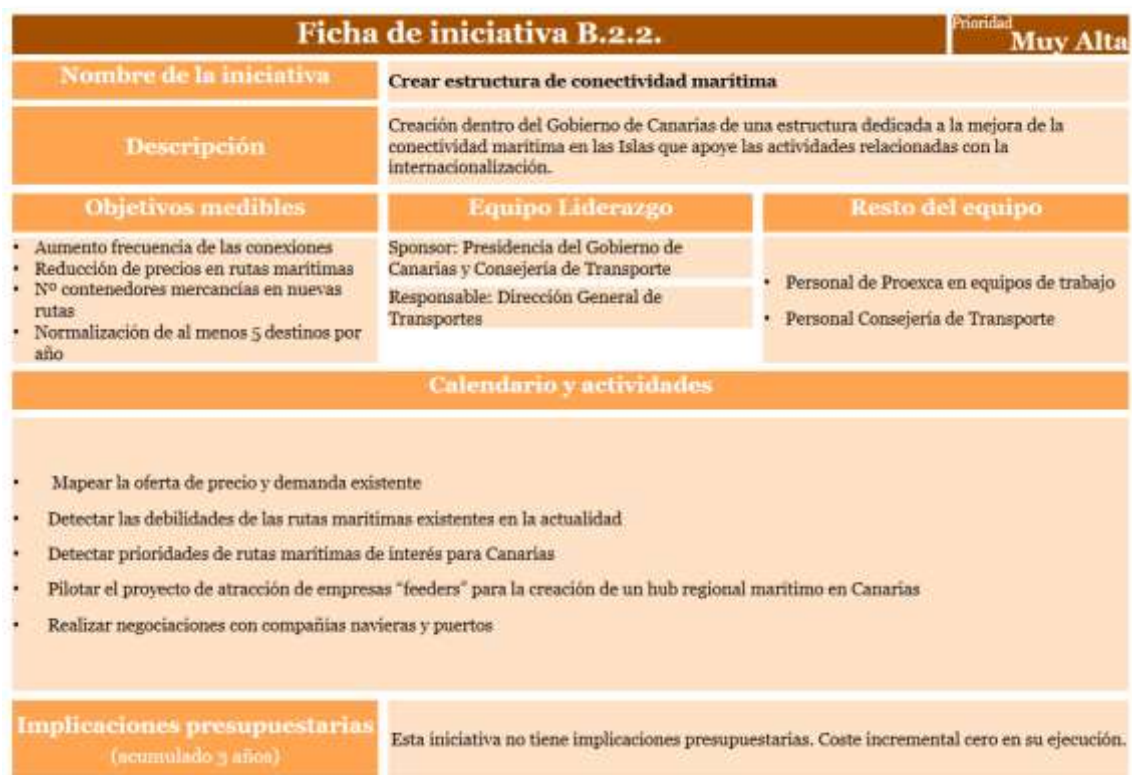
Ficha de iniciativa A.3.3.			Prioridad
			Alta
Nombre de la iniciativa	Mejorar seguimiento y medición de impactos		
Descripción	Implementación de herramientas y procesos que permitan medir los resultados de las distintas iniciativas/proyectos relacionadas con su coste		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº de procesos de seguimiento realizados - Nº técnicos que realizan el seguimiento de sus actividades - Herramientas implementadas	Sponsor: Gerencia de Proexca	Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca	
	Responsable: Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior		
Calendario y actividades			
- Establecer objetivos y líneas de actuación - Creación/adquisición de herramientas de medición - Implementación de herramientas de medición - Contabilización precisa del coste de cada acción realizada - Medición precisa de los resultados conseguidos - Medición del retorno de inversión (RdI) para cada iniciativa/proyecto			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	En un principio no tiene implicaciones presupuestarias. A medio plazo, si se implementa una herramienta SW, coste estimado entre 20.000 y 40.000 €		

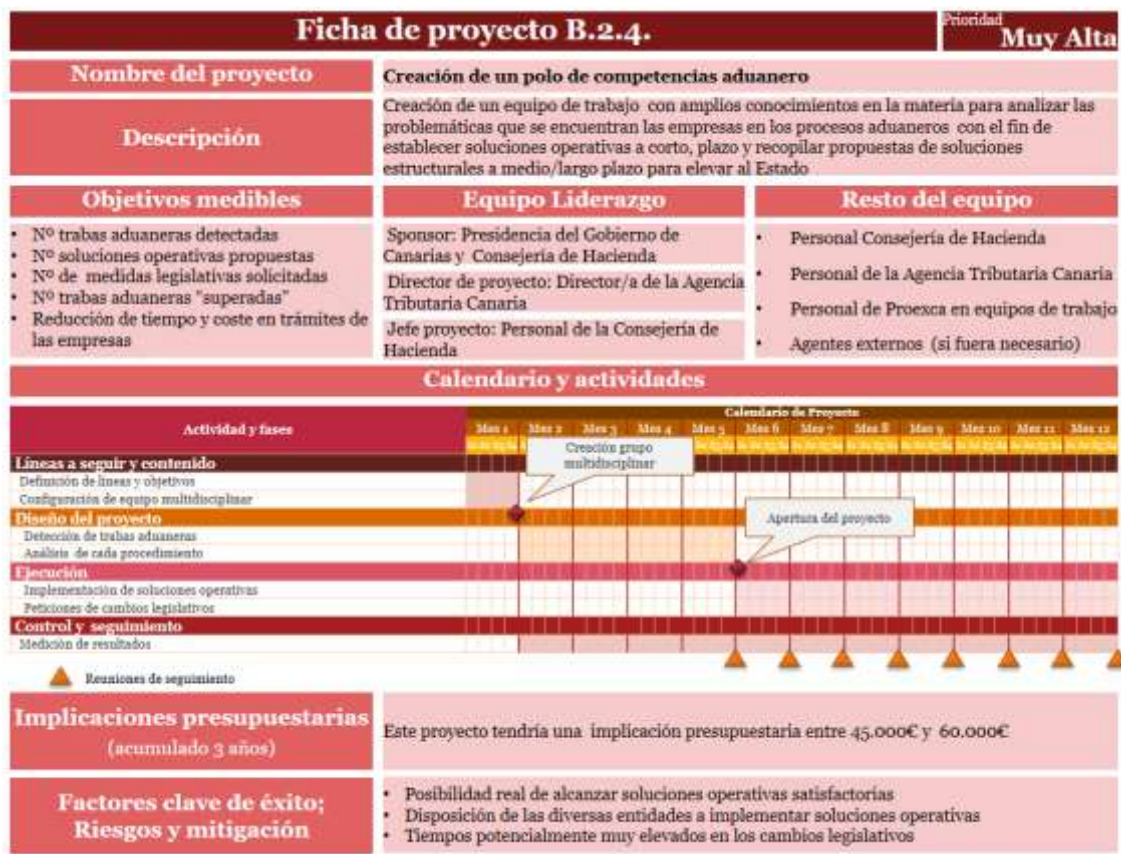
Ficha de iniciativa A.3.4.			Prioridad
			Media Alta
Nombre de la iniciativa	Apalancar comercialmente con más efectividad las visitas institucionales		
Descripción	Establecer mecanismos para aumentar la efectividad de las misiones comerciales de perfil más institucional, focalizando esfuerzos en mercados objetivos y acudiendo de manera coordinada		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº leads generados por misión comercial - Nº leads por coste - Nº empresas que acuden a cada misión - Retorno de la Inversión (RdI) - Cuestionario feedback de las empresas	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Economía Responsable: Consejero/a Delegado/a de Proexca	Para cada visita habrá un jefe de proyecto, caso a caso (Proexca, Casa África, Cámaras, Puertos, ICEX, etc.)	
Calendario y actividades			
- Determinación de los mercados objetivos y establecimiento de misiones comerciales - Definición de objetivos – concretos y medibles - y actividades (tanto empresariales como institucionales) - Recopilación de empresas interesadas en asistir a las visitas - Organización de reuniones previas con las empresas interesadas - Coordinación con empresas para su participación y entre agentes para aunar esfuerzos - Coordinación Preparación de la agenda de actividades con mínimo 6 meses de antelación - Apoyar los objetivos empresariales con las actividades institucionales - Medición de los resultados y seguimiento post-visita			
Implicaciones presupuestarias	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		
(acumulado 3 años)			

B.1 – Incorporación de talento escaso



B.2 – Mejoras en conectividad y logística

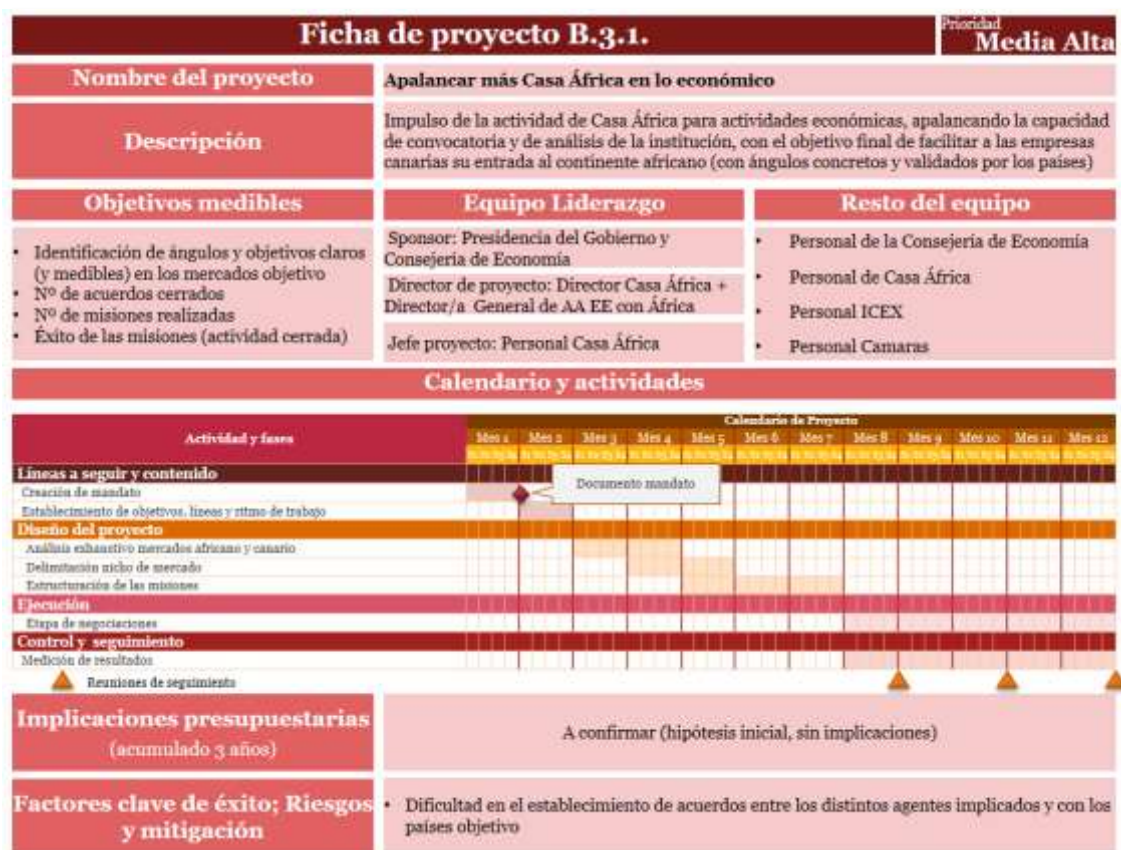




Ficha de proyecto B.2.5.										Prioridad		Alta			
Nombre del proyecto				Almacenes logísticos en destino											
Descripción				Creación de almacenes logísticos en países objetivo para solucionar las barreras logísticas con las que se encuentran las pymes canarias en la exportación de productos. Comenzar con 1-2 almacenes a modo de piloto, para testear el concepto											
Objetivos medibles				Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº almacenes logísticos creados - Nº empresas que utilicen los almacenes - Aumento del nivel de exportaciones - Cuestionario de feedback de las empresas - Retorno de la Inversión (RdI) - Establecer 2 almacenes los primeros 3 años				Sponsor: Consejería de Economía					Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca						
				Director de proyecto: Consejero/a Delegado Proexca											
				Jefe proyecto: Director/a de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca											
Calendario y actividades															
Actividad y fases				Calendario de Proyecto											
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido															
Definición de líneas y objetivos															
Definición de acciones a realizar															
Diseño del proyecto															
Elaboración del plan															
Convocatoria de reuniones con las empresas															
Ejecución															
Búsqueda de almacenes por destino															
Actividades almacenes piloto															
Aumento en el número de almacenes															
Control y seguimiento															
Medición de resultados															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)				Este proyecto tiene una implicación presupuestaria entre 160.000€ y 280.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación				- Aceptación del proyecto por parte de las empresas - Capacidad presupuestaria para implantar los almacenes											

Ficha de proyecto B.2.6.		Prioridad	Alta									
Nombre del proyecto	Lanzar mesa de trabajo para explorar mejoras en la obtención de visados											
Descripción	Creación de una mesa de trabajo con el objetivo de disminuir, y en la medida de lo posible, eliminar los problemas para la obtención de visados de ciudadanos extracomunitarios que van a realizar una actividad económica en las Islas											
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo										
- Disminución trabas para obtener visados - Reducción de tiempos para obtención de visados	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias	- Personal de la Viceconsejería de la Presidencia - Panel de expertos si es necesario										
	Director de proyecto: Viceconsejero/a de la Presidencia											
	Jefe proyecto: Personal Viceconsejería											
Calendario y actividades												
Actividad y fases	Calendario de Proyecto											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido												
Definición de líneas y objetivos												
Delimitación de acciones a realizar												
Diseño proyecto												
Recopilación de problemas y barreras												
Diseño de plan de actuación operativo												
Diseño de plan de actuación normativo												
Implantación												
Ejecución plan operativo												
Interlocución con el Estado												
Control y seguimiento del proyecto												
Medición de resultados												
Reuniones de seguimiento												
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta medida no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	Necesidad de negociación con la Administración del Estado (coordinación con iniciativa de interlocución centralizada C.3.1.)											

B.3 – Promoción en África



B.4 - Mantener estrategia de producto

Ficha de iniciativa B.4.1.			Prioridad
Nombre de la iniciativa			Media Baja
Descripción			Análisis sectorial/funcional regular y establecimiento de metodología para revisar la priorización
Objetivos medibles			Realización de revisiones periódicas oportunas de los sectores/funciones/ángulos priorizados para que dicha priorización permanezca siempre actualizada, de forma que los esfuerzos estén volcados en aquellos que permitan optimizar la relación barrera-activo.
Equipo Liderazgo			Resto del equipo
- Documento revisado de priorización - Nº de cambios realizados en la priorización			Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias • Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades			
- Recopilación de datos para realizar la priorización - Revisión de la priorización con una periodicidad anual - Revisión de la metodología bianualmente - Comunicación a la organización de los cambios en la priorización - Seguimiento de los sectores priorizados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

Ficha de iniciativa B.4.2.			Prioridad
Nombre de la iniciativa			Muy Alta
Descripción			Generación de manera periódica de listas de "triggers"
Objetivos medibles			Generar lista de triggers de oportunidades (combinaciones de país / sector / función / momento / ángulo...) detectadas que permitan la planificación y ejecución de las acciones y campañas de marketing y ventas
Equipo Liderazgo			Resto del equipo
- Nº de triggers generados - Nº de oportunidades detectadas - Nº de leads por campaña (objetivo: media 20 leads cualificados por campaña) - Mínimo 5 nuevos triggers cada 6 meses			Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias • Director/a de marketing • Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades			
- Definición de objetivos - Realización de reuniones con periodicidad mensual - Detección de oportunidades y establecimiento de oportunidades en función de la lista de triggers - Definición y planificación de campañas de marketing - Ejecución de campañas de marketing y medición y seguimiento de los resultados - Generación en los primeros 6 meses de 2 campañas de marketing distintas - A partir de los primeros 6 meses el número de campañas ejecutadas debe ser de al menos 3 campañas de marketing mensuales			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

B.5 - Impulso al marketing IN – medio plazo

Ficha de proyecto B.5.1.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre del proyecto	Lanzamiento de concursos para la contratación de capacidades de marketing digital	
Descripción	Contratación capacidades y servicios profesionales de marketing para la planificación, diseño y realización de proyectos, plataformas, campañas y acciones de comunicación, publicidad y marketing.	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Nº de leads cualificados por euro gastado - Nº campañas realizadas - Nº acciones de comunicación realizadas - Cuestionario de feedback de los leads	Sponsor: Consejería de Economía Director de proyecto: Consejero/a Delegado/a de Proexca Jefe proyecto: Director/a de marketing de Proexca	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
Actividad y fases: Lanzamiento del pliego (Months 1-3): Definición de objetivos y condiciones, Redacción del documento, Revisión y modificaciones por parte de Proexca. Licitación (Months 4-6): Proceso de concurso y adjudicación. Ejecución (Months 7-10): Desarrollo de actividades. Renovación/nueva adjudicación (Months 11-12): Seguimiento de actividades y resultados, Valoración de los resultados, Negociación de renovación o nueva adjudicación. ▲ Reuniones de seguimiento		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	El proyecto tiene una implicación presupuestaria entre 1.120.000€ y 1.650.000€	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Retrasos en el proceso de contratación - Curva de aprendizaje del profesional y/o agencias ganadoras	

Ficha de iniciativa B.5.2.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Elaboración de contenidos relevantes "de negocio"	
Descripción	Incorporación de contenidos con una mayor profundidad dirigidos a un público más "de negocios", es decir, adaptados al perfil de los tomadores de decisión a los que se quiere llegar, no sólo en la página web canaryislandshub.com sino en todos los medios de marketing utilizados en general	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Nº de contenidos generados - Cuestionario feedback del público - Nº de agentes que generan contenido	Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca
Calendario y actividades		
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Diseño de requisitos mínimos en los contenidos - Coordinación entre partners y Proexca - Elaboración de contenidos - Un mínimo de dos contenidos relevantes al mes por parte de los agentes partners de Proexca (clusters, sectores económicos, consultores, otros agentes del ecosistema, etc.) - Un contenido al mes por parte de Proexca - Medición y seguimiento de resultados		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias en principio (no está previsto pagar por los contenidos, o ya está incluido en otras medidas)	

B.6 – Impulso al canal indirecto

Ficha de iniciativa B.6.1.			Prioridad
			Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Búsqueda y reclutamiento de canales indirectos		
Descripción	Lanzar un esfuerzo sistemático y estructurado de búsqueda y reclutamiento de nuevos canales indirectos (prescriptores de diversas categorías: asesores, señalizadores, etc.)		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
1º semestre: reclutamiento de un canal al mes 2º semestre: reclutamiento de dos canales al mes - Nº de canales reclutados	Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca	
Calendario y actividades			
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Diseño de propuesta de valor para canales indirectos, posiblemente por niveles (bronce, plata, oro...) - Documentos de formalización de la relación con los canales - Envío de mails informativos dirigidos a despachos del ámbito legal y fiscal de diversas áreas geográficas - Contactos via linkedin con profesionales del ámbito fiscal, expertos en deslocalizaciones, etc. - Reclutamiento de canales en eventos - Posible remuneración en función de resultado de la iniciativa B.17.1. "Lanzar programa de incentivos a los prescriptores"			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias (no está previsto pagar por la búsqueda, o ya está incluido en otras medidas)	

Ficha de iniciativa B.6.2.			Prioridad
Media Alta			
Nombre de la iniciativa	Seguimiento y medición de la actividad del canal indirecto		
Descripción	Ejecutar un seguimiento y medición de la actividad de los canales indirectos (prescriptores) para evaluar el nivel de avance en la consecución de los objetivos y poder gestionar la introducción de cambios y mejoras a partir del feedback obtenido		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Recursos generados para los prescriptores - Nº de leads obtenidos por los prescriptores - Cuestionario feedback de los prescriptores	Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca	
Calendario y actividades			
- Definición de objetivos - Asignación de responsables a cada canal indirecto - Elaboración de un embudo propio para el seguimiento del reclutamiento de los canales indirectos - Realizar un mantenimiento de los canales indirectos, animándoles a seguir formando parte del proceso, con una periodicidad mensual - Asignar nuevas listas de oportunidades de inversión a los canales indirectos - Elaboración de material específico para los prescriptores con una periodicidad semestral - Medición y seguimiento de los resultados de cada canal			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

B.7 – Mejoras en la implantación – medio plazo

Ficha de proyecto B.7.1.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre del proyecto	Mejorar experiencias de implantación	
Descripción	Creación de un equipo de trabajo conformado por representantes de diferentes entidades que estudien y valoren los procesos y las líneas de actuación en los procesos de implantación, con el fin de generar una "experiencia de implantación" positiva en las empresas	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Reducción del tiempo medio para la instalación y/o desarrollo de una actividad - Cuestionario feedback inversores	Sponsor: Consejería de Economía	- Personal Consejería de Economía - Personal Cabildos Insulares - Personal Zona Especial Canaria
	Director de proyecto: Mesa Consejería de Economía, Cabildos Insulares y ZEC	
	Jefe proyecto: a definir entre las entidades	
Calendario y actividades		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Este proyecto no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	Participación y colaboración entre las diferentes entidades	

Ficha de proyecto B.7.2.		Prioridad
		Media Baja
Nombre del proyecto	Sello acelerador para agilizar trámites en operaciones prioritarias	
Descripción	Creación de un "sello acelerador" que agilice los procesos a realizar de ciertos proyectos que cumplan con determinados requisitos	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Reducción tiempos para realizar trámites - Cuestionario feedback usuarios	Sponsor: Consejería de Economía	- Personal de la Unidad Invertir en Canarias de Proexca - Personal Consejería de Economía - Personal Cabildos Insulares - Personal Zona Especial Canaria
	Director de proyecto: Viceconsejero/a Economía	
	Jefe proyecto: Director/a Unidad Invertir en Canarias de Proexca	
Calendario y actividades		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Inicialmente se estima que sea cero (potencial capturable esencialmente via cambios de proceso) y en función del dimensionamiento de recursos necesarios habrá que estudiar la dotación de presupuesto	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Dificultades de diversa índole (administrativas, operativas, legales) en los cambios a realizar - Necesidad de hacer un mapa de estos riesgos al principio del proyecto	

B.8 – Aftercare

Ficha de proyecto B.8.1.		Prioridad
		Alta
Nombre del proyecto	Establecimiento de un esquema de investment aftercare	
Descripción	Realización de procesos de aftercare que ayude a mantener las inversiones ya localizadas en Canarias, así como el aumento de las mismas y la atracción del ecosistema de las empresas ya localizadas.	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Personal cualificado dedicado - Existencia de procesos y herramientas de seguimiento de la actividad - Contar con una agenda de aftercare especializada por cliente - Cuestionario feedback inversores	Sponsor: Federación Canaria de Islas (FECAI)/Cabildos/Organismo a concretar Director de proyecto: a definir Jefe proyecto: a definir	Personal Cabildos Insulares
Calendario y actividades		
Actividad y fases Líneas a seguir y contenido Definición de líneas y objetivos Delimitación de acciones a realizar Diseño proyecto Establecimiento políticas de Aftercare Capacitación de equipo Ejecución Constitución de herramienta de CRM Realización de procesos de aftercare Control y seguimiento del proyecto Medición de resultados Resúmenes de seguimiento		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Este proyecto no tendría implicaciones presupuestarias en Gobierno (aunque sí probablemente en las entidades insulares)	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Carencia de recursos, principalmente humanos, para la realización de las actividades - Liberación de carga de trabajo a los técnicos en las entidades insulares - Llevar a cabo políticas de reciclaje o reclutamiento del personal técnico	

Ficha de iniciativa B.8.2.		Prioridad
		Media Baja
Nombre de la iniciativa	Seguimiento de actividad e impacto del investment aftercare	
Descripción	Ejecutar un seguimiento y medición de los procesos de aftercare, para lo que será necesario utilizar herramientas informáticas específicas.	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Implantación de herramienta informática de seguimiento - Mejoras identificadas en los procesos de aftercare - Feedback de los agentes implicados	Sponsor: Federación Canaria de Islas (FECAI)/Cabildos/Organismo a concretar Responsable: a definir	Personal de los Cabildos Insulares
Calendario y actividades		
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Identificación de puntos de mejora en las políticas y procesos de aftercare - Refuerzo de las políticas de aftercare - Reporte y fijación de objetivos año a año - Creación/diseño o adquisición de una herramienta informática específica. En un principio se podría comenzar con una hoja Excel. - Desarrollo de una agenda de acciones y medición de las actividades de aftercare - Ejecución del seguimiento de la actividad e impacto del investment aftercare		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias (herramienta Excel durante los primeros años)	

B.9 - Optimización del presupuesto

Ficha de iniciativa B.9.1.			Prioridad Media Baja
Nombre de la iniciativa	Crear una "task force" interna para identificar y conseguir fondos europeos		
Descripción	Creación de una task force interna que permita identificar y conseguir fondos europeos, que ayuden a ampliar el presupuesto limitado.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº de fondos obtenidos - Cuantía de fondos conseguidos - Nº solicitudes de fondos presentadas	Sponsor: Consejería de Economía Responsable: Viceconsejero/a Asuntos Económicos con la Unión Europea	Personal de la Consejería de Economía	
Calendario y actividades			
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Creación de una task force que realice las siguientes funciones ➢ Identificación de fondos europeos y apuesta para su obtención ➢ Estimación de cargas de trabajo (y realización de los mismos) ➢ Priorización de proyectos y preparación de la documentación ➢ En función de resultados, consolidar presupuestos para nuevos periodos - Medición y seguimiento de la iniciativa			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

Ficha de proyecto B.9.2.										Prioridad				
										Muy Alta				
Nombre del proyecto			Alinear presupuesto con la nueva estrategia, reasignando partidas hacia medidas de cambio estructural											
Descripción			Establecimiento del presupuesto en base a las líneas estratégicas marcadas en la estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria, destinando en su mayoría los fondos para el sistema de promoción exterior de Canarias en aquellas medidas que produzcan un cambio estructural del sistema											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
• Aumento del presupuesto en medidas de cambio estructural • Medición del Retorno de inversión • Cuantías en el presupuesto para medidas de cambio estructural • Atracción de financiación europea			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias					• Personal de Proexca • Personal Consejería de Economía • Personal Consejería de Hacienda						
			Director de proyecto: Consejero/a Hacienda											
			Jefe proyecto: Personal Consejería de Hacienda											
Calendario y actividades														
Actividad y fase			Calendario de Proyecto											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido														
Definición de líneas y objetivos														
Delimitación de acciones a realizar														
Diseño del proyecto														
Búsqueda de financiación Europea														
Asignación de presupuestos por medidas estructurales														
Ejecución														
Implantación del nuevo presupuesto														
Control y seguimiento														
Medición de resultados														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto por definición no tiene en principio implicaciones presupuestarias en su ejecución, pues su objetivo es reasignar el presupuesto disponible											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			• No aceptación de la medida / reticencias en empresas y agentes • Dificultad de medir el retorno de inversión en algunos casos: necesidad de <u>estimar</u> • Fondos limitados en cuantía											

B.10 - Mantener estrategia OUT

Ficha de iniciativa B.10.1.		Prioridad	Alta
Nombre de la iniciativa	Coordinación y organización de reuniones regulares con sectores empresariales		
Descripción	Realización de mesas de trabajo sectoriales con la participación de Proexca, que motiven la coordinación del sector y permita a los agentes conocer las necesidades de las empresas, así como su opinión en torno a la internacionalización del sector.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Número reuniones efectuadas - Asistencia a las reuniones - Cuestionarios de feedback asistentes	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Economía Responsable: Viceconsejero/a de Economía o Director/a General de Promoción Económica	- Equipo de la Unidad de Promoción Exterior de Proexca - Personal ICEX - Personal Cámaras de Comercio	
Calendario y actividades			
- Definición de agendas - Publicación de convocatorias - Realización de las reuniones - Periodicidad anual (en el año 2017 ya se ha llevado a cabo, se deberán repetir a partir del año 2018) - Redacción de actas con los puntos acordados - Seguimiento de los puntos acordados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

Ficha de proyecto B.10.2.												Prioridad			
Nombre del proyecto												Alta			
Descripción															
Lanzar medición de exportaciones de servicios con el ISTAC															
Realizar la medición (o estimación) del nivel de exportaciones de servicios en el Instituto Canario de Estadística (ISTAC)															
Objetivos medibles				Equipo Liderazgo				Resto del equipo							
Existencia de estadística de exportación de servicios				Sponsor: Consejería de Hacienda				Personal del Instituto Canario de Estadística (ISTAC)							
				Director de proyecto: Director/a General del ISTAC											
				Jefe proyecto: Personal ISTAC											
Calendario y actividades															
Actividad y fases				Calendario de Proyecto											
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido															
Establecimiento de objetivos, líneas y de actuación															
Diseño del proyecto															
Establecimiento de la metodología de medición															
Estructuración de los procedimientos a seguir															
Ejecución															
Medición de las exportaciones de servicios															
Control y seguimiento															
Medición de resultados															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)				Este proyecto en principio no tendría implicaciones presupuestarias (se asume que no necesita recursos extra en ISTAC)											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación				Posible dificultad para conseguir los datos pertinentes											

B.11 - Dinamización sectorial

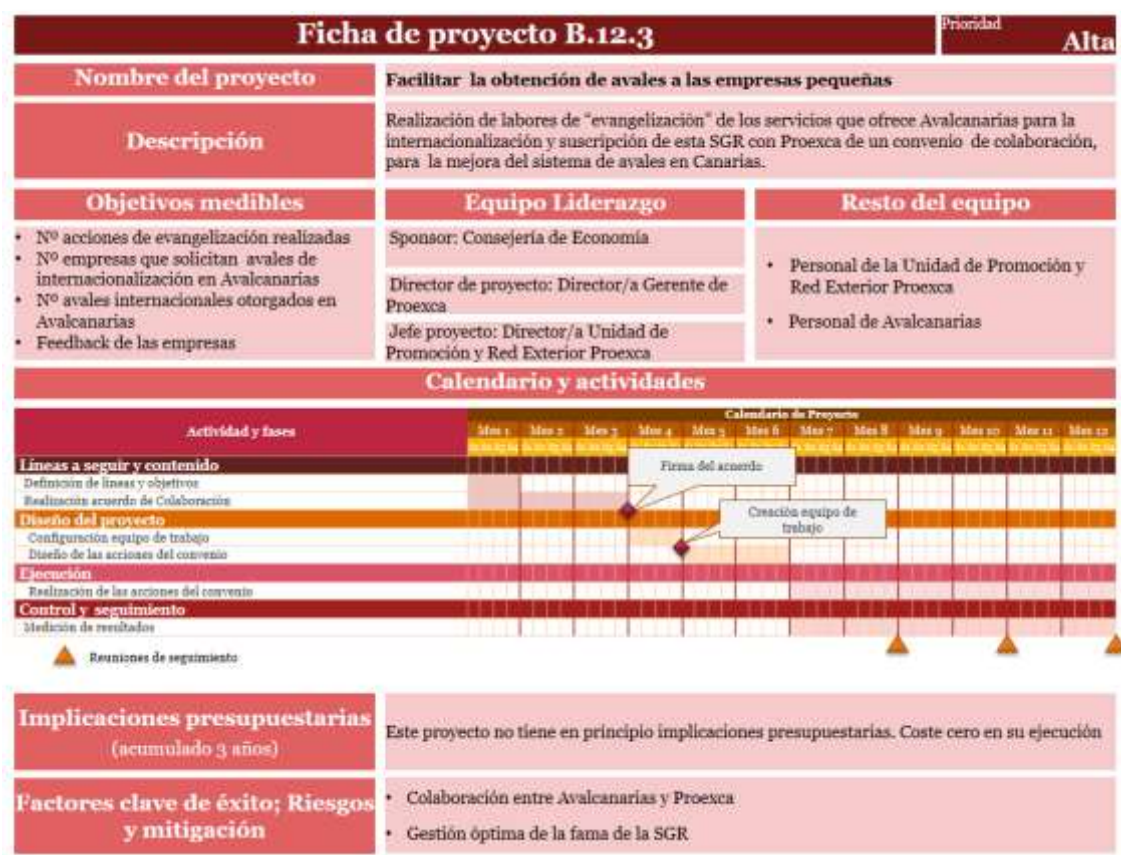
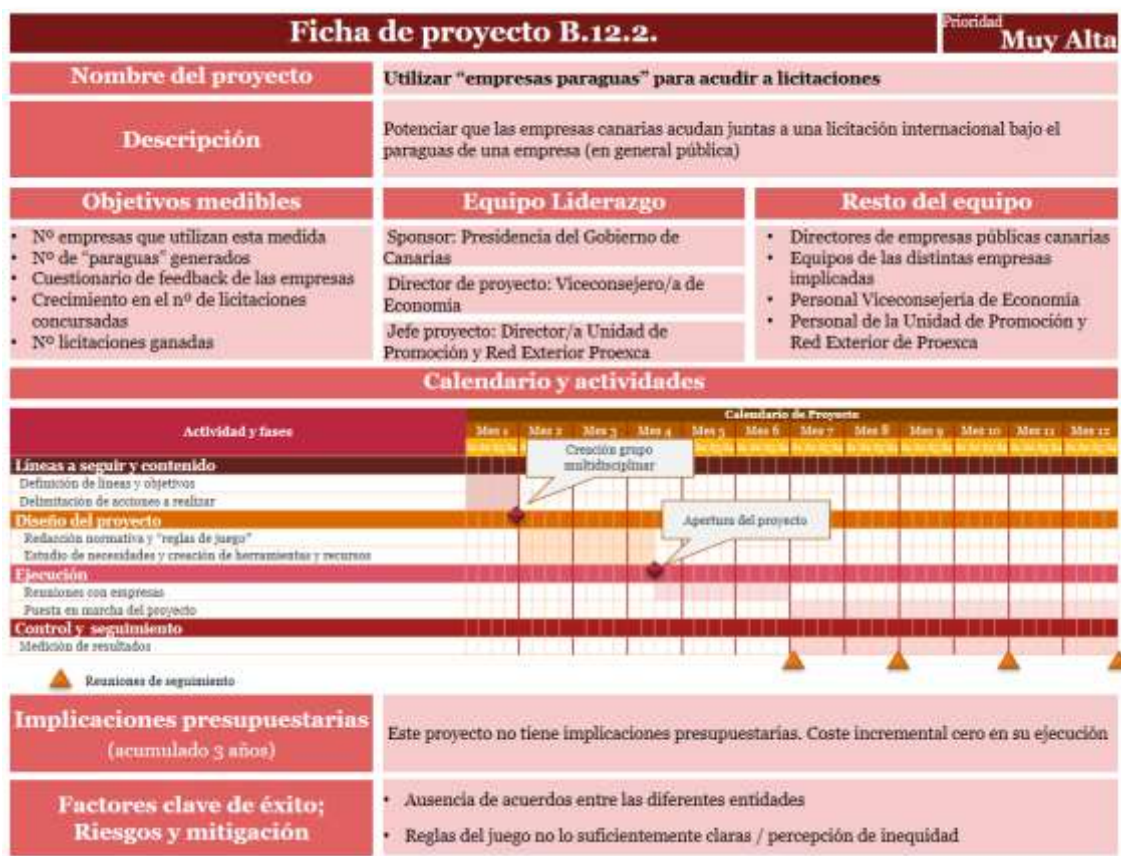
Ficha de iniciativa B.11.1.			Prioridad Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Promoción del asociacionismo sectorial		
Descripción	Fomentar la creación de asociaciones empresariales (clusters, asociaciones sectoriales, etc...) que permitan en cada sector una mayor organización, para avanzar en la consecución de intereses comunes, en la minimización de barreras, aprovechamiento de oportunidades, etc.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº asociaciones empresariales creadas - Nº empresas en asociaciones empresariales - Cuestionario feedback de las empresas - Nº incentivos creados para fomentar el asociacionismo empresarial	Sponsor: Consejería de Economía Responsable: Director/a General de Promoción Económica	- Personal de la Dirección General de Promoción Económica - Personal ICEX - Personal Cámaras de Comercio	
Calendario y actividades			
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Creación de un equipo para el proyecto - Creación de un mapa sectorial y detección de sectores en los que actuar con prioridad - Realizar propuestas de comunicación con sectores y de incentivos - Crear espacios de comunicación con los sectores - Establecer incentivos para fomentar el asociacionismo sectorial - Estudiar la posibilidad de realizar ayudas directas a los sectores ("por ejemplo, financiar los cluster manager") - Medición y seguimiento de los resultados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias en un principio. Si las tendría si se aprueban medidas que requieren financiación extra.		

Ficha de iniciativa B.11.2.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Colaboración sectorial en campañas de marketing	
Descripción	Contribución de las asociaciones sectoriales en el desarrollo de las líneas estratégicas , así como la generación de contenido de nivel sectorial tanto para la web como de las diversas campañas de marketing que se realicen	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Nº de contenidos generados por las asociaciones - Nº de reuniones celebradas para mejorar la coordinación	Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca Responsable: Director/a Unidad Promoción y Red Exterior y Director/a Marketing	- Equipo de Marketing de Proexca - Equipo de la Unidad de Promoción Exterior de Proexca - Equipos de las asociaciones sectoriales y de empresas del sector
Calendario y actividades		
- Contactos mensuales con asociaciones empresariales y comunicación de las campañas a realizar - Reuniones con asociaciones sectoriales - Propuestas de modelos de contenidos, requisitos y necesidades - Encargo a las asociaciones de cada sector de entregar contenido - Recepción de los contenidos generados por las asociaciones empresariales - Realizar seguimiento de las asociaciones		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

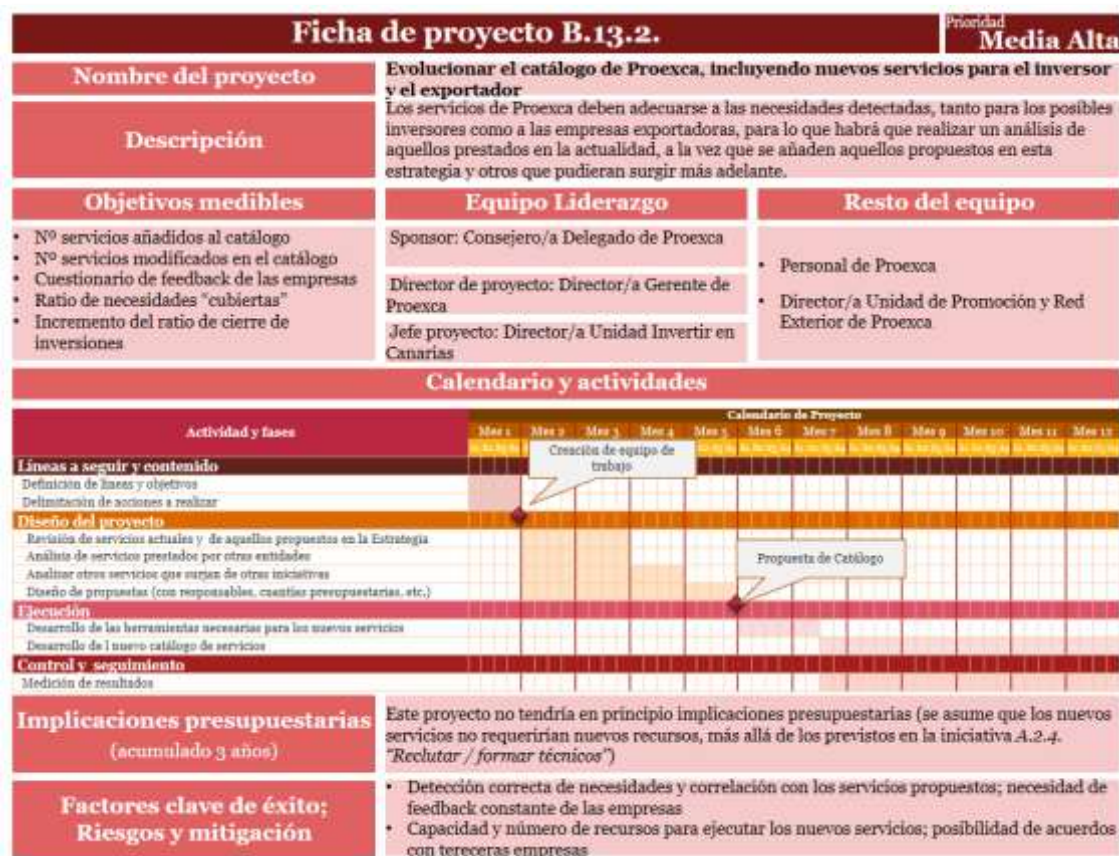
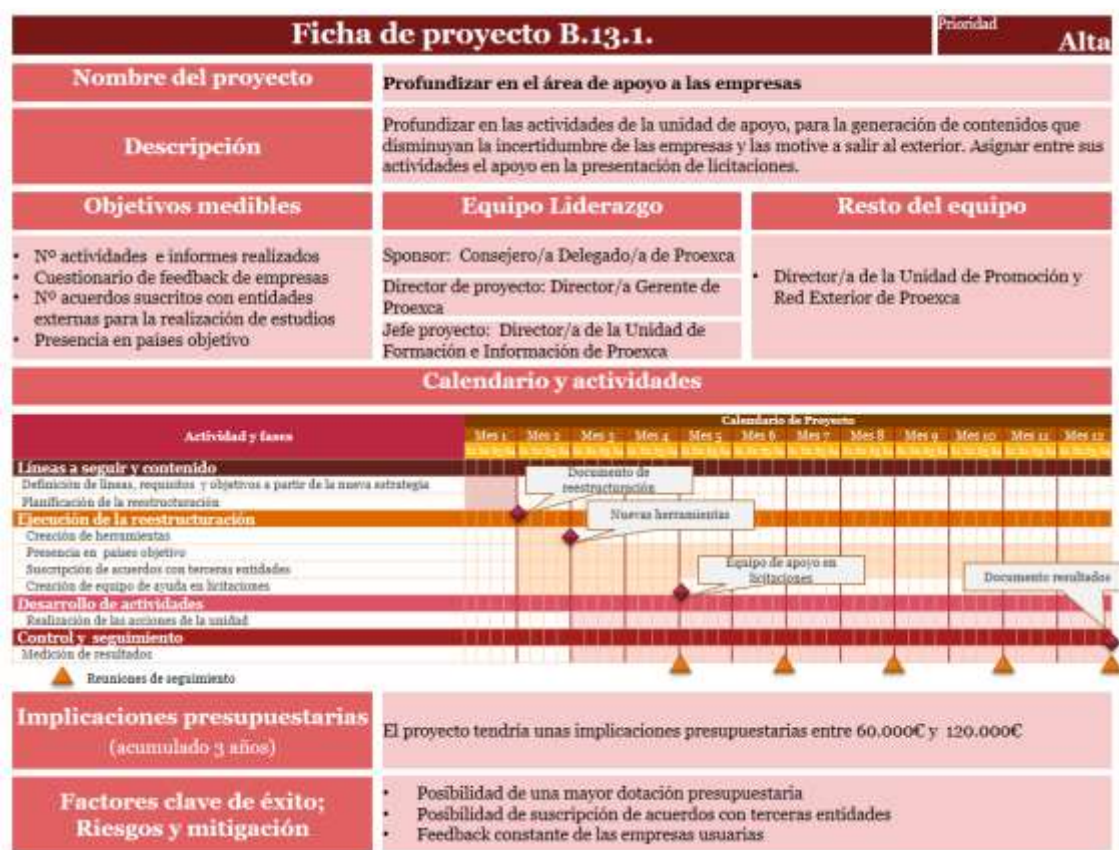
Ficha de iniciativa B.11.3.			Prioridad:
			Alta
Nombre de la iniciativa	Fomentar alianzas para oportunidades concretas		
Descripción	Diseñar y promocionar herramientas que permitan a las empresas canarias interconectarse entre ellas, incluso con aquellas ya establecidas en mercados extranjeros, con la intención de que sirvan de generadores de contacto / alianzas y como motivación a otras pymes canarias.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Número de empresas interconectadas - Número de alianzas - Cuestionario de feedback de las empresas - Número empresas en bases de datos - Herramientas implementadas	Sponsor: Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca Responsable: Personal Proexca/Cabildos/Cámaras	- Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Personal Cabildos Insulares - Personal Cámaras de Comercio - Personal ICEX	
Calendario y actividades			
Calendario: - Establecer los objetivos y líneas de actuación de la iniciativa (p.ej. grupaje) - Diseñar y valorar la viabilidad de herramientas para la interconexión de empresas - Seleccionar herramientas óptimas - Implementar las herramientas seleccionadas - Medir los resultados Herramientas / iniciativas a explorar y diseñar : - Bases de datos públicas de oferta y demanda de colaboraciones - Iniciativas/proyectos concretos promovidos por Proexca o cualquier otro agente de internacionalización - Incentivos para la obtención de programas o becas (asignar mayor probabilidad de éxito a UTEs o similares)			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias en un principio. Si las tendría si se aprueban medidas que requieren financiación extra. Las herramientas informáticas iniciales serían básicas (Excel, Access o similar)		

B.12 - Apoyo a la venta en el exterior

Ficha de proyecto B.12.1.			Prioridad
			Muy Alta
Nombre del proyecto	Comercial "senior" en destino		
Descripción	Reclutamiento de comerciales "senior" en países destino, que actúe como un "abre-puertas" gracias a su cartera de contactos. Desde el ámbito público financiar su implantación, para que posteriormente su remuneración sea a comisión pagada por las empresas canarias.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº de comerciales reclutados - Nº de acciones comerciales por comercial - Nº de contactos generados por comercial - Cuestionario de feedback de empresas - Crecimiento del volumen de exportaciones - Reclutar 2 comerciales los 3 primeros años	Sponsor: Consejería de Economía		- Personal de la Consejería de Economía, - Personal de la Dirección General de Asuntos Económicos con África
	Director de proyecto: Director/a Gerente de Proexca		
	Jefe proyecto: Director/a de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca		
Calendario y actividades			
Actividad y fases Líneas a seguir y contenido - Definición de líneas, requisitos y objetivos a partir de la nueva estrategia - Planificación en función del presupuesto disponible Reclutamiento comercial - Establecimiento de requisitos - Convocatoria - Reclutamiento Desarrollo de actividades - Actividades comerciales "piloto" - Aumento del número de comerciales Control y seguimiento - Medición de resultados ▲ Reuniones de seguimiento			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Implicación presupuestaria estimada entre 240.000 y 480.000		
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	- Recibimiento de la medida tanto en el ámbito público como en el privado - Posibilidad de dotación presupuestaria - Posibilidad de suscripción de acuerdos con terceras entidades		



B.13 – Cambios en estructuras de apoyo de Proexca



Ficha de proyecto B.13.3.										Prioridad Media Alta					
Nombre del proyecto			Revisión de la red exterior de Proexca												
Descripción			Reestructuración de la red de oficinas exterior de Proexca, para tener presencia física en los países objetivos priorizados, focalizando de esta forma esfuerzos. Los agentes destinados deberían tener un perfil senior.												
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo							
- Nº oficinas en países objetivo - Perfil de los agentes en destino - Nº de agentes en destino - Cuestionario de feedback de las empresas - Abrir entre 3 -6 oficinas en tres años			Sponsor: Consejería de Economía					- Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Red estatal de oficinas comerciales							
			Director de proyecto: Director/a Gerente de Proexca												
			Jefe proyecto: Director/a de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca												
Calendario y actividades															
Actividad y fases			Calendario de Proyecto												
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Líneas a seguir y contenido															
Estudios de mercado de posibles destinos															
Establecimiento de países objetivo															
Diseño del proyecto			Primeros agentes reclutados												
Búsqueda de financiación y presupuestos															
Reclutamiento agentes															
Búsqueda de oficinas															
Ejecución			Apertura primera oficina												
Apertura de oficinas en el exterior															
Control y seguimiento															
Medición de resultados															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			La implicación presupuestaria de este proyecto se estima entre 450.000 € y 600.000€												
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Posibilidades presupuestarias para costear el proyecto - Dificultad para encontrar los perfiles adecuados en cada país												

Ficha de iniciativa B.13.4.			Prioridad
			Alta
Nombre de la iniciativa	Incluir nuevos países prioritarios y aumentar el foco en ellos		
Descripción	Impulsar incentivos, desarrollar medidas de apoyo y procurar establecer acuerdos institucionales con estos países, con el fin de que las pymes canarias acudan a estos mercados		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
• Acuerdos institucionales firmados con estos países • Nº medidas de apoyo e incentivos establecidas para acudir a estos países • Aumento de las exportaciones a estos mercados	Sponsor: Consejería de Economía Responsable: Consejero/a Delegado/a de Proexca	• Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca	
Calendario y actividades			
• Análisis detallados de estos mercados y recopilación de oportunidades • Firma de acuerdos • Determinar dónde establecer oficinas exteriores (coordinación con iniciativa B.13.3.) • Recopilación de las necesidades de las empresas canarias y de los sectores prioritarios en esos países • Comenzar a entablar relaciones institucionales por parte del Gobierno de Canarias • Localizar a empresas canarias que ya operan en estos países • Evangelización al tejido empresarial, en función de los sectores en que estos mercados presenten bondades • Técnicos de Proexca incentiven a las empresas sobre la potencialidad de estos países			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias, al estar su coste contabilizado en la medida B.13.3 "Revisión de la red exterior de Proexca" y en la B.13.1 "Profundizar en el apoyo a empresas"		

Ficha de iniciativa B.13.5.		Prioridad Media Alta
Nombre de la iniciativa	Incrementar presencia de Proexca en islas no capitalinas	
Descripción	Incrementar la presencia de los agentes que intervienen en el proceso de internacionalización de la economía canaria en las islas no capitalinas para impulsar dicha actividad	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Cuestionario: feedback de las empresas - Para comenzar: presencia en El Hierro y La Gomera al menos 1 vez al mes - Para comenzar: presencia en Lanzarote, Fuerteventura y La Palma al menos una vez cada dos semanas	Sponsor: Consejero/a Delegado de Proexca Responsable: Director/a Gerente de Proexca	- Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Personal del resto de agentes
Calendario y actividades		
- Definición de objetivos y fijar líneas de actuación - Búsqueda de localización donde realizar la presencia - Seleccionar técnicos encargados de realizar la iniciativa - Publicitar entre el ecosistema (agentes, empresas, entidades, etc.) la asistencia de los técnicos a las islas - Realizar seguimiento y medición de resultados - A partir de los seis meses se debe estudiar si la frecuencia de los agentes es la adecuada		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	El coste incremental de esta medida serán los gastos en transporte, estimados entre 7.500€ y 10.000€	

B.14 – Coordinación entre agentes OUT

Ficha de proyecto B.14.1.										Prioridad Media Alta				
Nombre del proyecto			Mejorar la coordinación entre agentes (OUT)											
Descripción			Creación de mecanismos para generar mayor coordinación entre los agentes que intervienen en la promoción exterior de las empresas canarias											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Reuniones de coordinación realizadas - Acuerdos suscritos entre agencias			Sponsor: Consejería de Economía					Personal de todas las agencias						
			Director de proyecto: Viceconsejero/a de Economía											
			Jefe proyecto: Mesa con todos los agentes											
Calendario y actividades														
Actividad y fases			Calendario de Proyecto											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido														
Constitución del equipo de trabajo														
Líneas y objetivos			Plan de coordinación											
Diseño del proyecto														
Elaboración de un plan de coordinación														
Establecimiento de parámetros y estrategias comunes														
Ejecución														
Activaciones														
Control y seguimiento														
Medición de resultados														
▲ Reuniones de seguimiento														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Ausencia de acuerdos entre las diferentes entidades: necesidad de buscar incentivos a la colaboración y/o soluciones "win-win" - Perfil de los equipos de trabajo: necesidad de dotarles de poder de decisión											

Ficha de iniciativa B.14.2.			Prioridad Media Alta
Nombre de la iniciativa	Impulsar un mayor uso empresarial de la red estatal en países prioritarios para Canarias		
Descripción	Facilitar el uso empresarial a la red estatal de oficinas, que permitan acceder con mayor facilidad a los mercados, por la posibilidad de tener un contacto sobre el terreno		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº empresas que utilizan la red estatal - Aumento de las exportaciones a estos mercados - Cuestionario feedback de las empresas	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias	- Consejero/a Delegado/a de Proexca - Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Red estatal de oficinas comerciales - Personal ICEX	
	Responsable: Consejero/a de Economía		
Calendario y actividades			
- Determinación de los mercados objetivos - Recopilación de necesidades de empresas a cubrir por parte de la red estatal - Definición de objetivos a cubrir por parte de la red estatal - Coordinación con agentes estatales y sus redes de oficinas - Firma de acuerdos de colaboración entre agentes - Incentivar al tejido empresarial en el uso de la red estatal - Medición de los resultados - Acudir a la iniciativa C.3.1. "Centralización de la interlocución con el Estado para medidas de internacionalización" en caso de no ser realizadas las acciones			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

B.15 – Mejora en misiones y apoyo institucional

Ficha de iniciativa B.15.1.			Prioridad
			Media Baja
Nombre de la iniciativa	Explorar vías alternativas de llegada a los mercados objetivo: misiones virtuales		
Descripción	Búsqueda de vías alternativas para acceder a los mercados objetivos, como las misiones comerciales, en las que, a través de la proactividad de los agentes se podrán crear relaciones entre empresas en origen y destino para un primer contacto a través de videoconferencias.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº de contactos realizados por agentes en destino y en origen - Nº de misiones virtuales realizadas - Aumento de las exportaciones	Sponsor: Gerencia de Proexca Responsable: Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior	Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca	
Calendario y actividades			
- Diseño de objetivos y líneas de actuación - Búsqueda y detección de necesidades de las empresas en los mercados objetivo - Búsqueda y relación de los productos y servicios de las empresas canarias - Creación de bases de datos - Realización de contactos y reuniones con empresas - Realización de misiones virtuales (videoconferencias) - Medición y seguimiento de los resultados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

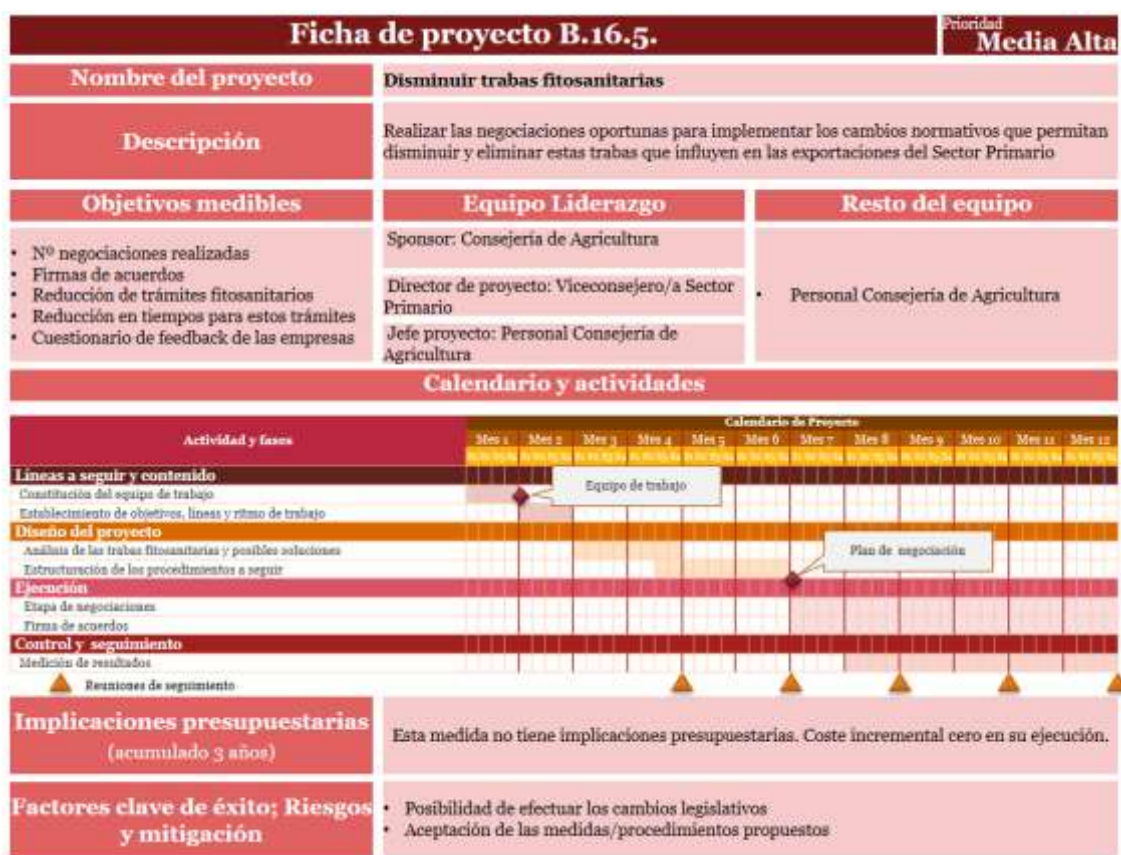
Ficha de iniciativa B.15.2.		Prioridad	Alta
Nombre de la iniciativa	Acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos y latinoamericanos		
Descripción	Fomentar las relaciones institucionales con países del continente africano para la suscripción de acuerdos beneficiosos que generen oportunidades que puedan aprovechar sectores canarios: simplificación de trámites, facilidad de acceso a empresas canarias, etc.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
- Nº acuerdos suscritos - Aumento de las exportaciones a estos mercados - Cuestionario feedback de las empresas	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Economía Responsable: Viceconsejero/a de la Presidencia	Consejero/a Delegado/a de Proexca	
Calendario y actividades			
- Análisis minuciosos de los países africanos (trámites, cultura, procedimientos, etc.); coordinación con iniciativa B.3.1. "Apalancar más Casa África en lo económico" - Recopilación de las necesidades de las empresas canarias en estos países - Estudio de propuestas a realizar - Creación de mini-proyectos para cada iniciativa a realizar - Realización de reuniones con los respectivos gobiernos; presentación de propuestas para acuerdos - Firma de los acuerdos - Seguimiento de las medidas acordadas y medición de resultados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución		

B.16 – Apoyos a los sectores

Ficha de proyecto B.16.1										Prioridad Media Alta																																																																																																																																																																																						
Nombre del proyecto			Promover la obtención de certificaciones internacionales																																																																																																																																																																																													
Descripción			Fomentar la impartición de cursos de homologación en Canarias para cubrir el gap detectado en las necesidades de capacitación del personal del sector offshore																																																																																																																																																																																													
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo				Resto del equipo																																																																																																																																																																																									
- Nº de cursos realizados - Certificaciones obtenidas			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Economía				Personal de la Consejería de Economía																																																																																																																																																																																									
			Director de proyecto: Por definir																																																																																																																																																																																													
			Jefe proyecto: Por definir																																																																																																																																																																																													
Calendario y actividades																																																																																																																																																																																																
<table><tr><th rowspan="2">Actividad y fases</th><th colspan="12">Calendario de Proyecto</th></tr><tr><th>Mes 1</th><th>Mes 2</th><th>Mes 3</th><th>Mes 4</th><th>Mes 5</th><th>Mes 6</th><th>Mes 7</th><th>Mes 8</th><th>Mes 9</th><th>Mes 10</th><th>Mes 11</th><th>Mes 12</th></tr><tr><td>Líneas a seguir y contenido</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Creación del equipo de trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Establecimiento de objetivos y líneas de actuación</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Diseño del proyecto</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Estudios de las posibles vías de ayudas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mapear los cursos y los centros de formación</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Estructuración de los procedimientos a seguir</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ejecución</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Lanzamiento de ayudas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Control y seguimiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Medición de resultados</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Reuniones de seguimiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>												Actividad y fases	Calendario de Proyecto												Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Líneas a seguir y contenido													Creación del equipo de trabajo													Establecimiento de objetivos y líneas de actuación													Diseño del proyecto													Estudios de las posibles vías de ayudas													Mapear los cursos y los centros de formación													Estructuración de los procedimientos a seguir													Ejecución													Lanzamiento de ayudas													Control y seguimiento													Medición de resultados													Reuniones de seguimiento												
Actividad y fases	Calendario de Proyecto																																																																																																																																																																																															
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12																																																																																																																																																																																				
Líneas a seguir y contenido																																																																																																																																																																																																
Creación del equipo de trabajo																																																																																																																																																																																																
Establecimiento de objetivos y líneas de actuación																																																																																																																																																																																																
Diseño del proyecto																																																																																																																																																																																																
Estudios de las posibles vías de ayudas																																																																																																																																																																																																
Mapear los cursos y los centros de formación																																																																																																																																																																																																
Estructuración de los procedimientos a seguir																																																																																																																																																																																																
Ejecución																																																																																																																																																																																																
Lanzamiento de ayudas																																																																																																																																																																																																
Control y seguimiento																																																																																																																																																																																																
Medición de resultados																																																																																																																																																																																																
Reuniones de seguimiento																																																																																																																																																																																																
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			La implicación presupuestaria de este proyecto se estima entre 150.000 € y 300.000€																																																																																																																																																																																													
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Ausencia de acuerdos con los centros de formación - Imposibilidad de realización de algún tipo de certificación en Canarias																																																																																																																																																																																													

Ficha de iniciativa B.16.2.		Prioridad
		Alta
Nombre de la iniciativa	Seguimiento iniciativas de los sectores	
Descripción	Creación de un equipo de trabajo cuyo objetivo será realizar un estudio y seguimiento de todas las iniciativas propuestas por los sectores	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
• Iniciativas realizadas • Feedback de agentes y asociaciones sectoriales	Sponsor: Consejería de Economía	• Personal de la Consejería de Economía
	Responsable: Director/a General de Promoción Económica	
Calendario y actividades		
• Constitución del equipo de trabajo • Recopilación de todas las iniciativas propuestas por cada sector y priorización de las mismas (primera propuesta disponible en este documento) • Coordinación con asociaciones sectoriales, agentes del sistema de promoción exterior y con agentes el sistema de atracción de inversiones • Estudio de cada iniciativa propuesta • Cuantificación de los recursos necesarios para la implantación de cada medida y retorno esperado • Asignación de responsables para cada medida y supervisión de equipos de trabajo • Seguimiento y medición de las actuaciones realizadas por los responsables en las acciones propuestas		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias en un principio. Si las tendría si se aprueban medidas que requieren financiación extra.	

Ficha de iniciativa B.16.3.		Prioridad
		Media Alta
Nombre de la iniciativa	Impulso al desarrollo de inversores institucionales canarios	
Descripción	Impulsar el desarrollo de inversores canarios en el sector audiovisual dado que el incentivo fiscal para las productoras que quieren llevar a cabo un proyecto audiovisual requiere contar con inversores con sede en el Archipiélago	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
• Nº propuestas presentadas • Aumento del nº de inversores canarios (en número de inversores y euros totales invertidos)	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias	• Viceconsejero de Cultura
	Responsable: Consejero/a de Cultura	
Calendario y actividades		
• Propuestas a estudiar/explorar: ➢ Campaña de evangelización y formación de la inversión en el sector audiovisual (e incluso en el de las TICs) ➢ Establecimiento de relaciones con bancos y fondos de inversión con el objetivo de crear instrumentos de inversión específicos ➢ Formación a los asesores en Agrupaciones de Interés Económico (AIE) • Adicionalmente, explorar mecanismos similares para financiar proyectos de I+D en el sector de las TICs • Presentación de medidas y firma de acuerdos • Seguimiento de los resultados		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.	

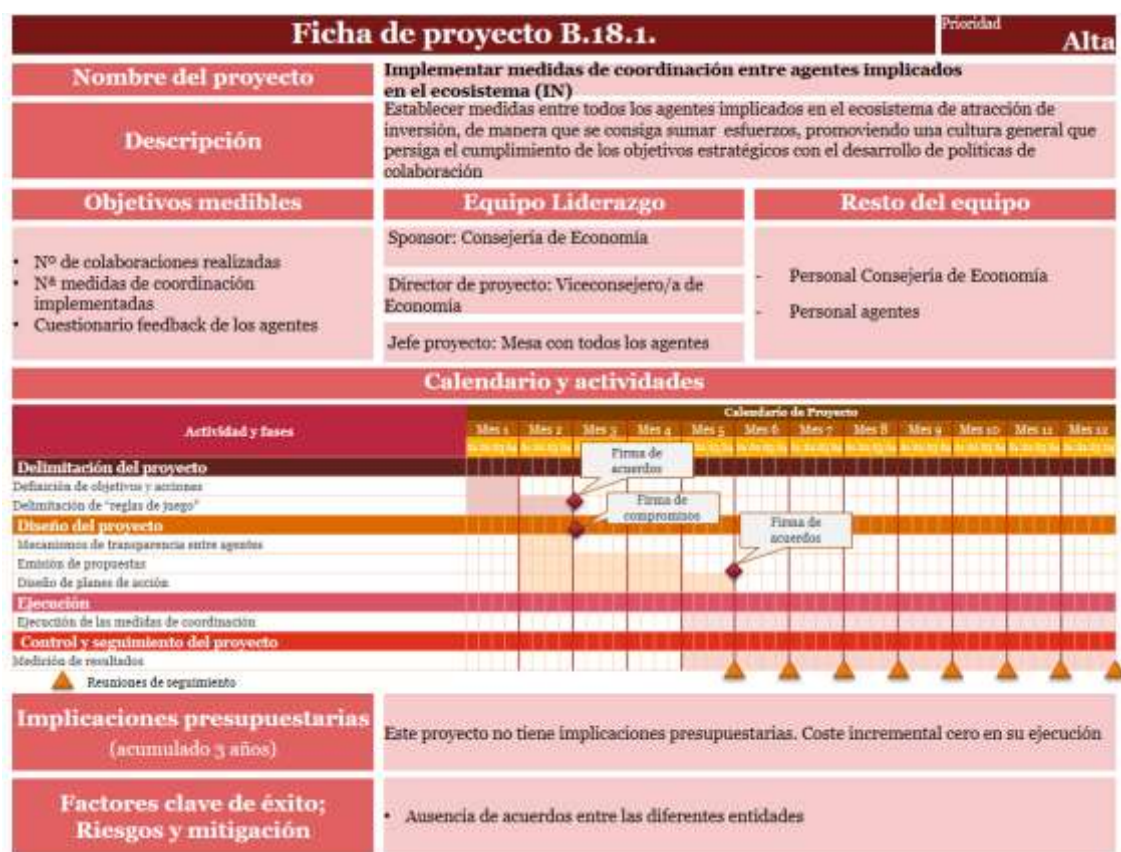


B.17 – Cambio de modelo de ventas IN

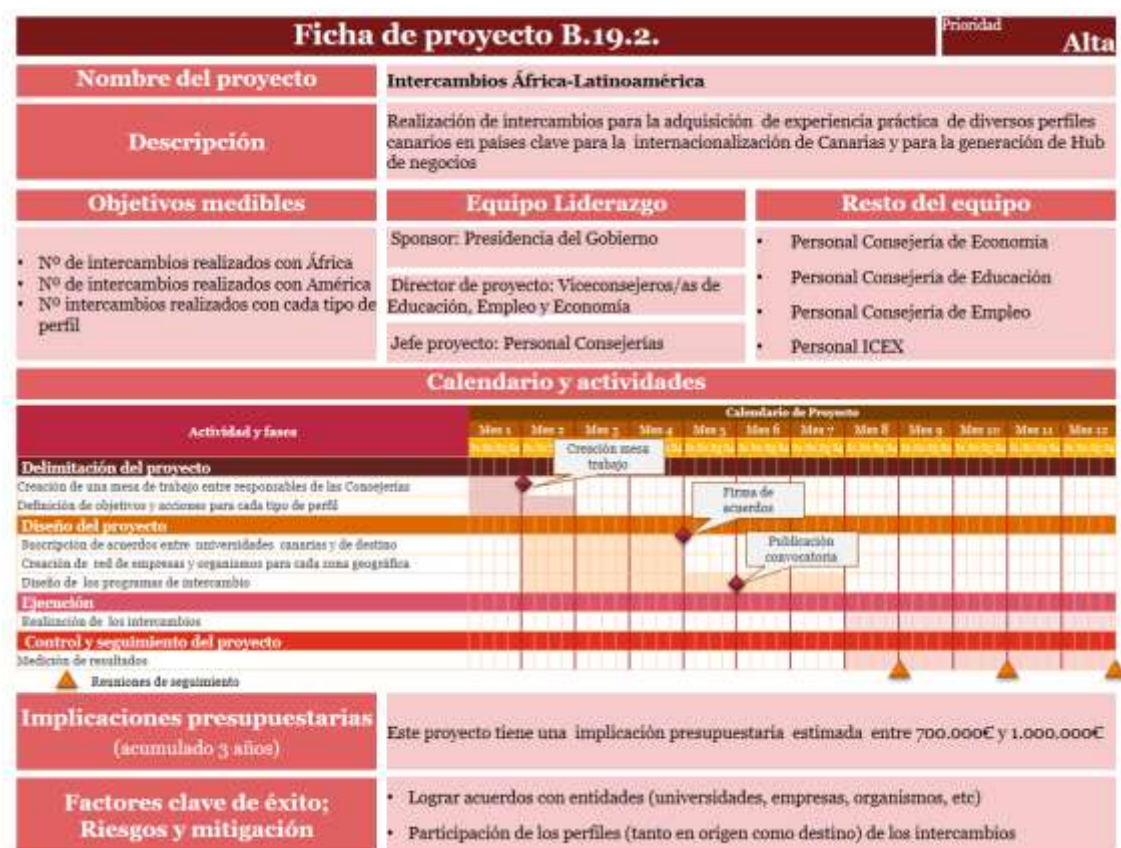
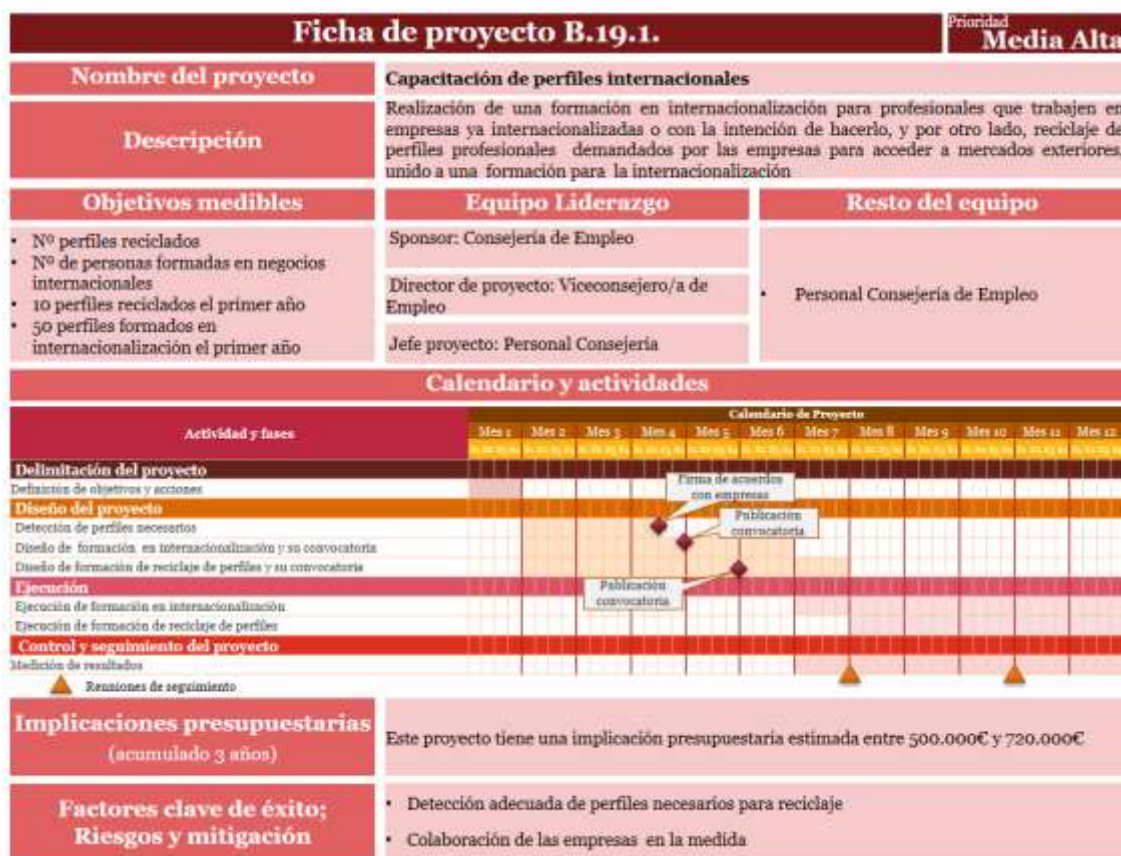
Ficha de proyecto B.17.1.		Prioridad
		Muy Alta
Nombre del proyecto	Lanzar programa de incentivos a los prescriptores	
Descripción	Los beneficios de la atracción de inversión extranjera tanto para la economía en general, como para las áreas de la Hacienda autonómica en particular, hace que surja la idea de estudiar la posibilidad de incentivar las acciones de los agentes dotándoles con una comisión	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Disponibilidad del esquema de retribución - Cuestionario feedback de los canales indirectos - Nº leads cualificados obtenidos por los prescriptores - Generar entre 560-1.080 empleos por las inversiones atraídas por canal indirecto	Sponsor: Consejería de Economía y Consejería de Hacienda Director de proyecto: Viceconsejero /a de Hacienda Jefe proyecto: Personal Viceconsejería de Economía	- Personal Consejería de Economía - Personal Consejería de Hacienda
Calendario y actividades		
Actividad y fases		
Líneas a seguir y contenido	Definición de líneas y objetivos Estudio factibilidad programa de retribución	
Diseño del proyecto	Diseño operativo concreto y esquema de retribución	
Implantación del Proyecto	Reclutamiento de prescriptores Puesta en marcha del programa	
Control y seguimiento del proyecto	Medición y seguimiento Reuniones de seguimiento	
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	En función de su éxito estimado en los 3 primeros años, este proyecto podría una implicación presupuestaria entre 216.000€ y 585.000€, si bien este presupuesto es adicional, no "consumiría recursos" (al tener asociado un ingreso adicional superior no previsto en principio)	
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación	Imposibilidad administrativa o jurídica de implantar el incentivo. Foco principal de los primeros meses debe ser asegurar factibilidad	

Ficha de iniciativa B.17.2.		Prioridad
		Media Alta
Nombre de la iniciativa	Establecimiento de un mecanismo de incentivos para los técnicos de Proexca	
Descripción	Establecimiento de un mecanismo de retribución para el canal directo con el objetivo de que se incentive a estos para cerrar más inversiones extranjeras en Canarias	
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo
- Disponibilidad del esquema de retribución - Nº de inversiones extranjeras "cerradas" - Ratio de éxito en inversiones cerradas 1º año: aumentar en un 25% el ratio de inversiones cerradas	Sponsor: Consejería de Economía Responsable: Director /a Gerente de Proexca	- Personal Consejería de Economía - Personal de la Unidad de Administración y Recursos Humanos
Calendario y actividades		
- Definición de objetivos y líneas de actuación - Creación de equipo multidisciplinar - Estudio de viabilidad y factibilidad del mecanismo - Desarrollo de la propuesta del mecanismo de incentivos - Aplicación de la propuesta en caso de su aceptación - Medición y seguimiento de los resultados		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Este proyecto tiene una implicación presupuestaria entre 90.000€ y 150.000€	

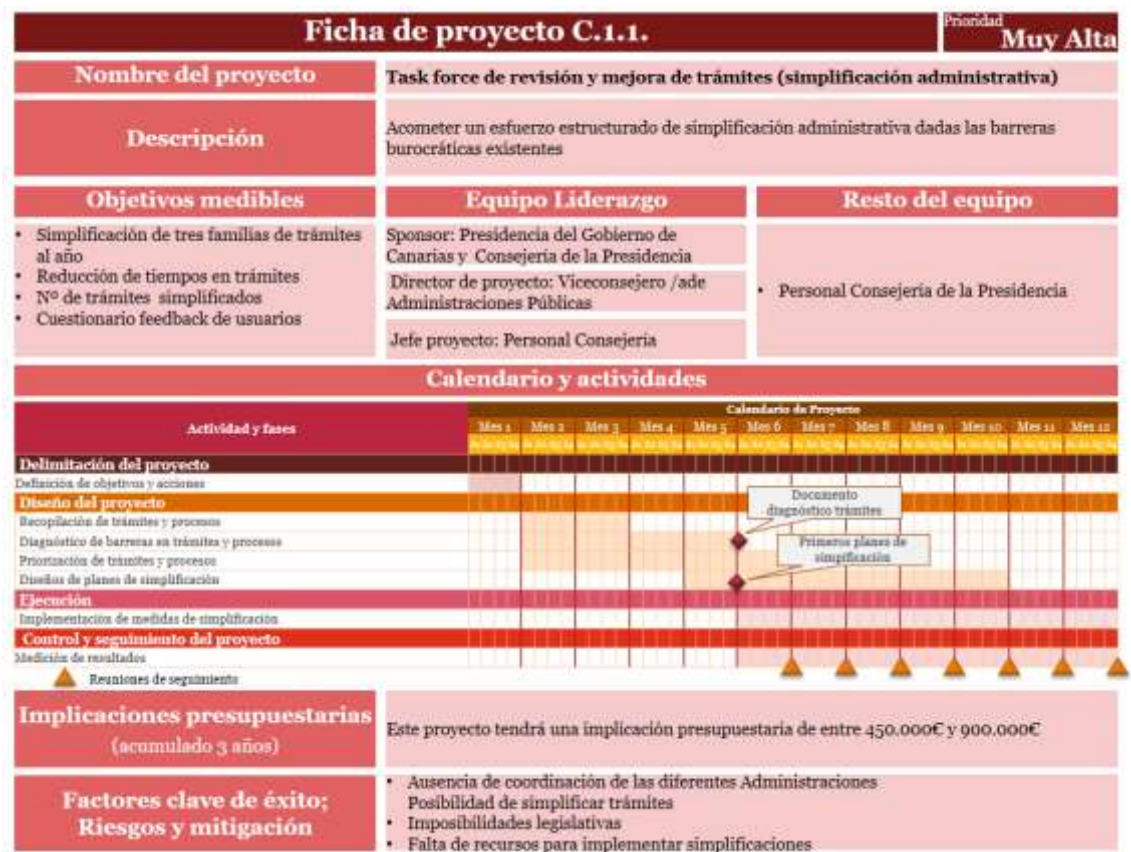
B.18 – Coordinación entre agentes IN



B.19 – Capacitación perfiles OUT



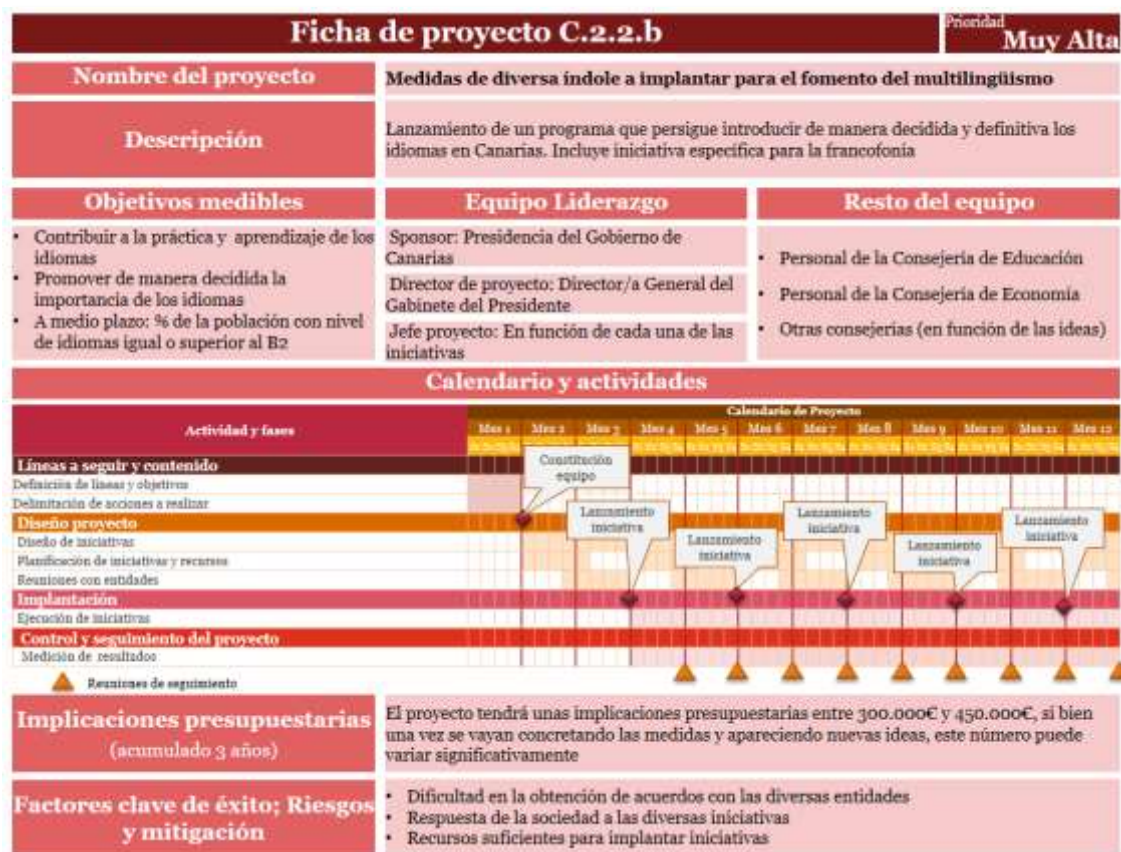
C.1 – Mejora en el clima de negocios



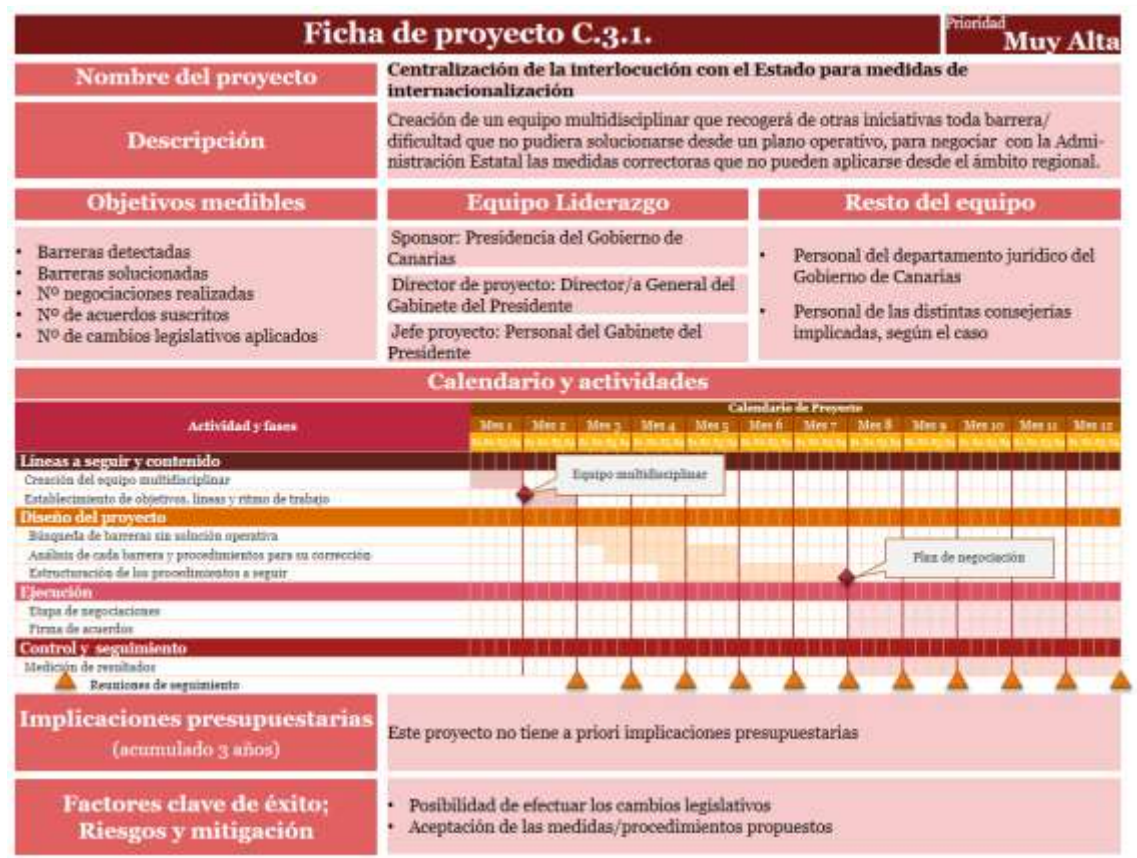
Ficha de proyecto C.1.3.										Prioridad Media Alta				
Nombre del proyecto			Potenciar clima para generar innovación											
Descripción			Creación de un equipo de trabajo para un mayor fomento de la I+D privada											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº de dificultades y necesidades detectadas - Aumento del volumen de I+D privada			Sponsor: Consejería de Economía					Por definir						
			Director de proyecto: Director/a Agencia Innovación											
			Jefe proyecto: Por definir											
Calendario y actividades														
Actividad y fases			Calendario de Proyecto											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido			Equipo multidisciplinar											
Creación del equipo multidisciplinar														
Establecimiento de objetivos, líneas y ritmo de trabajo														
Diseño del proyecto														
Análisis del sistema de I+D canario														
Detección de dificultades y necesidades														
Propuesta de iniciativas y políticas														
Ejecución														
Trámites y negociaciones														
Desarrollo de las iniciativas y políticas														
Control y seguimiento														
Medición de resultados														
Reuniones de seguimiento														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Correcta detección de dificultades y necesidades - Respuesta de los agentes privados											

C.2 – Talento: cambio de modelo

Ficha de proyecto C.2.1.				Prioridad	Alta								
Nombre del proyecto		Explorar vías para adecuar la formación a las necesidades de talento de los sectores prioritarios											
Descripción		Adecuación de la oferta formativa en Canarias con las necesidades de los sectores prioritarios, de modo que el tejido empresarial pueda disponer de recursos humanos cualificados en sus áreas de interés. Creación de un observatorio.											
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo		Resto del equipo									
- Nº de reuniones del observatorio - Necesidades de talento detectadas - Estudios realizados - Recomendaciones transmitidas a entidades formativas - Feedback de los participantes		Sponsor: Presidencia del Gobierno, Consejería de Empleo y Consejería Educación		- Servicio Canario de Empleo - Personal Consejería de Empleo - Personal Consejería de Educación - Personal Consejería Economía									
		Director de proyecto: Viceconsejeros/as correspondientes											
		Jefe proyecto: Personal Consejerías											
Calendario y actividades													
Actividad y fases		Calendario de Proyecto											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líneas a seguir y contenido		Observatorio											
Creación del observatorio													
Establecimiento de objetivos y líneas de actuación													
Diseño del proyecto													
Diseño y estudio de las actuaciones													
Ejecución													
Desarrollo de actuaciones													
Control y seguimiento													
Medición de resultados													
Reuniones de seguimiento													
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Este proyecto no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		- Funcionamiento adecuado del observatorio - Participación de las entidades involucradas (Consejerías, centros de formación, etc.)											



C.3 – Cambios legislativos/institucionales



A. Anexos

A.1. Glosario