

www.pwc.es

Estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria



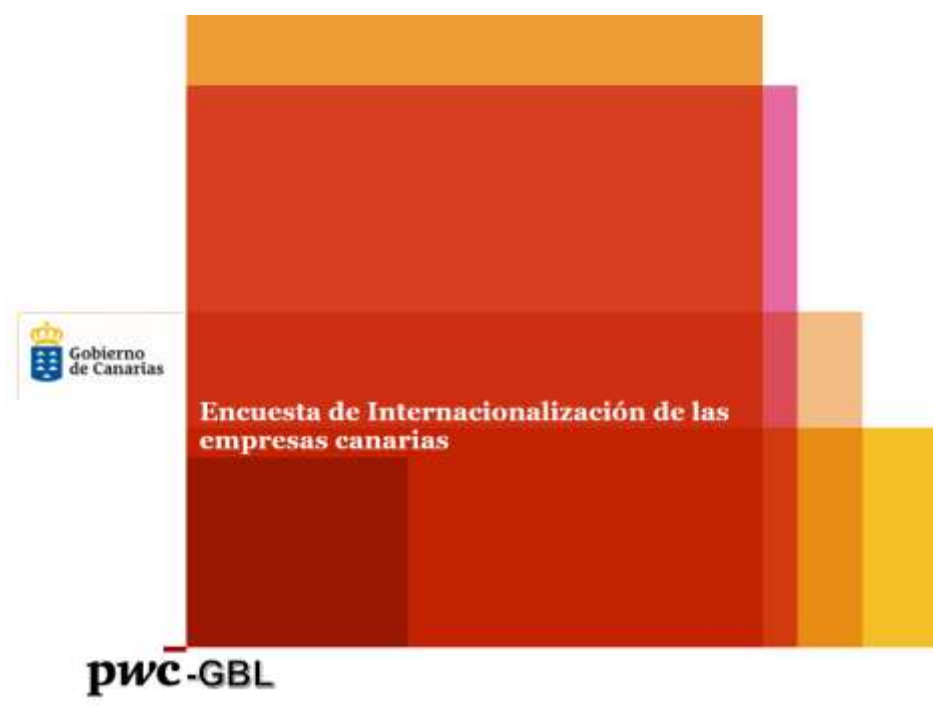
Anexos

Agosto 2017

Contenido

A.1. Resultados de la encuesta de internacionalización a las empresas canarias	3
A.1.1. Empresas que sí se han internacionalizado	4
A.1.2. Empresas que no se han internacionalizado	26
A.2. Detalle de mercados receptores potenciales.....	43
A.2.1. Mauritania	43
A.2.2. Cabo Verde	44
A.2.3. Marruecos.....	45
A.2.4. Senegal	46
A.2.5. Ghana	47
A.3. Análisis de los principales competidores	48
A.3.1. Francia	48
A.3.2. Países Bajos.....	48
A.3.3. Portugal	49
A.4. Glosario	50
A.5. Metodología	53
A.5.1. Listado entrevistas diagnóstico.....	53
A.5.2. Mesas de trabajo.....	54
A.5.3. Encuestas.....	54

A.1. Resultados de la encuesta de internacionalización a las empresas canarias



"Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria"

 **Gobierno de Canarias** Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento

¿Su empresa realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, proyectos, etc...) con el extranjero?

A.1.1. Empresas que sí se han internacionalizado

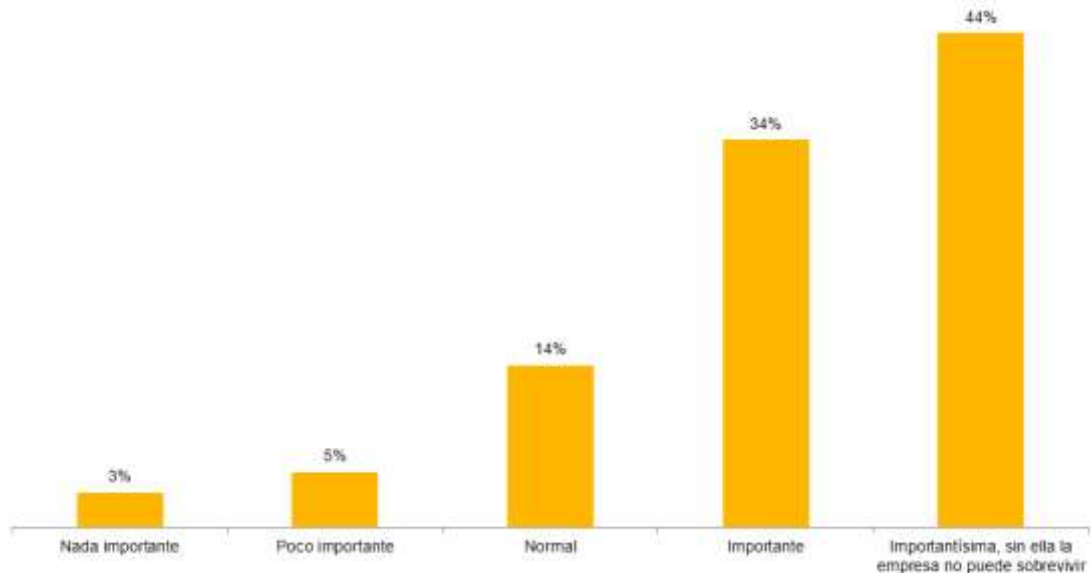
Preguntas realizadas para el caso en que la empresa SI realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, proyectos, etc...) con el extranjero

- ¿En qué países?
- ¿Cuál es el volumen de negocio internacional anual?
- Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años?
- ¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?
- ¿Cuán importante es la internacionalización para su empresa?
- ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?
- ¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial?
- ¿Cuál es la perspectiva de seguir operando internacionalmente?
- ¿Ha colaborado con algún agente de manera sustancial en el proceso?
- ¿Conoce los medios que los diferentes entes (PROEXCA, Cámaras, etc.) ponen a su disposición?
- ¿Su objetivo es internacionalizarse a otras regiones o mantenerse en las que está operando?
- ¿Cuales de las siguientes medidas harían que aumentara su actividad internacional?
- ¿Cuánto aumentaría su actividad internacional si se solucionaran dichos puntos?
- Número de empleados en su empresa
- De ellos, ¿cuántos dedicados a internacionalización?
- Facturación anual de su empresa
- ¿Cuántos años lleva operando su empresa?
- De esos, ¿cuántos en el exterior?
- Isla donde está la sede o actividad principal de su empresa
- Sector de actividad
- ¿Su empresa se ha regionalizado (ha realizado actividades de comercio, etc. con otras islas)?
- ¿Su empresa realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, etc.) con la península?

El 44% considera que la internacionalización es vital para su empresa

Sólo el 8% de los encuestados piensa que la internacionalización es poco o nada importante

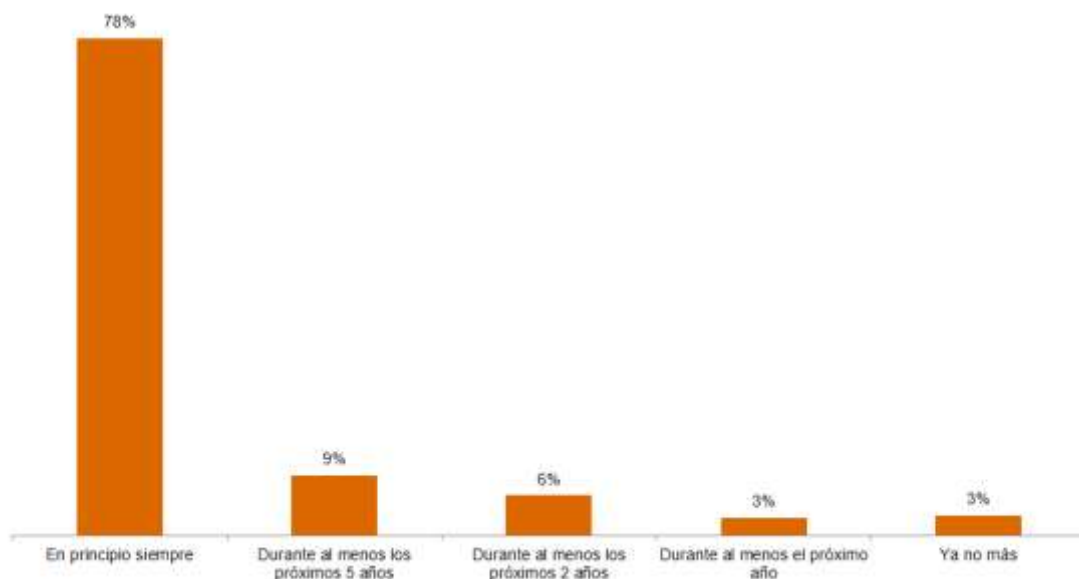
¿Cuán importante es la internacionalización para su empresa?



Los que trabajan internacionalmente, continúan en ello

Sólo el 3% descarta la idea de continuar operando en el extranjero

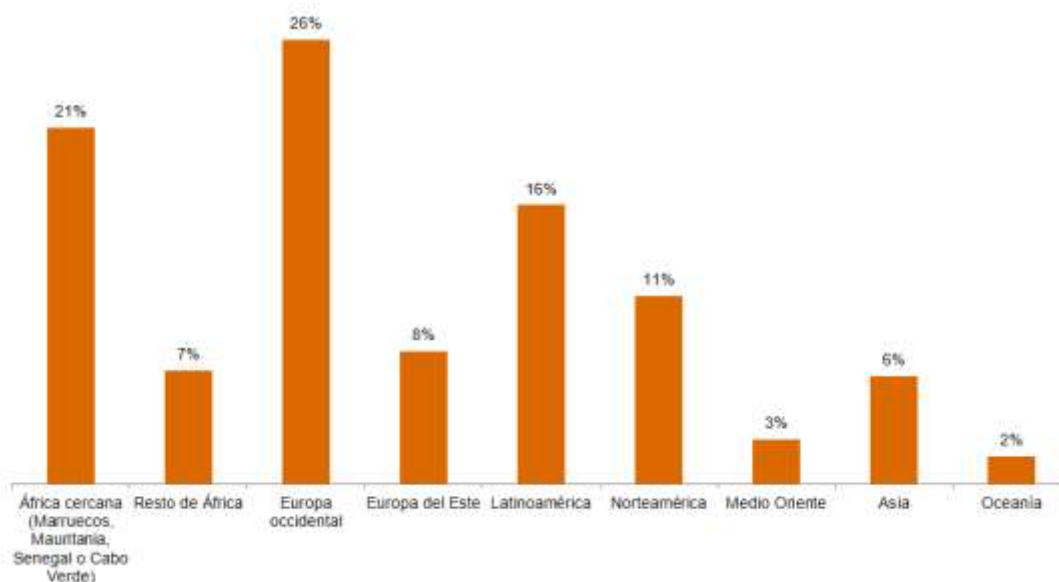
¿Cuál es la perspectiva de seguir operando internacionalmente?



Pese a la cercanía geográfica con África, las empresas canarias tienden a internacionalizarse hacia Europa

El tercer mercado más habitual es Latinoamérica

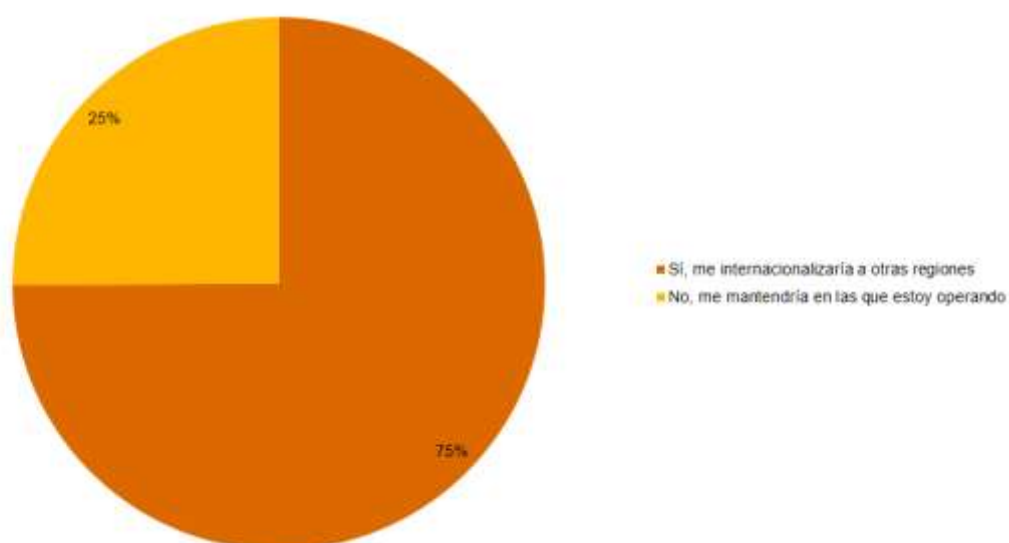
¿En qué países?



La internacionalización canaria es expansiva

Hasta el 75% querría ampliar a nuevas regiones o países

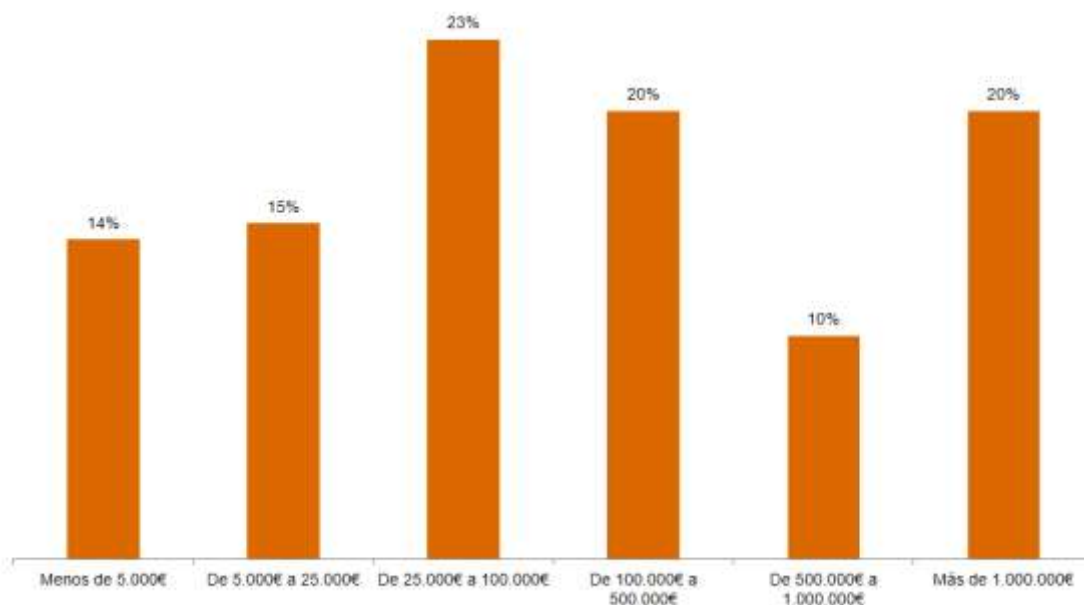
¿Su objetivo es internacionalizarse a otras regiones o mantenerse en las que está operando?



Las empresas canarias internacionalizadas facturan en el extranjero por lo general menos de 1 millón anual

El 72% de los encuestados factura menos de 500.000 € al año en el exterior

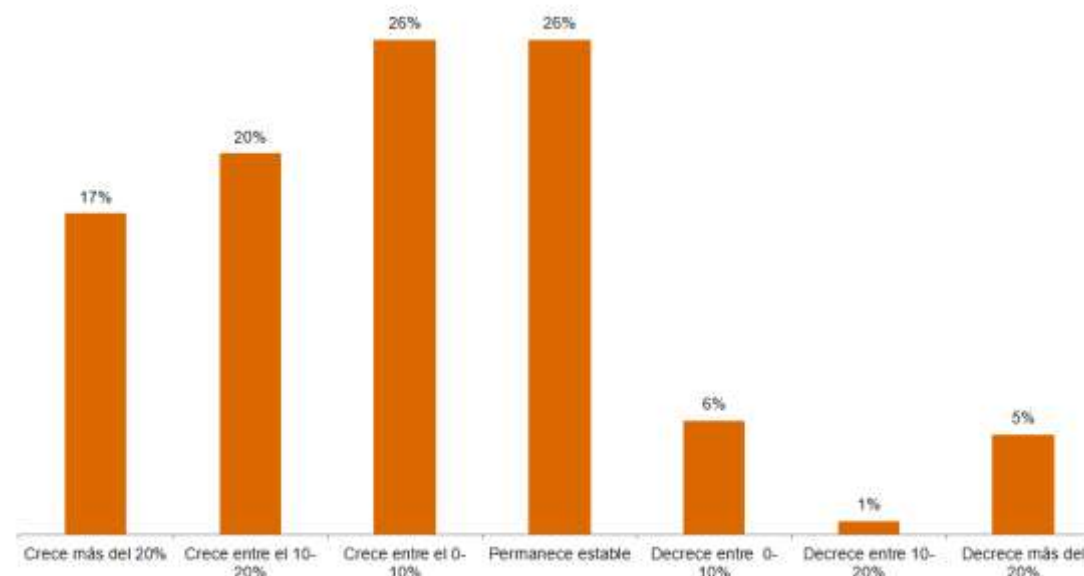
¿Cuál es el volumen de negocio internacional anual?



En general, el negocio internacional está creciendo

El 63% considera que crece en los últimos años, y el 26% cree que permanece estable

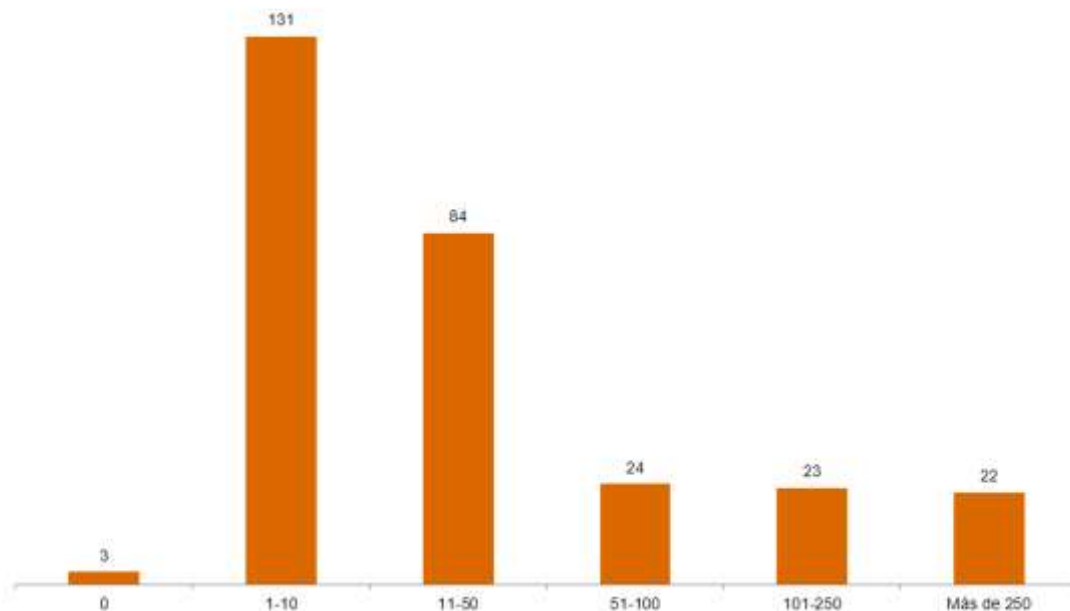
Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años?



Las empresas internacionalizadas tienen más empleados que la media de la empresa canaria

5 veces más empleados que la media de la empresa canaria

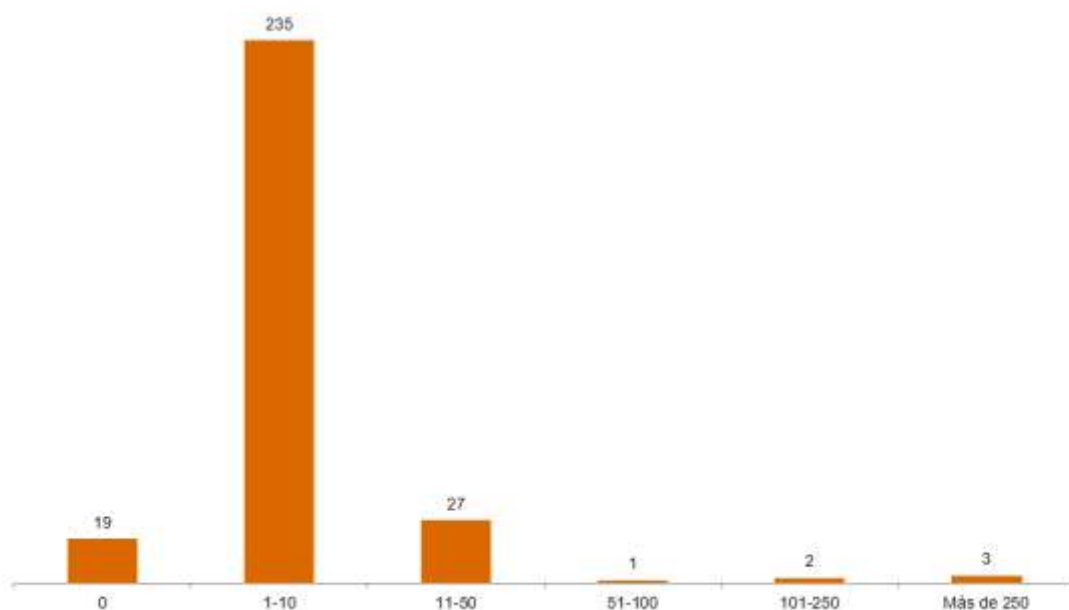
Número de empleados en su empresa



...si bien los equipos dedicados a internacionalización son pequeños

Hasta 19 empresas no dedican a nadie interno a internacionalización

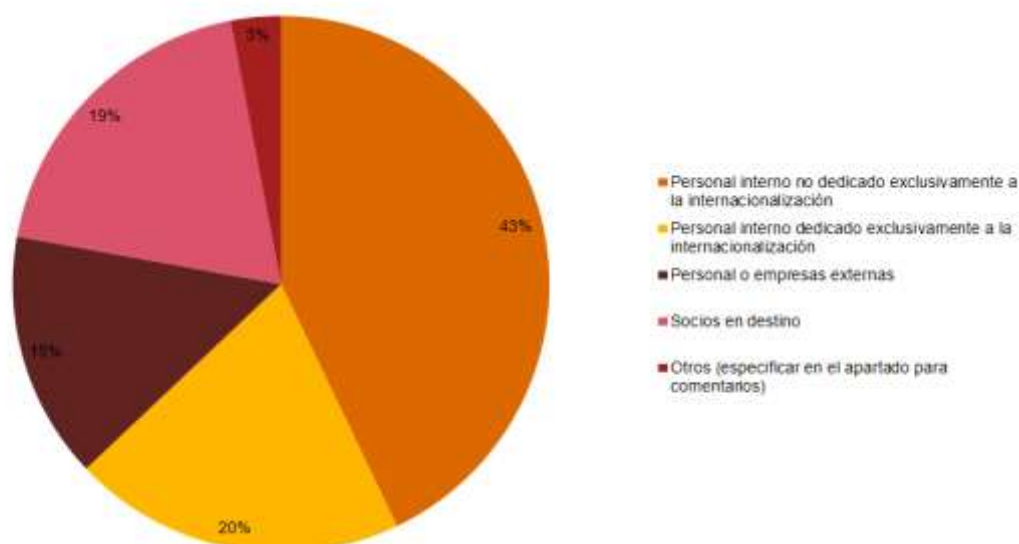
De ellos, ¿cuántos dedicados a internacionalización?



El personal que se encarga de la internacionalización en general no es exclusivo

El 43% dedica personal que realiza otras funciones a la vez, y el 15% subcontrata la gestión

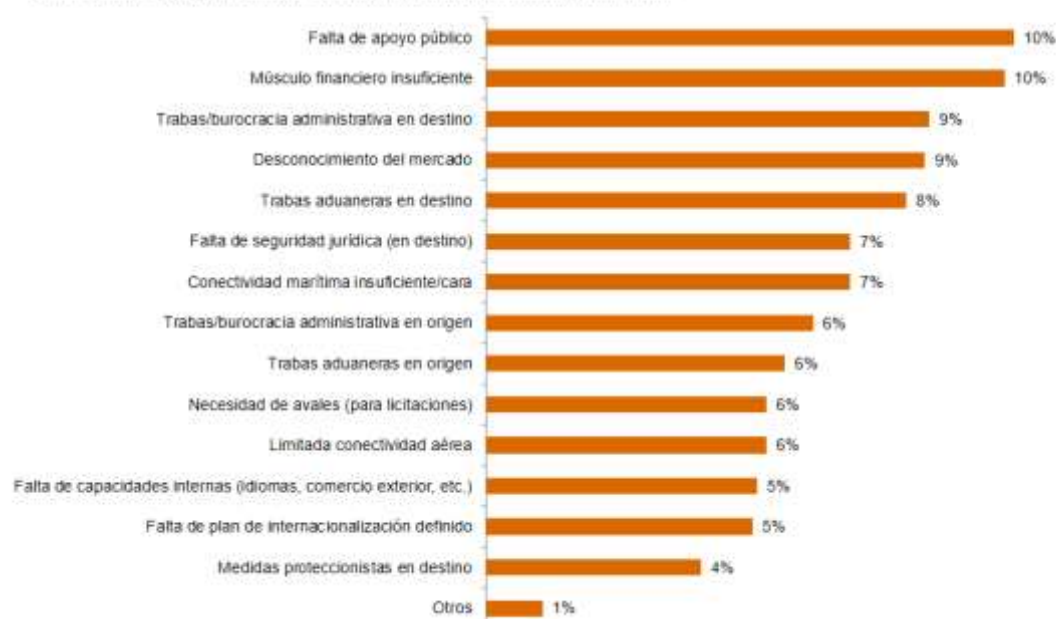
¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?



La distribución de las barreras a la internacionalización es muy uniforme

Será necesario atacar a todas las barreras para impulsar la internacionalización – no parece haber medidas “estrella” que solucionen de golpe a un gran porcentaje de empresa

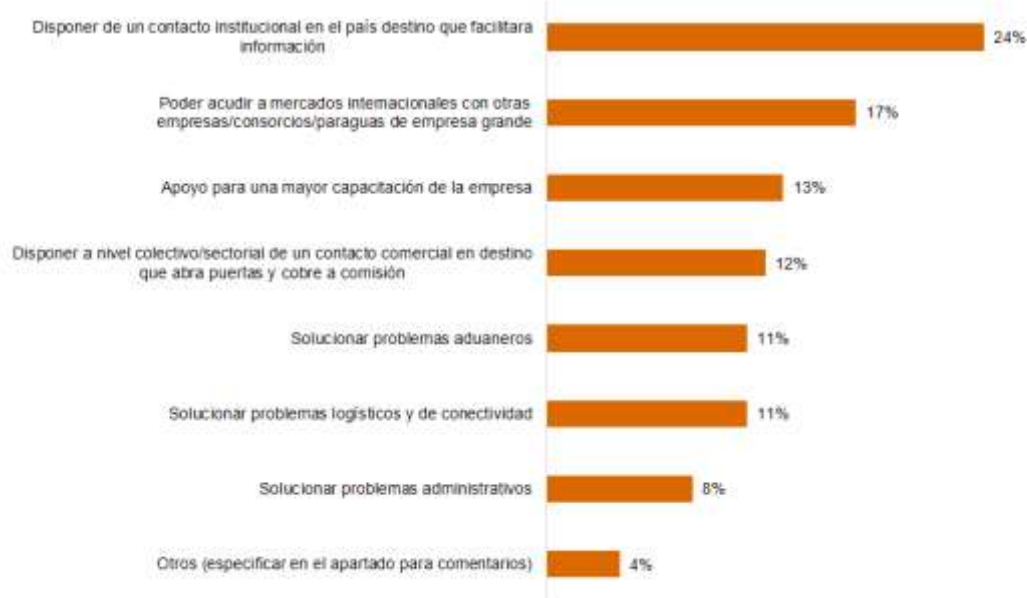
¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



Las medidas que podrían tener más impacto en aumento de actividad son las de apoyo comercial en destino y los consorcios de empresas

Los problemas logísticos y de conectividad acaparan el 11% de las respuestas

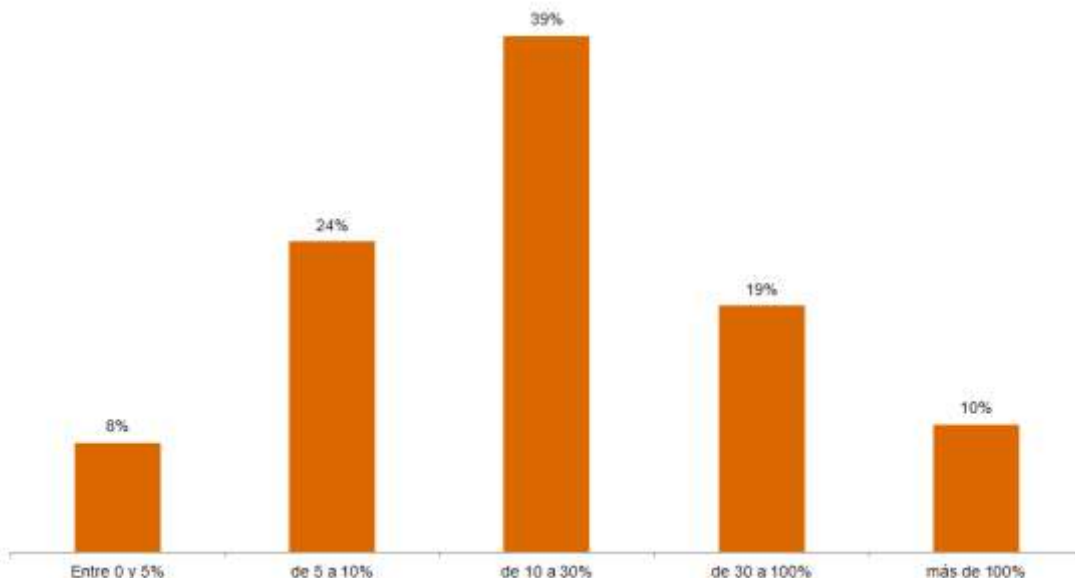
¿Cuales de las siguientes medidas harían que aumentara su actividad internacional?



El potencial latente de mejora de la actividad internacional es significativo

Media ponderada de aumento de ~35%

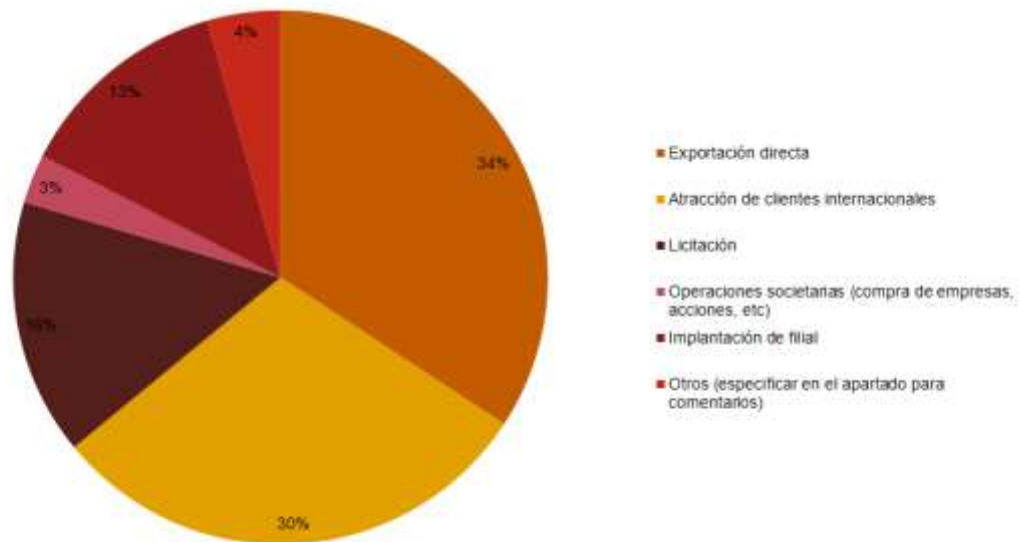
¿Cuánto aumentaría su actividad internacional si se solucionaran dichos puntos?



La vía principal es la exportación directa

Un 16% recurre a las licitaciones en el extranjero

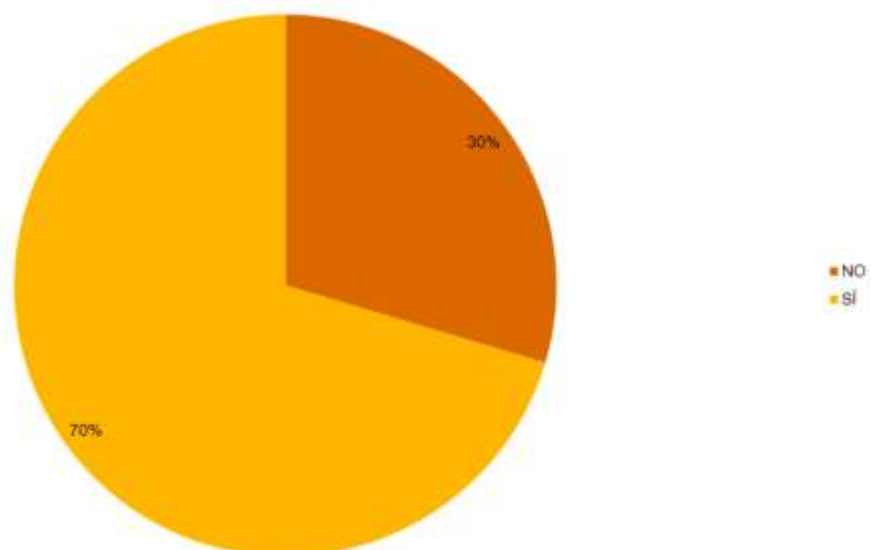
¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial?



El conocimiento de los medios disponibles es alto

Sólo el 30% afirma desconocer los medios que los diferentes entes ponen a su disposición

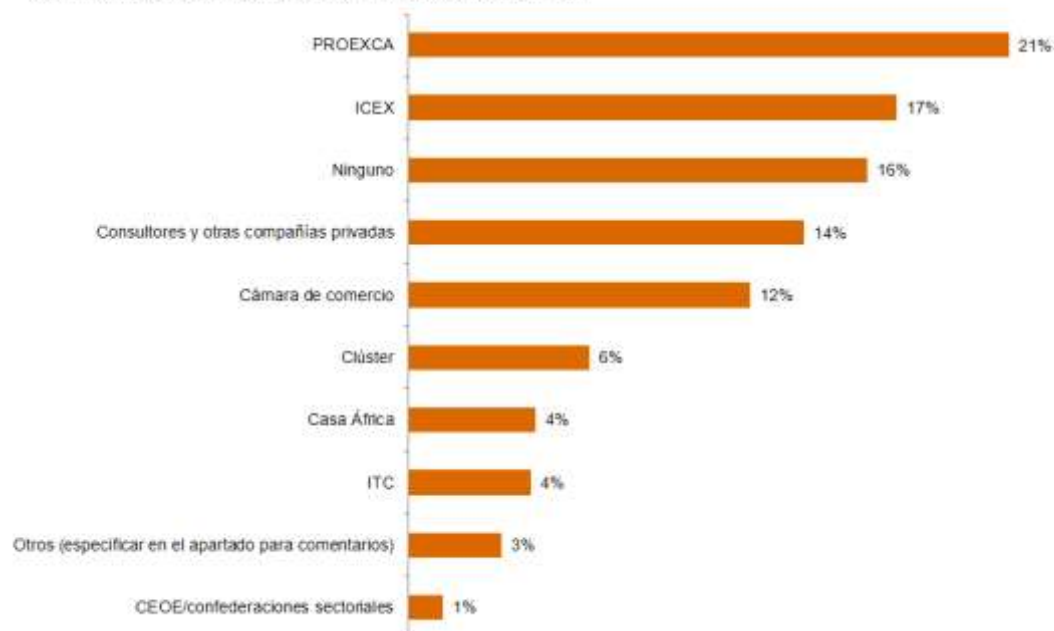
¿Conocía los medios que los diferentes entes (PROEXCA, Cámaras, etc.) ponen a su disposición?



La mayoría de las empresas internacionalizadas han colaborado con algún agente público

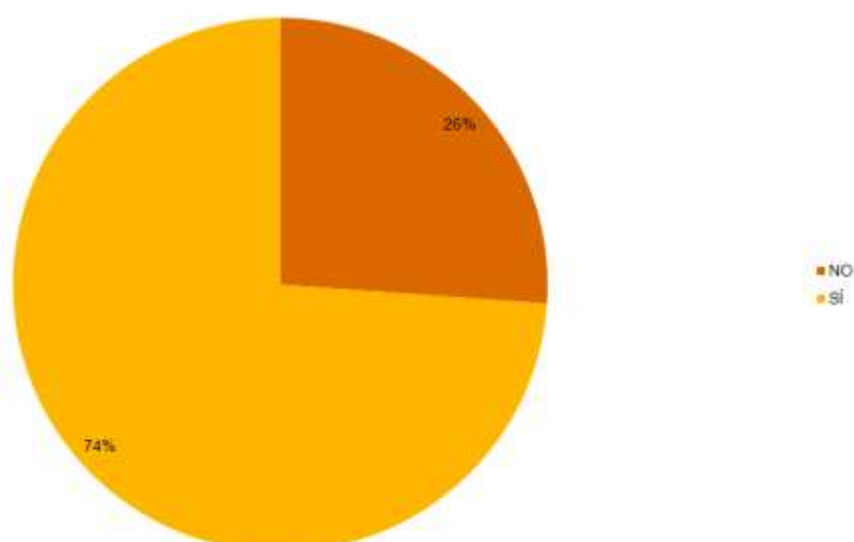
6 de cada 10 encuestados ha colaborado con PROEXCA, ICEX, CÁMARAS, ITC y/o CASA ÁFRICA

¿Ha colaborado con algún agente de manera sustancial en el proceso?



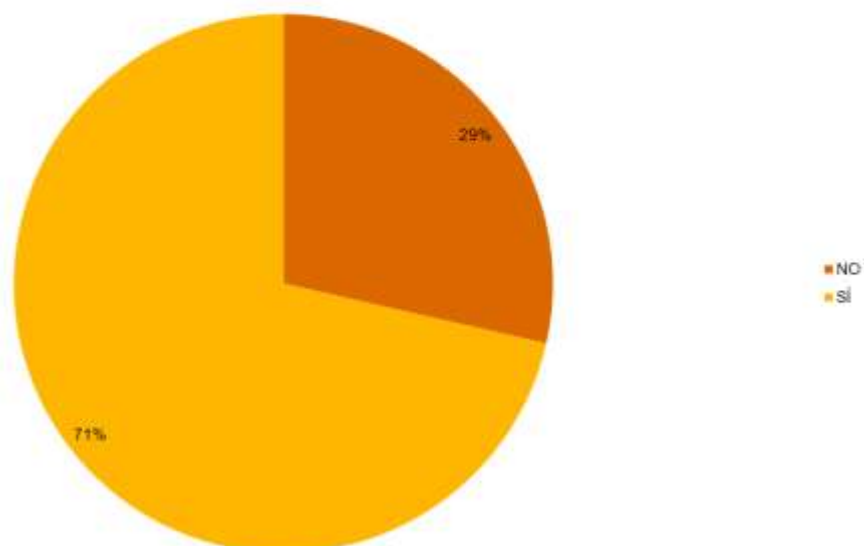
El 74% de las empresas internacionalizadas también comercia con otras islas

¿Su empresa se ha regionalizado (ha realizado actividades de comercio, etc. con otras islas)?



El porcentaje de empresas internacionalizadas que comercia con la península es inferior al que lo hace entre islas

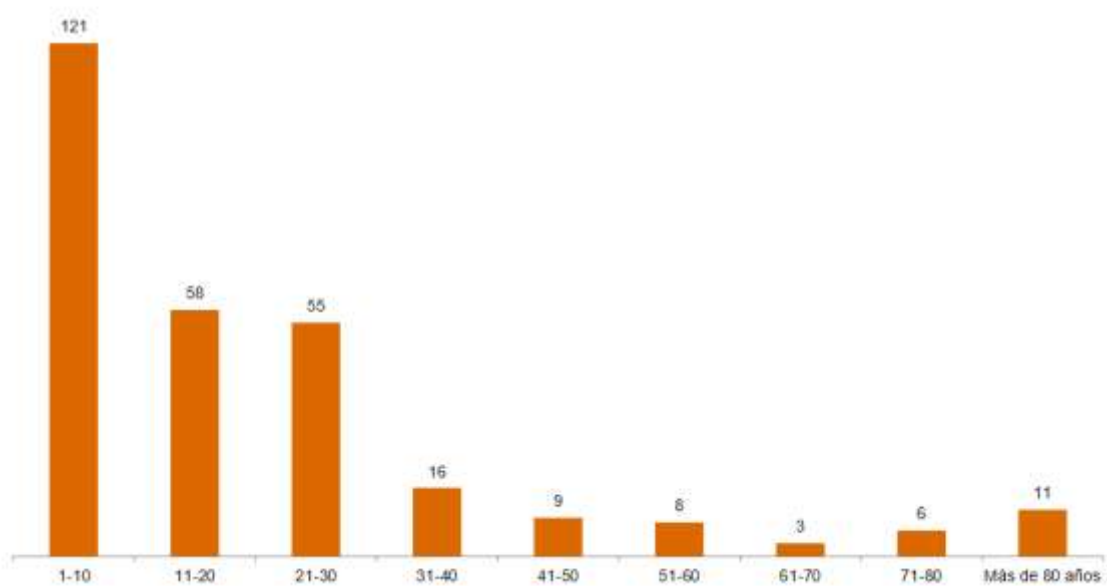
¿Su empresa realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, etc.) con la península?



Las empresas canarias internacionalizadas son jóvenes

El 62% de ellas llevan menos de 20 años operando

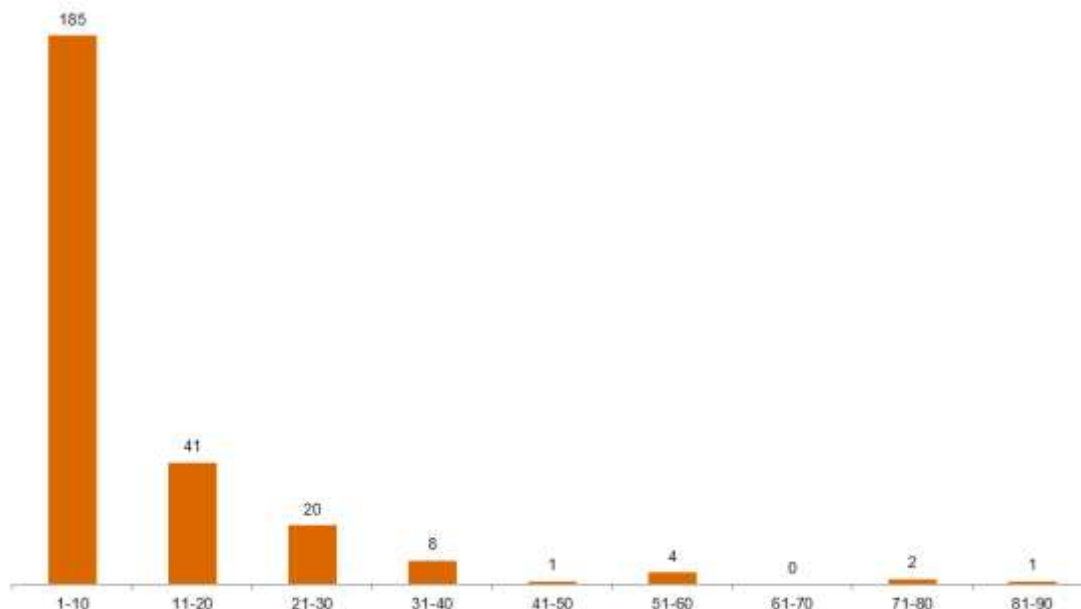
¿Cuántos años lleva operando su empresa?



La experiencia en el exterior es corta

El 70% tiene menos de 10 años de experiencia en el exterior

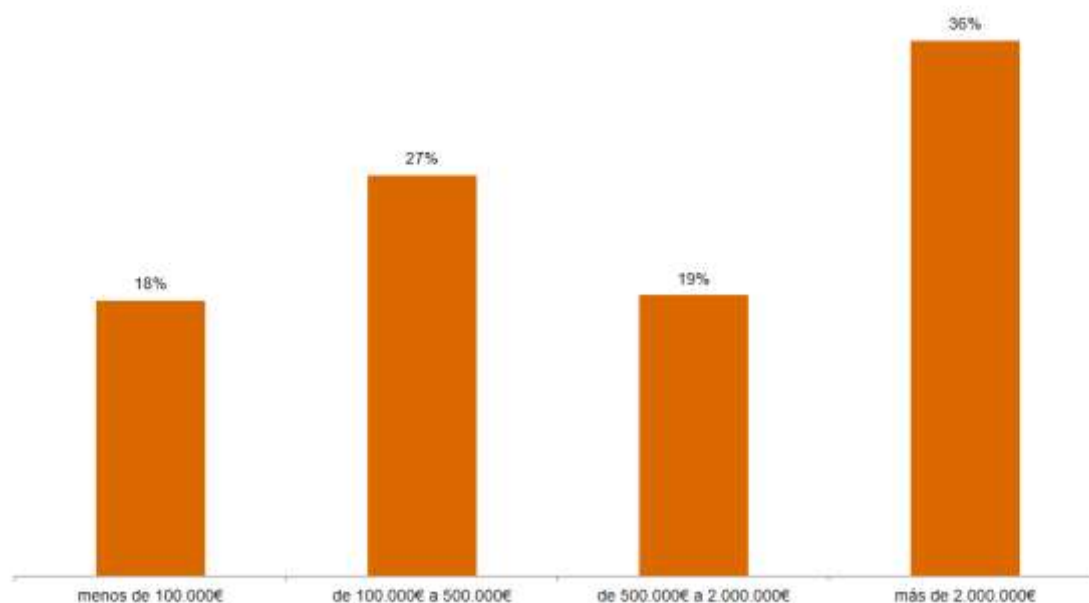
De esos, ¿cuántos en el exterior?



El 64% de las empresas internacionalizadas factura menos de 2 millones de Euros anuales

Sólo el 36% supera esta cifra anual

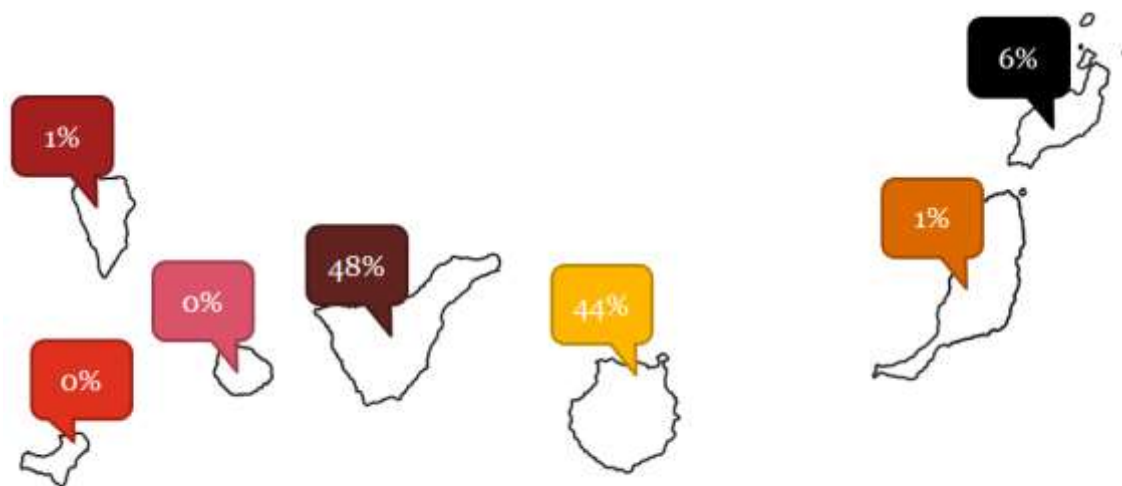
Facturación anual de su empresa



El 92% de la actividad principal de las empresas internacionalizadas encuestadas se da en las islas capitalinas

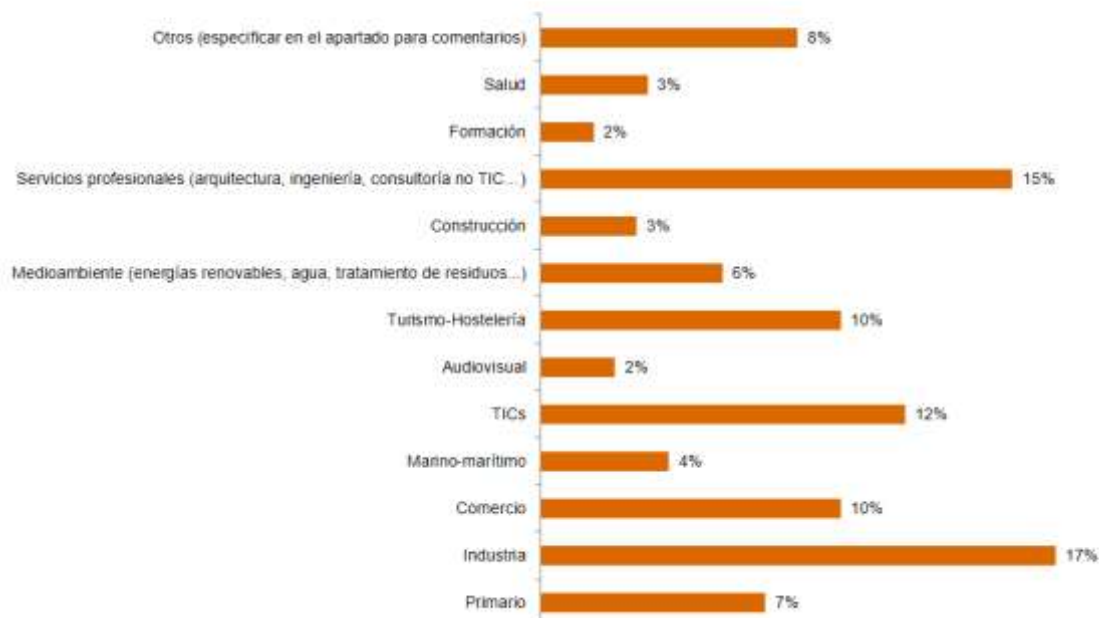
Hasta un 6% se concentra en Lanzarote

Isla donde está la sede o actividad principal de su empresa



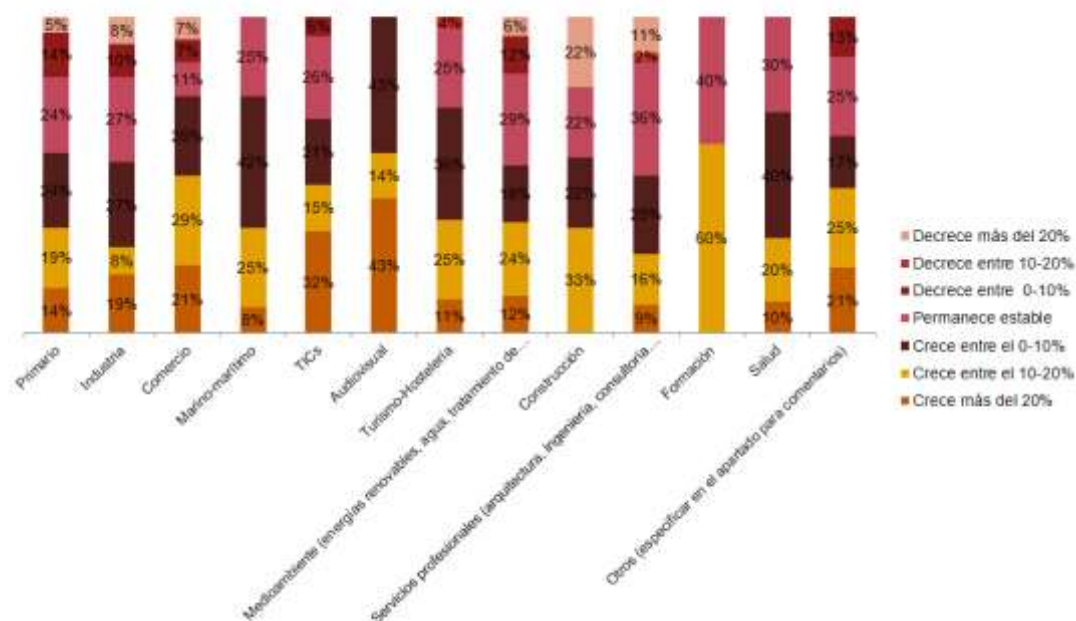
Distribución de sectores de actividad en la encuesta

Sector de actividad



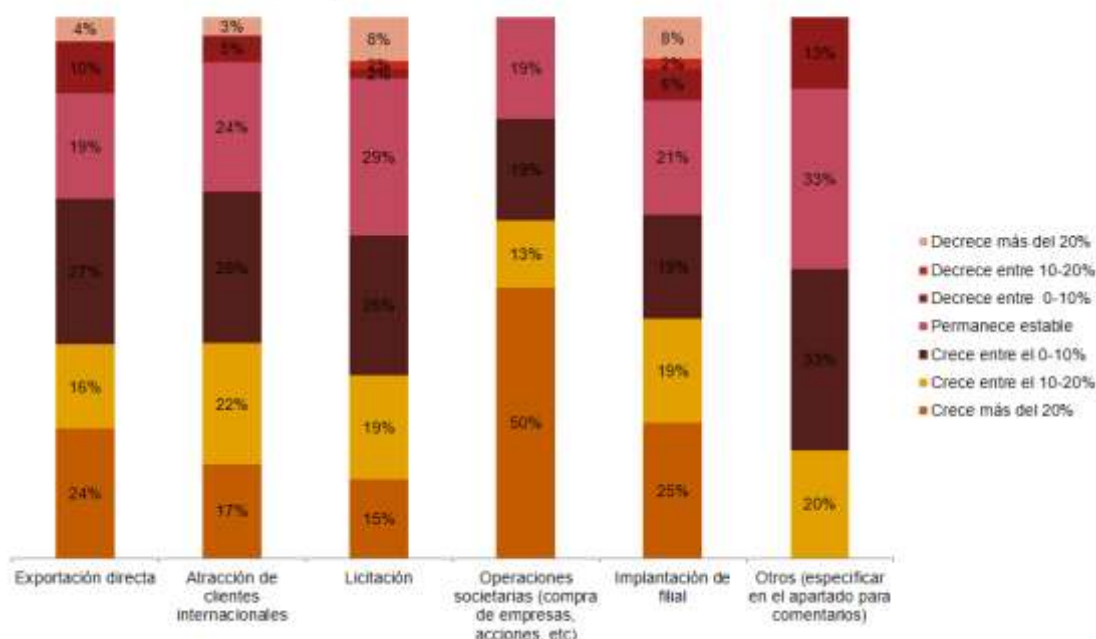
Los sectores Audiovisual y TICs son los que más crecen su negocio internacional en los últimos años

Sector de actividad VS Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años?



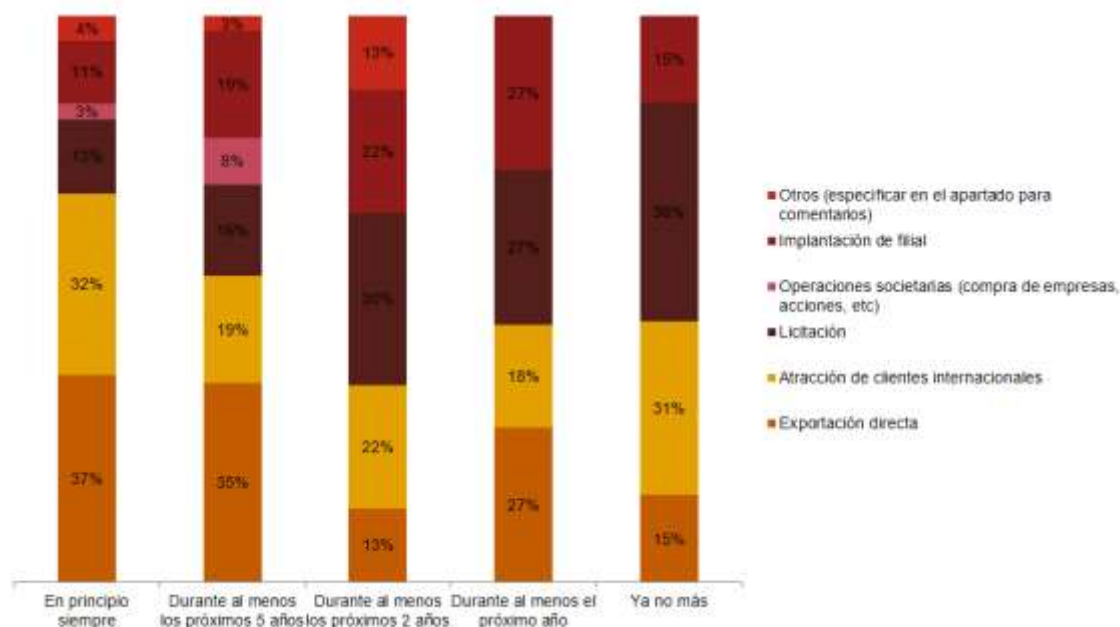
Las empresas que se internacionalizan por operaciones societarias son las que tienen mejores perspectivas de crecimiento de su negocio internacional

¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años?

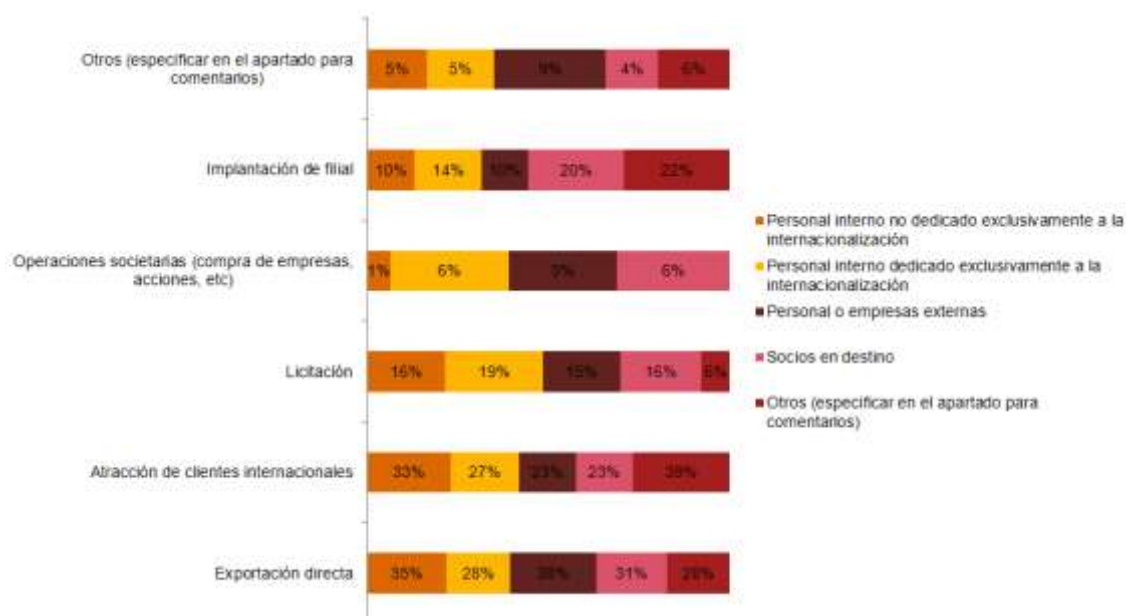


Los más convencidos de seguir operando en el extranjero se dedican a la exportación directa y a la atracción de clientes

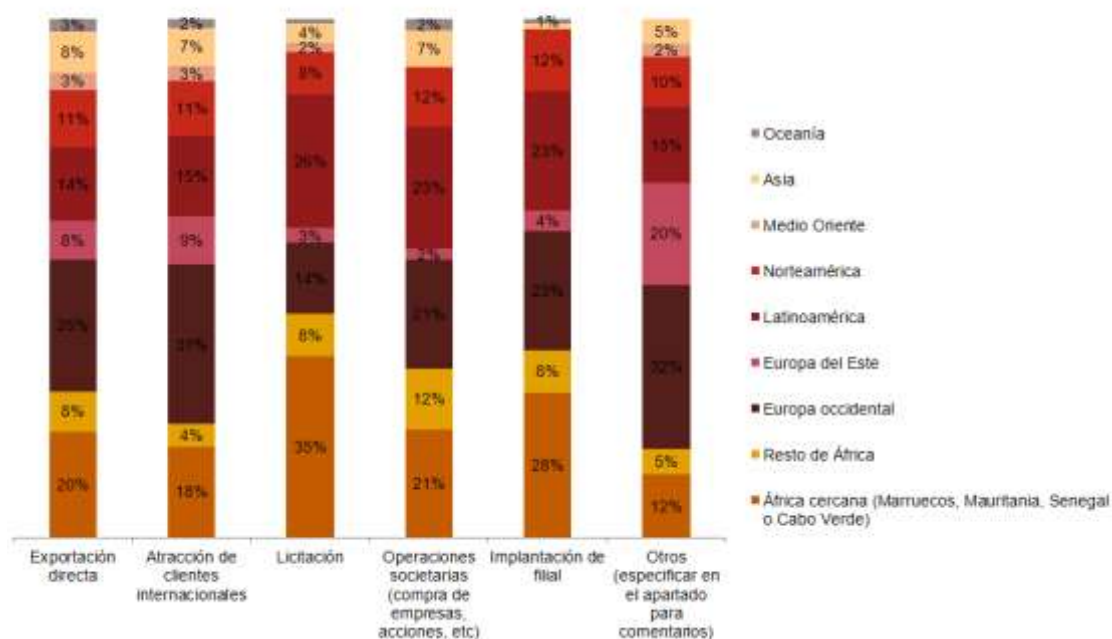
¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿Cuál es la perspectiva de seguir operando internacionalmente?



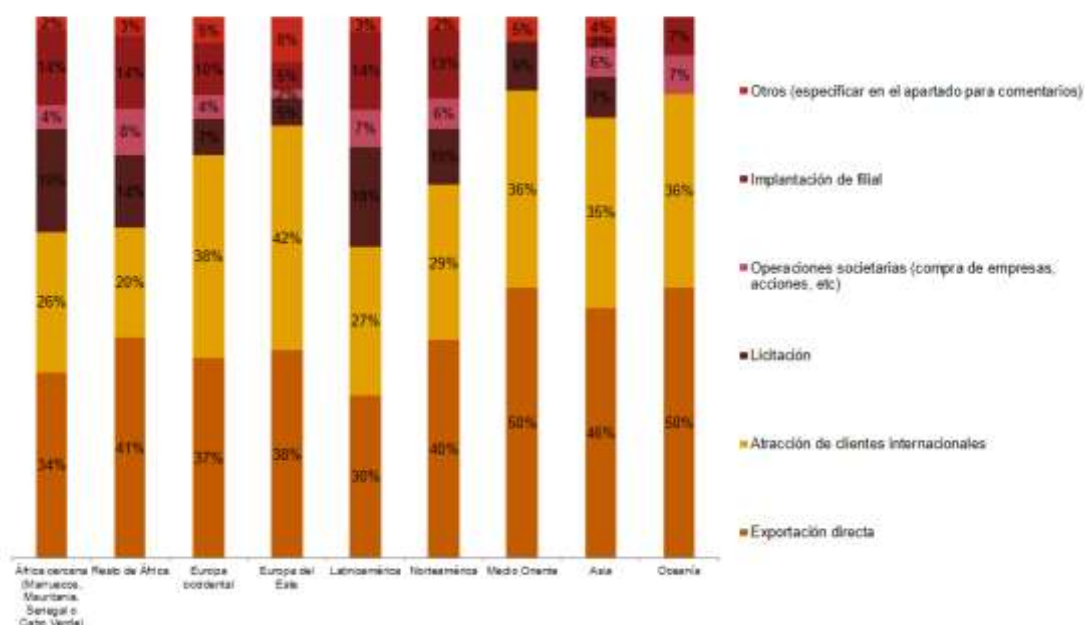
¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?



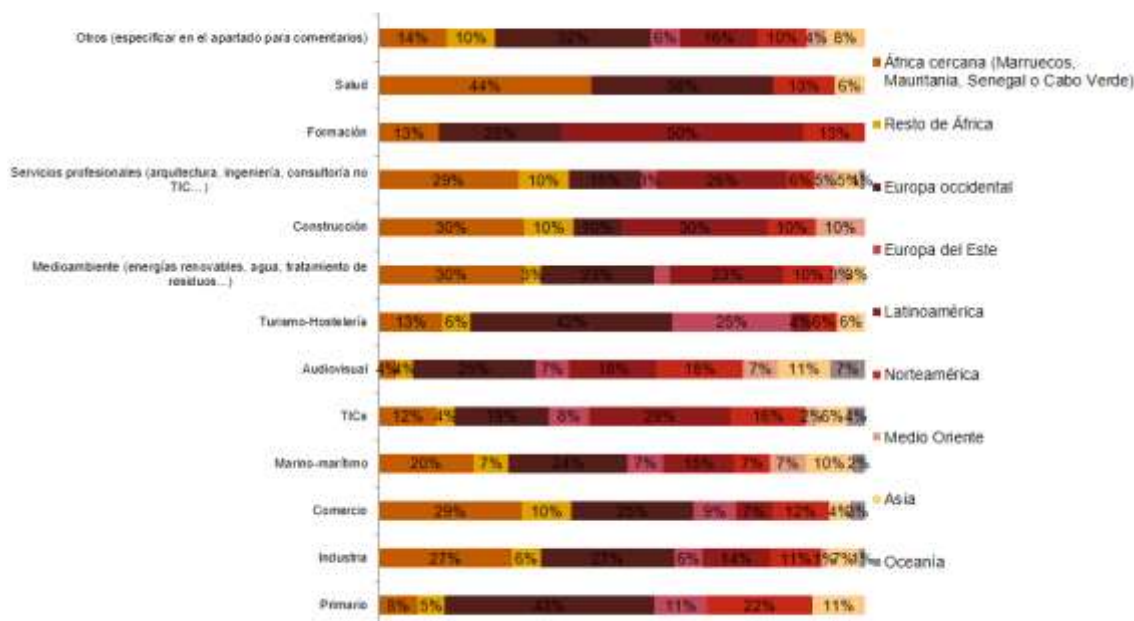
¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿En qué países?



¿En qué países? VS ¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial?



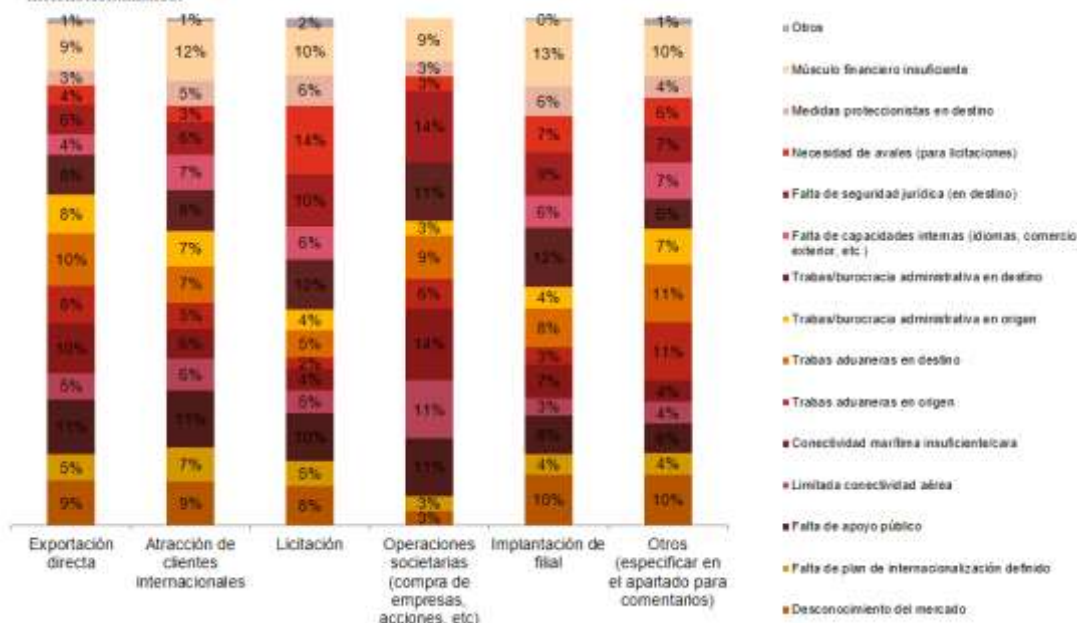
Sector de actividad VS ¿En qué países?



Para la exportación, sus principales barreras son las trabas aduaneras y la falta de apoyo público

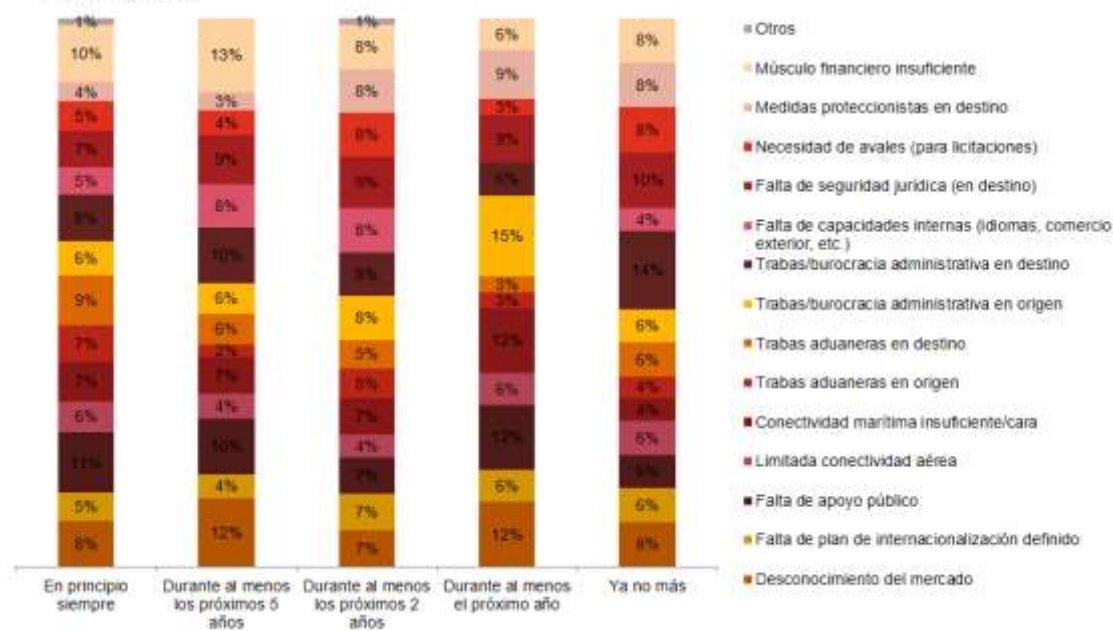
Mientras que para las licitaciones el principal impedimento es la necesidad de avales

¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



A mayores trabas burocráticas, más desinterés en la internacionalización

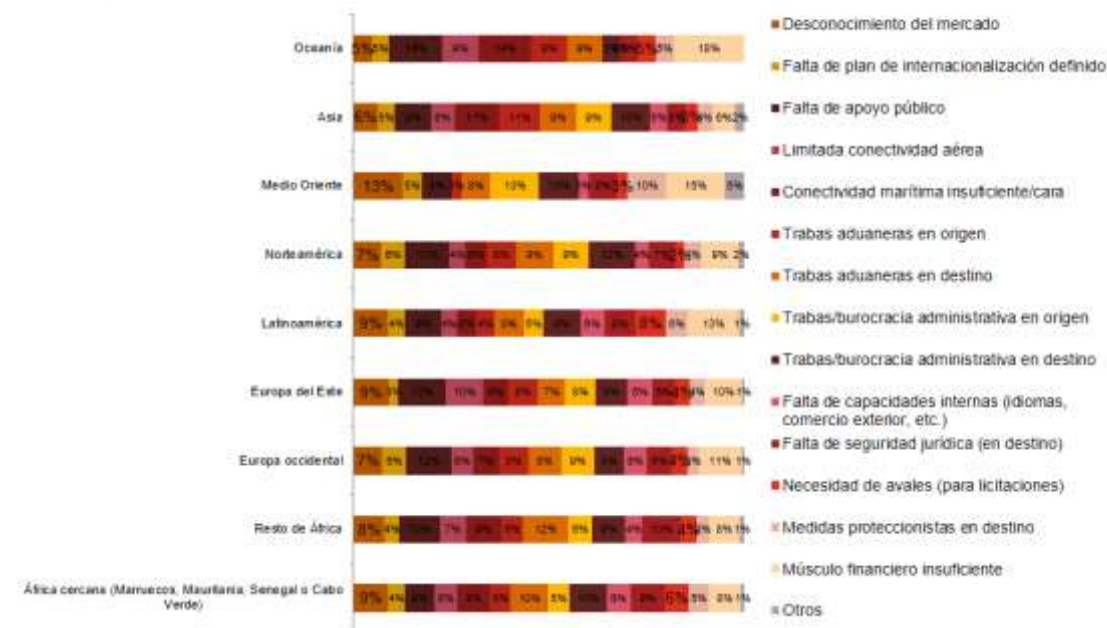
¿Cuál es la perspectiva de seguir operando internacionalmente? VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



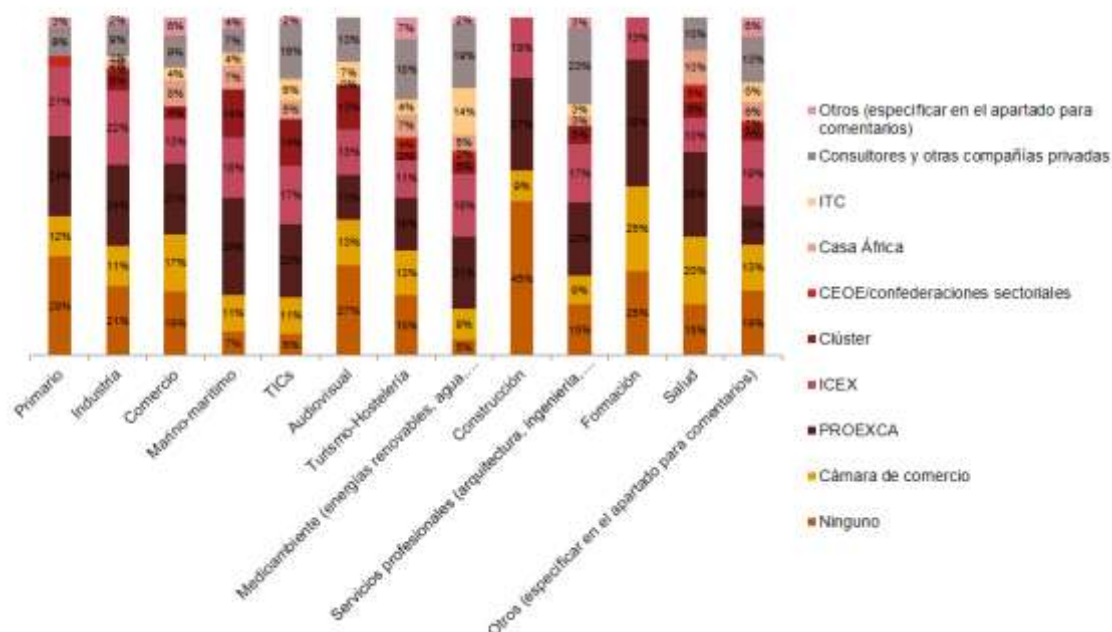
Cuanto más lejos está el destino, más influye la falta de capital

Europa del Este no dispone de suficientes conexiones aéreas para satisfacer a los empresarios canarios

¿En qué países? VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?

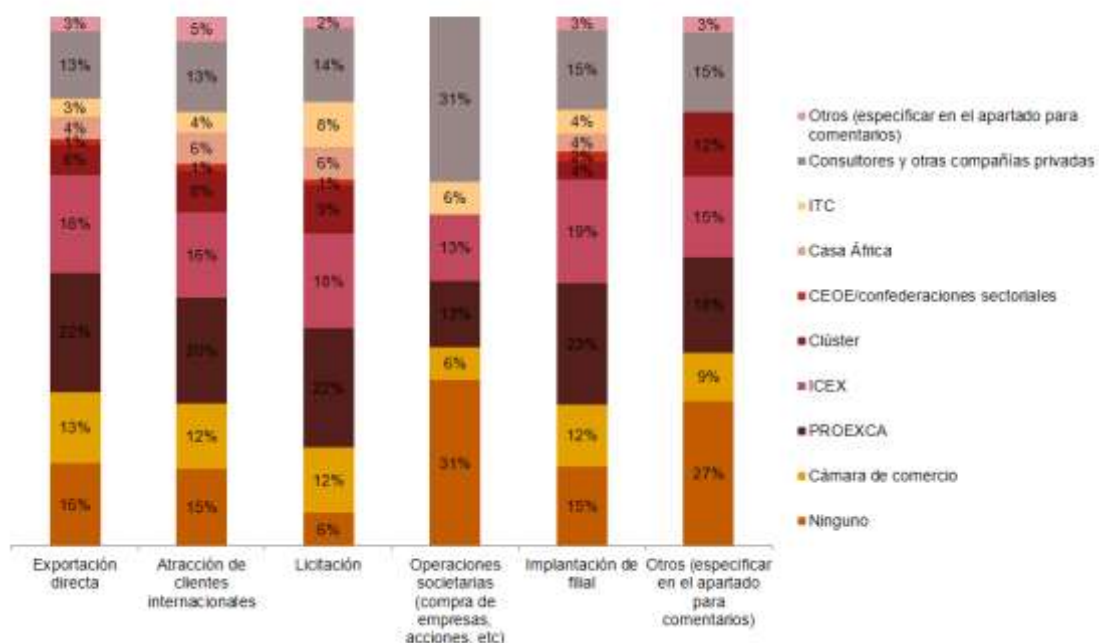


Sector de actividad VS ¿Ha colaborado con algún agente de manera sustancial en el proceso?



En las licitaciones es donde más se recurre a agentes

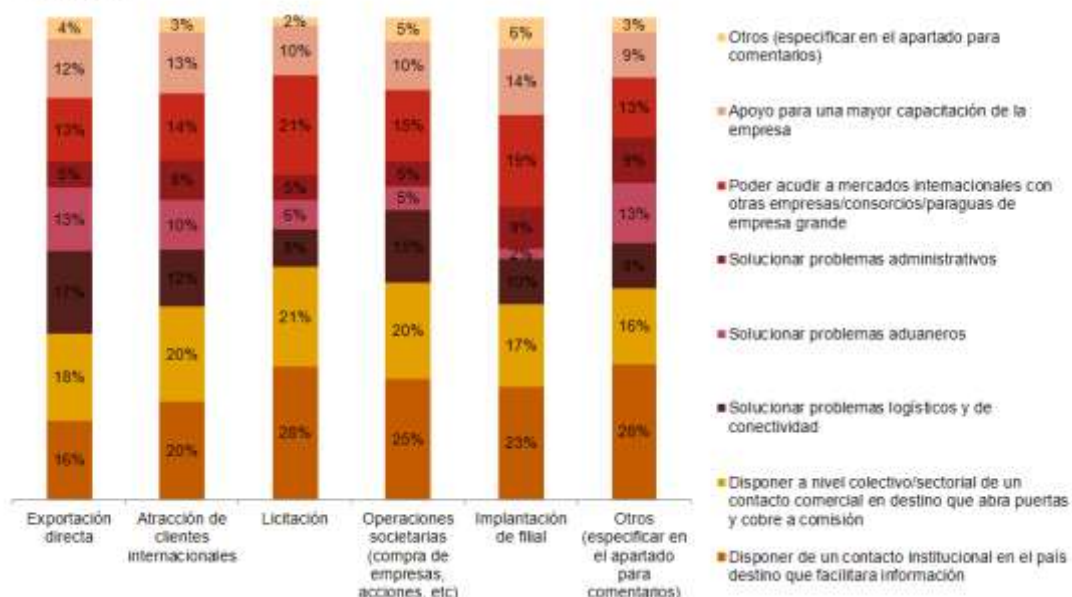
¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿Ha colaborado con algún agente de manera sustancial en el proceso?



Las licitaciones y las operaciones societarias son las que más se beneficiarían de medidas comerciales

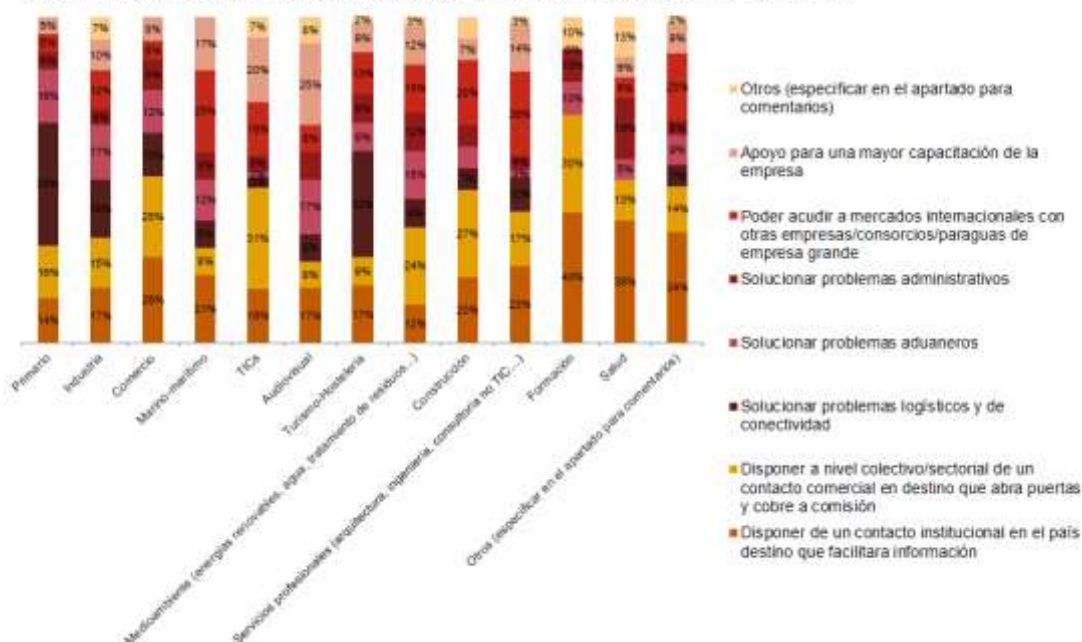
La exportación precisa más de solucionar problemas aduaneros y logísticos

¿Cuál es su vía de internacionalización preferencial? VS ¿Cuales de las siguientes medidas harían que aumentara su actividad internacional?



Los más interesados en las medidas comerciales en destino son el sector de la formación, el de la salud y el del comercio

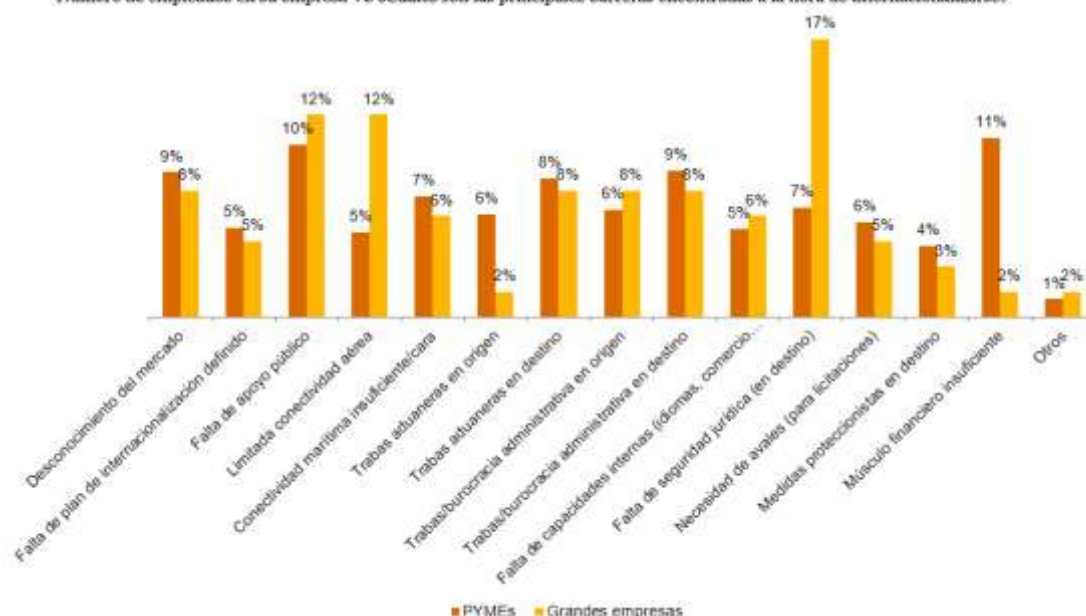
Sector de actividad VS ¿Cuales de las siguientes medidas harían que aumentara su actividad internacional?



Para las PYME, el principal problema es la falta de músculo financiero

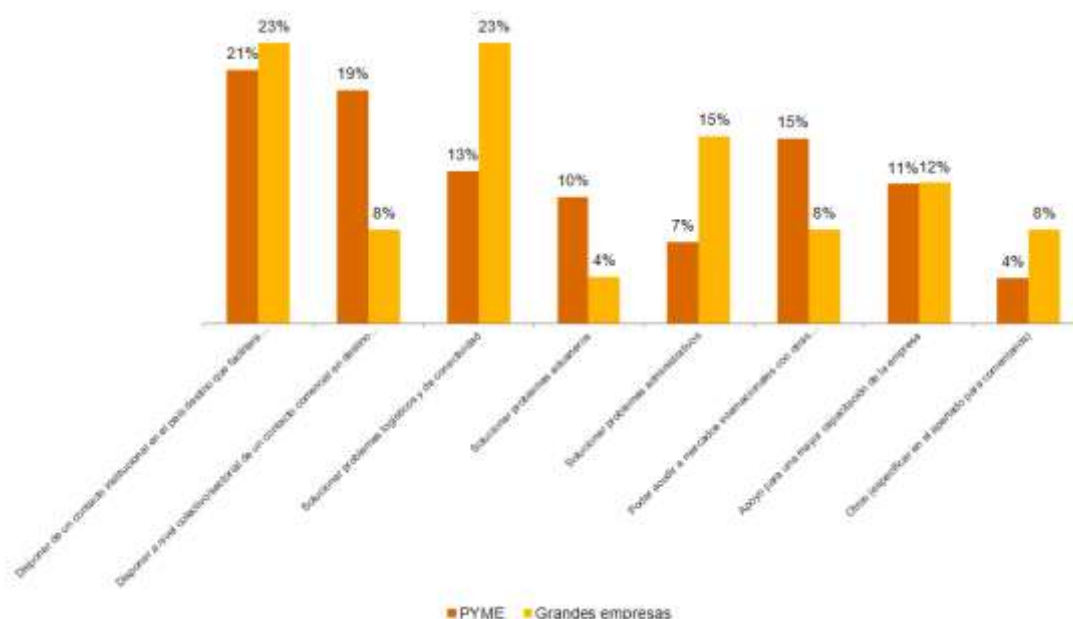
Mientras que para las grandes empresas (+250 empleados) es la falta de seguridad jurídica en el país de destino

Número de empleados en su empresa VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



Las PYME prefieren disponer de un contacto comercial en destino y las grandes empresas prefieren solucionar además los problemas logísticos y de conectividad

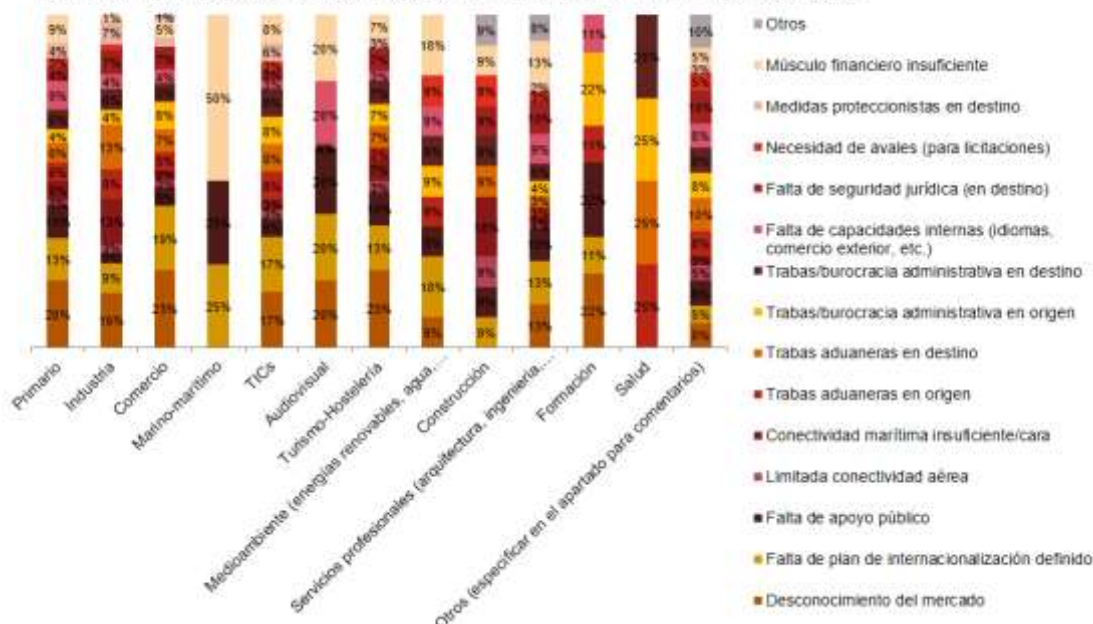
Número de empleados en su empresa VS ¿Cuáles de las siguientes medidas harían que aumentara su actividad internacional?



Los sectores turismo y comercio son los que más sufren por el desconocimiento del mercado objetivo

El músculo financiero insuficiente es más acusado en el sector marino-marítimo

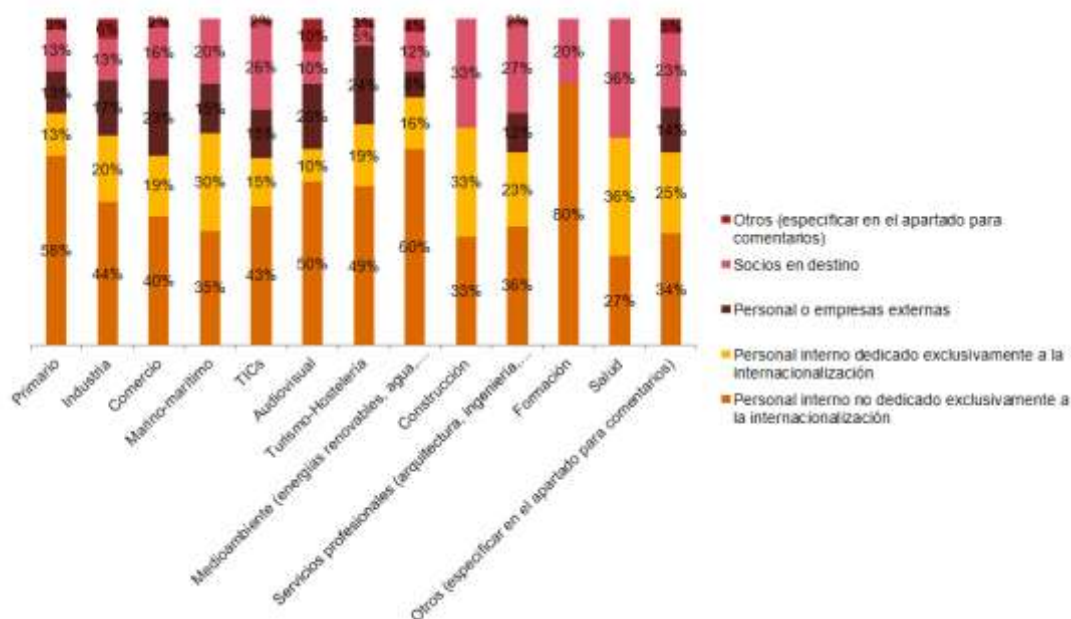
Sector de actividad VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



El sector de la salud es el que más dispone de personal interno exclusivamente dedicado a la internacionalización

El que más externaliza esta actividad es el sector Turismo-Hostelería

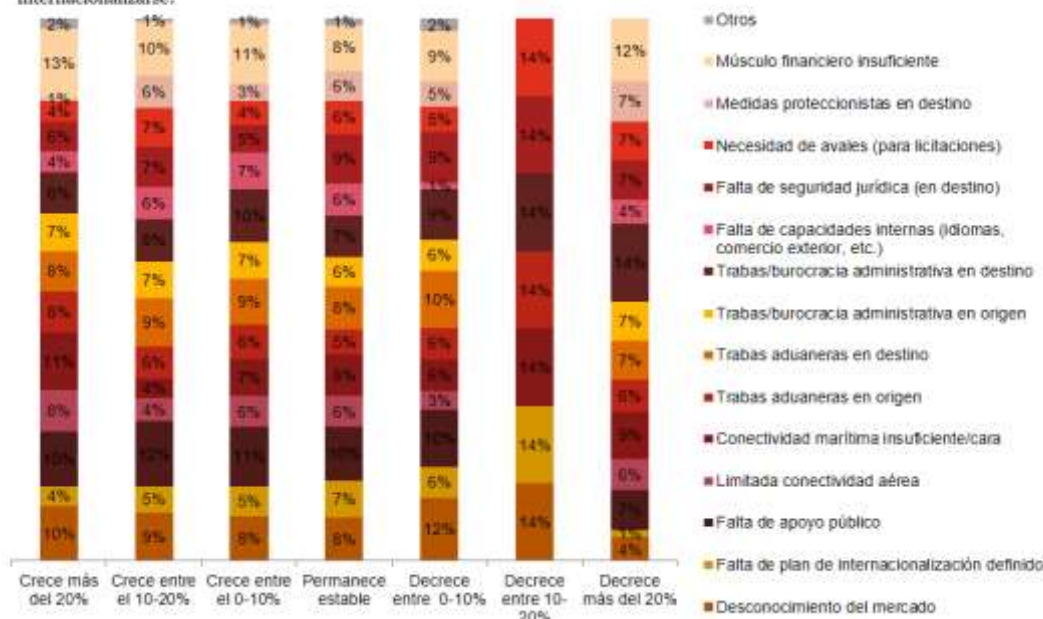
Sector de Actividad Vs ¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?



Las empresas que más crecen tienen su principal barrera en la falta de músculo financiero

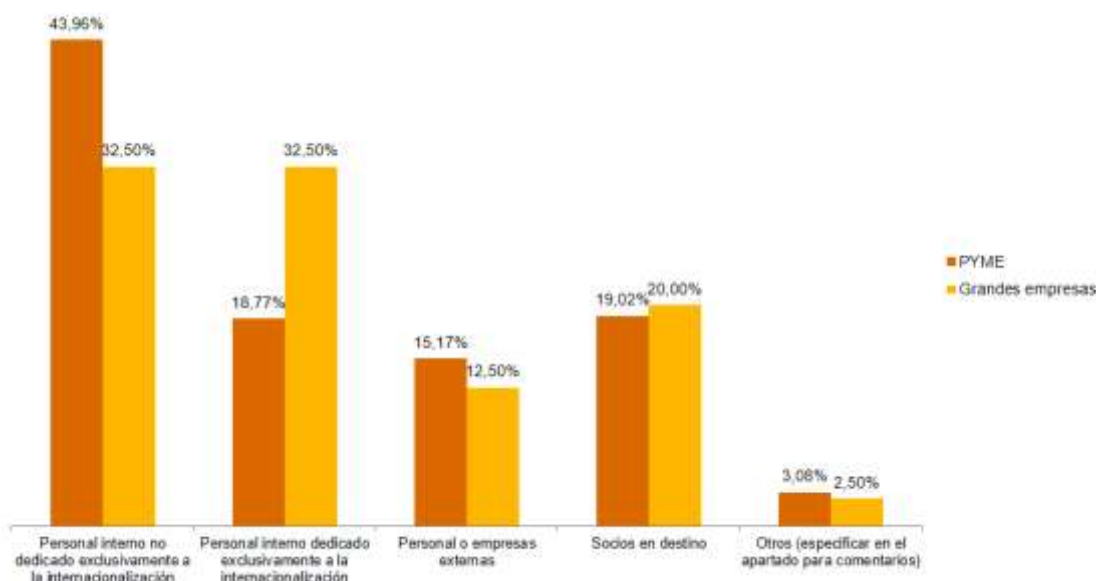
Las que más decrecen, encuentran su principal barrera en las trabas burocráticas en destino

Su negocio internacional ¿crece o decrece en los últimos años? Vs ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



Las grandes empresas disponen de más personal exclusivo para dedicarse a la internacionalización

Número de empleados en su empresa VS ¿Qué perfiles profesionales se encargan de la internacionalización?



A.1.2. Empresas que no se han internacionalizado

Preguntas realizadas para el caso en que la empresa NO realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, proyectos, etc...) con el extranjero

¿Ha considerado la internacionalización?

Si lo hiciera, ¿cuál sería la vía de internacionalización preferencial?

¿Por qué no lo ha hecho todavía?

¿Qué perfiles faltan en su empresa para que pueda internacionalizarse?

¿Considera que internacionalizarse fortalecería la situación económica de la empresa?

¿Conoce agentes públicos o privados que le ayudarían?

¿Cuán importante sería la internacionalización para su empresa?

Principales barreras esperadas

¿Se asociaría a otras empresas para internacionalizarse?

Indique de los siguientes mercados, cuál le resulta más atractivo y cuál el segundo más atractivo:

¿Tiene perspectivas de comenzar a operar internacionalmente?

¿Cuales de las siguientes medidas harían que comenzara su actividad internacional?

Número de empleados en la empresa

Facturación anual de su empresa

¿Cuántos años lleva operando su empresa?

Isla donde está la sede o actividad principal de su empresa

Sector de actividad

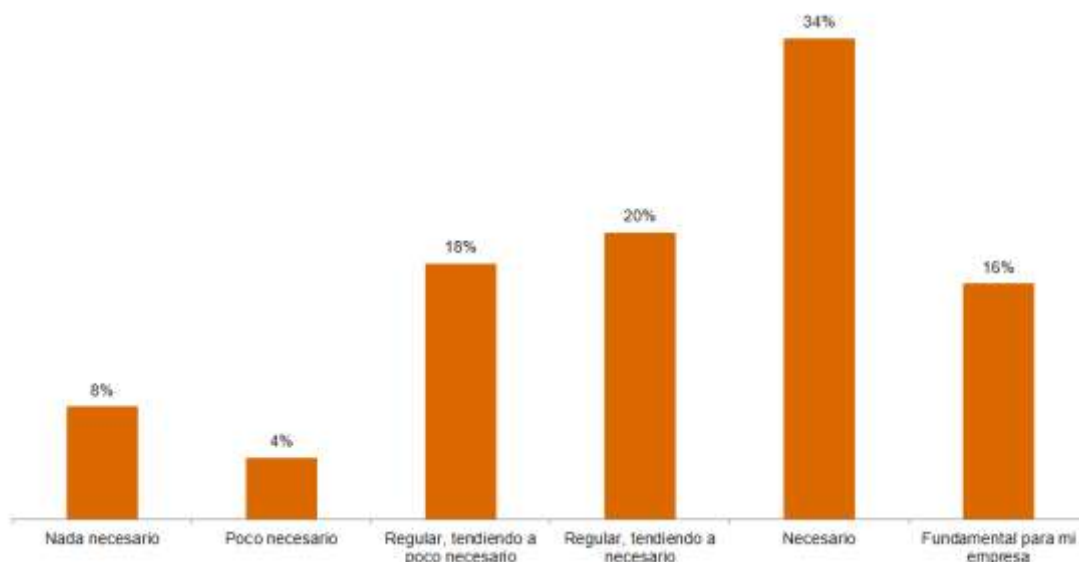
¿Su empresa se ha regionalizado (ha realizado actividades de comercio, etc. con otras islas)?

¿Su empresa realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, etc.) con la península?

Para el 50% la internacionalización sería necesaria o fundamental

Mientras que, por el contrario, sólo para el 12% sería poco o nada necesario

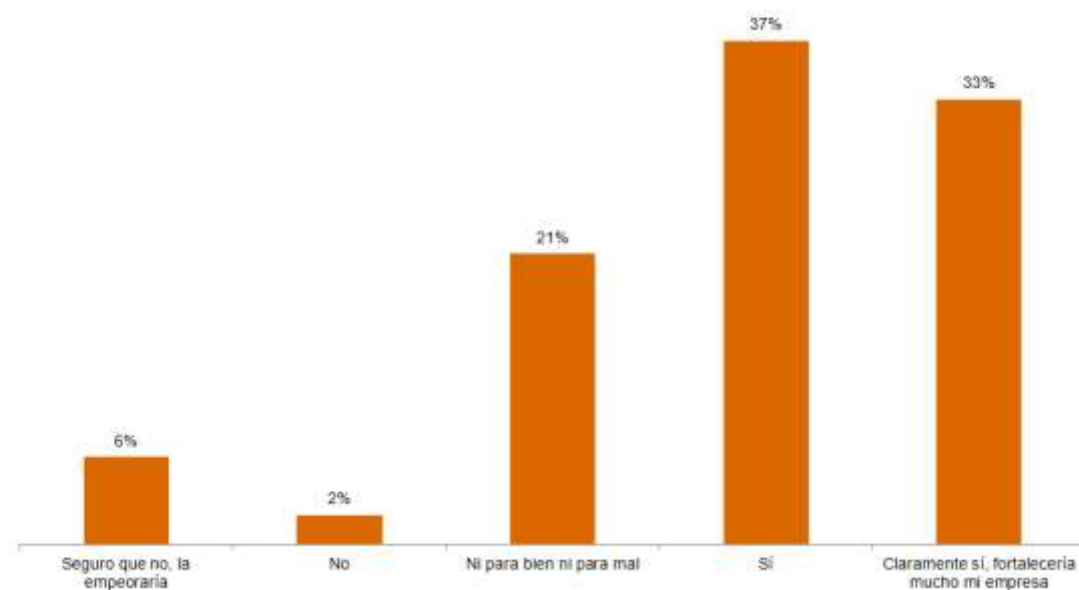
¿Cuán importante sería la internacionalización para su empresa?



EL 70% considera que internacionalizarse beneficiaría las cuentas de su empresa

Sólo el 8% piensa que no sería positivo

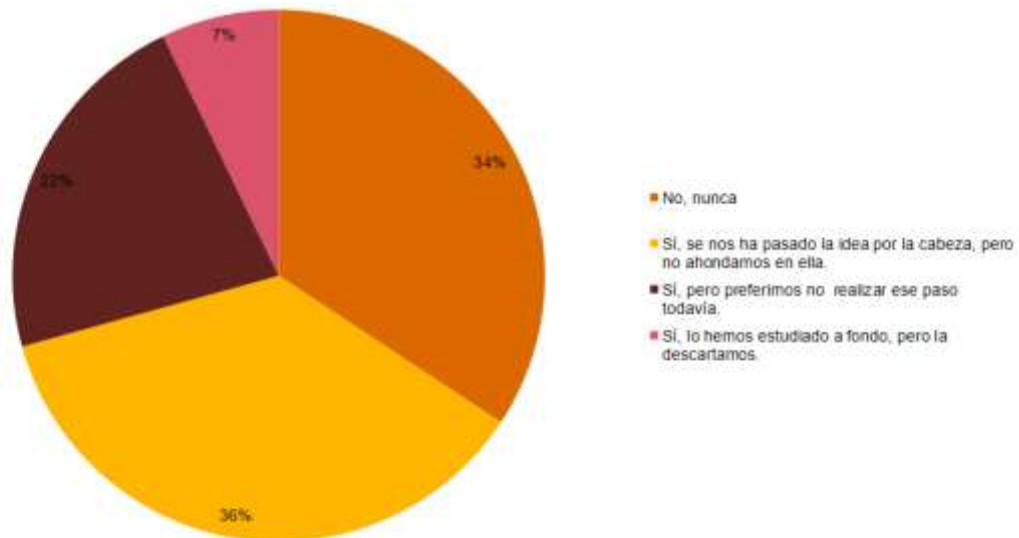
¿Considera que internacionalizarse fortalecería la situación económica de la empresa?



Aunque 2 de cada 3 empresas se ha planteado la internacionalización, sólo el 7% lo ha estudiado a fondo

EL 34% no ahondó en la idea

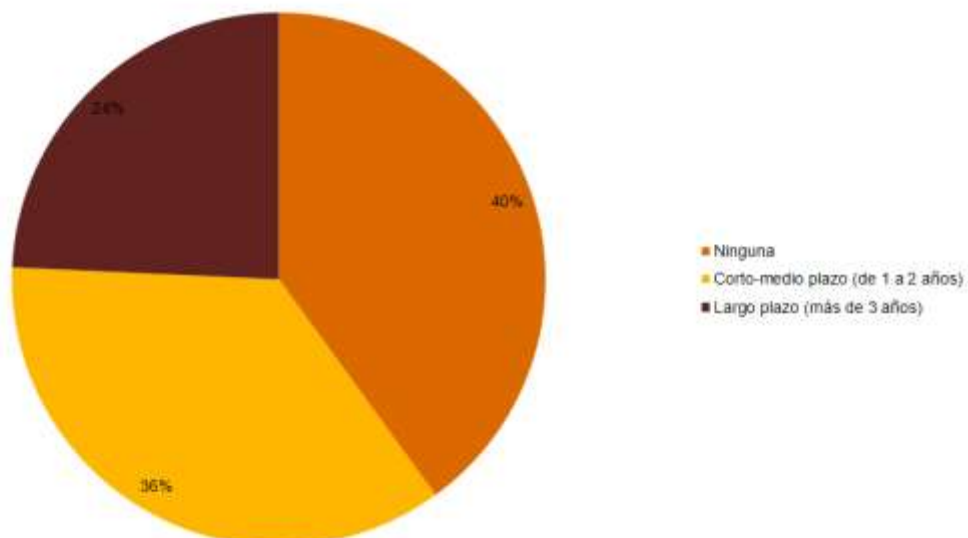
¿Ha considerado la internacionalización?



El 36% de los encuestados piensa iniciar la actividad internacional en el corto plazo

Estos porcentajes parecen a priori muy altos, parte de la explicación puede estar en el propio sesgo de la muestra (solo responderían las empresas que tienen cierto interés en el tema)

¿Tiene perspectivas de comenzar a operar internacionalmente?



Al igual que en las empresas internacionalizadas, la distribución de causas / barreras es muy uniforme

La falta de plan de internacionalización y la falta de capital son las principales causas para no operar en el extranjero

¿Por qué no lo ha hecho todavía?



El desconocimiento del mercado es la principal barrera esperada

Las tres principales barreras pueden ser abordadas con apoyo a las empresas

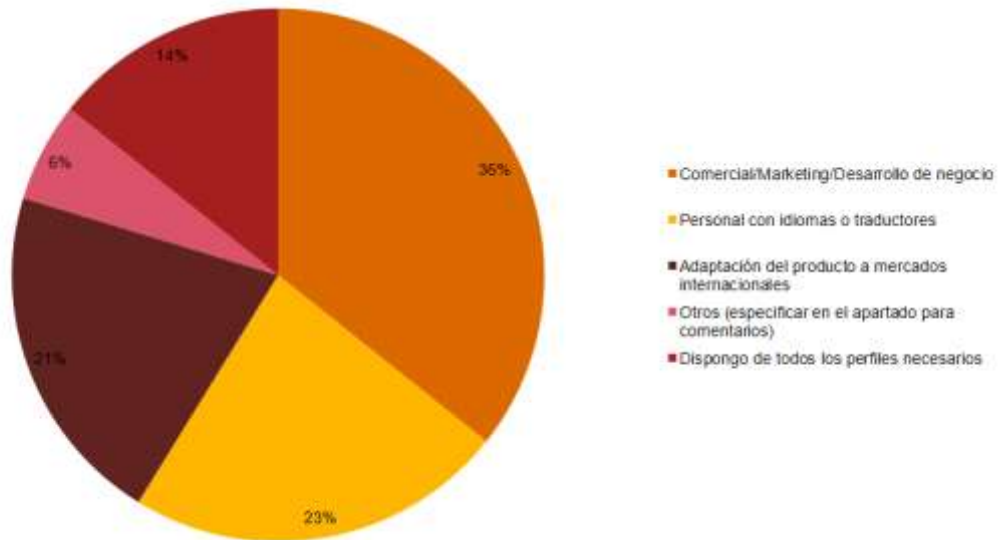
Principales barreras esperadas



Los perfiles que más faltan son los de comercial, marketing y desarrollo de negocio

Los idiomas quedan relegados al segundo puesto en la lista de demandas, y el 14% considera que tiene todo el equipo que podría necesitar

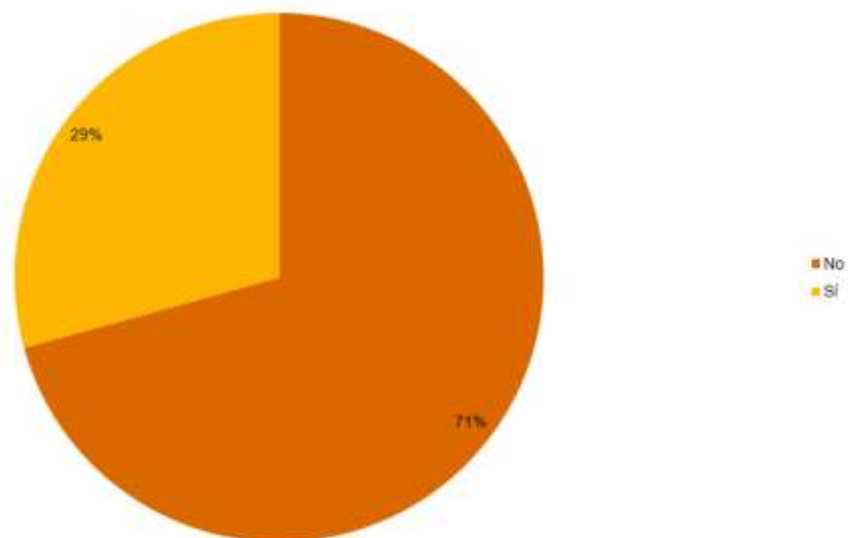
¿Qué perfiles faltan en su empresa para que pueda internacionalizarse?



El 71% de los encuestados no conoce agentes públicos o privados que podrían ayudar en su actividad en el extranjero

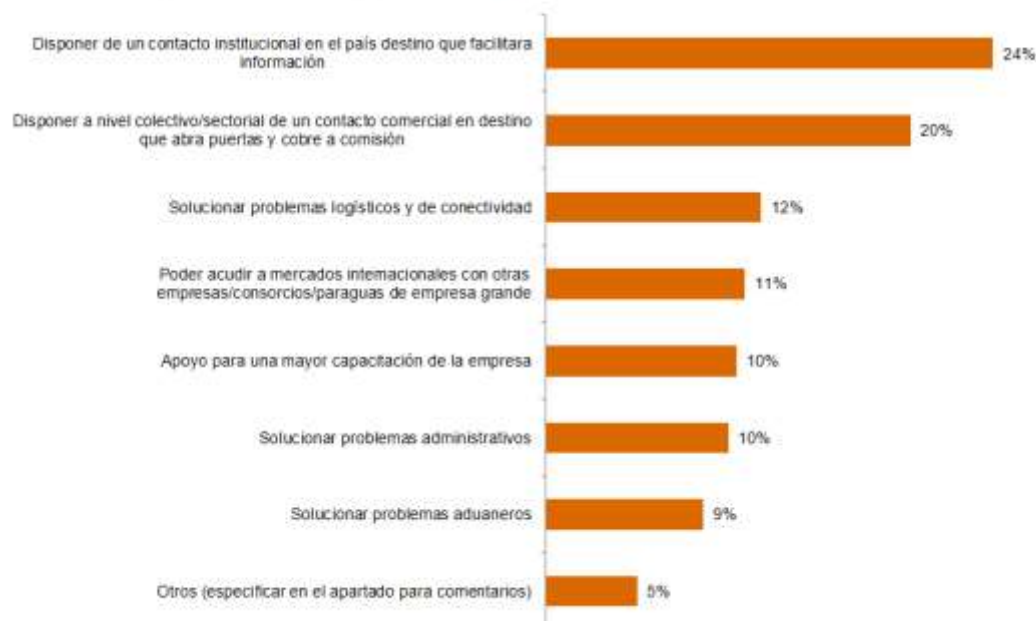
Recordemos que el 70% de las empresas internacionalizadas conocen los medios puestos a su disposición por los diferentes agentes

¿Conoce agentes públicos o privados que le ayudarían?



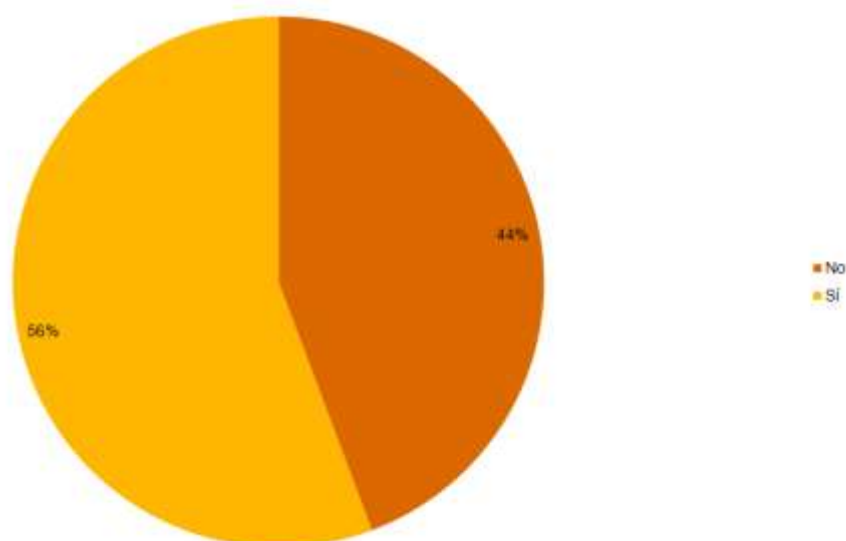
Las actuaciones comerciales en destino son las que más impulsarían la internacionalización de las empresas canarias

¿Cuales de las siguientes medidas harían que comenzara su actividad internacional?



Hasta un 56% se asociaría con otras empresas

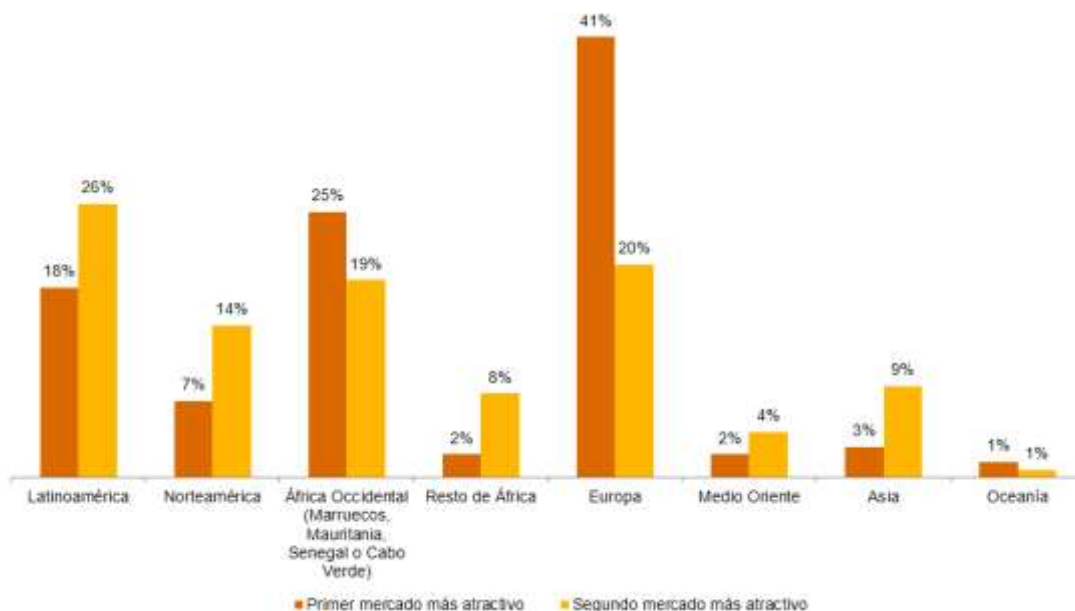
¿Se asociaría a otras empresas para internacionalizarse?



El mercado más atractivo para las empresas no internacionalizadas sería Europa

Latinoamérica y África Occidental son los siguientes destinos en relevancia

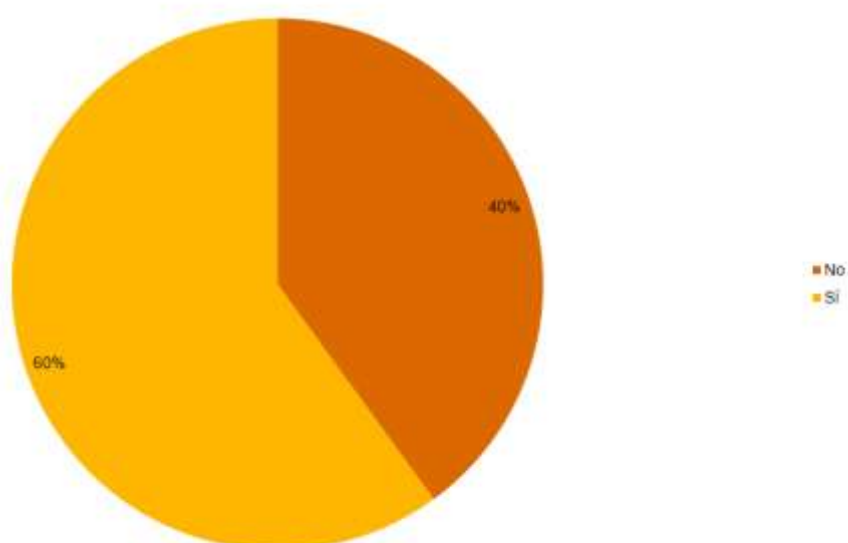
Indique de los siguientes mercados, cuál le resulta más atractivo y cuál el segundo más atractivo:



El 60% de los encuestados si comercia con otras islas

El mercado canario se encuentra conectado y fluye entre unas islas y otras

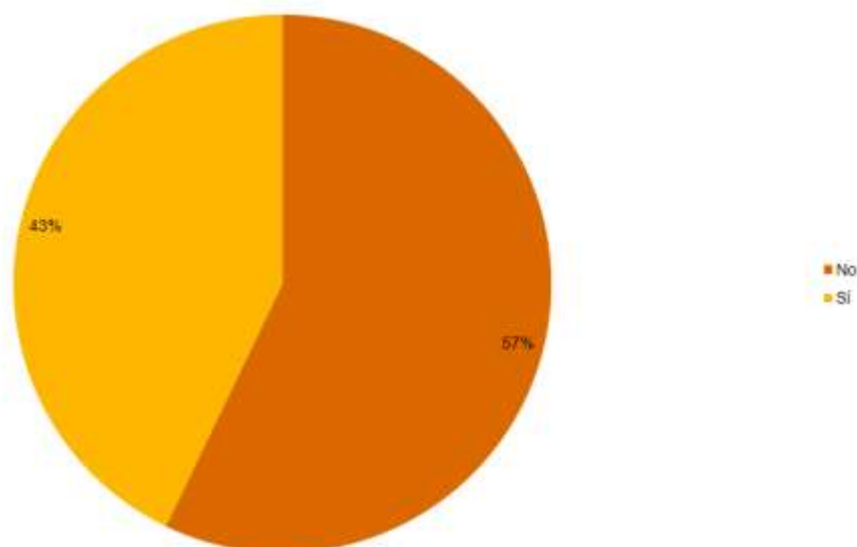
¿Su empresa se ha regionalizado (ha realizado actividades de comercio, etc. con otras islas)?



Sólo el 43% ha realizado actividad con la península

Recordemos que el 71% de las empresas internacionalizadas también comerciaba con la península

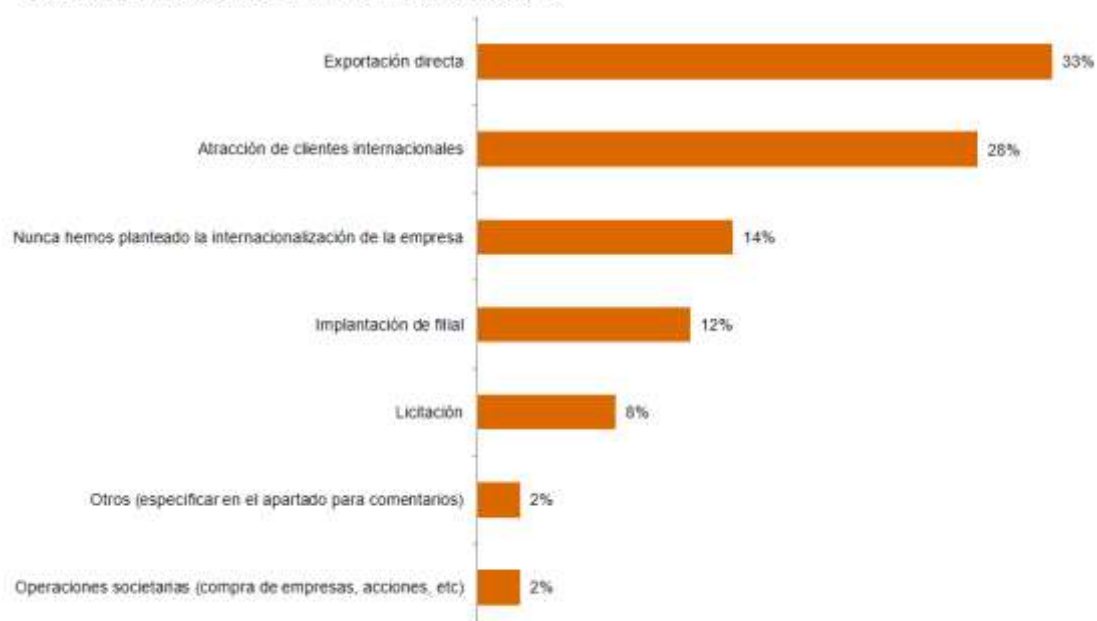
¿Su empresa realiza o ha realizado actividades (comercio, filiales, etc.) con la península?



Las vías más interesantes parecen la de exportación directa y atracción de clientes internacionales

Coinciden por orden con las vías declaradas por las empresas internacionalizadas

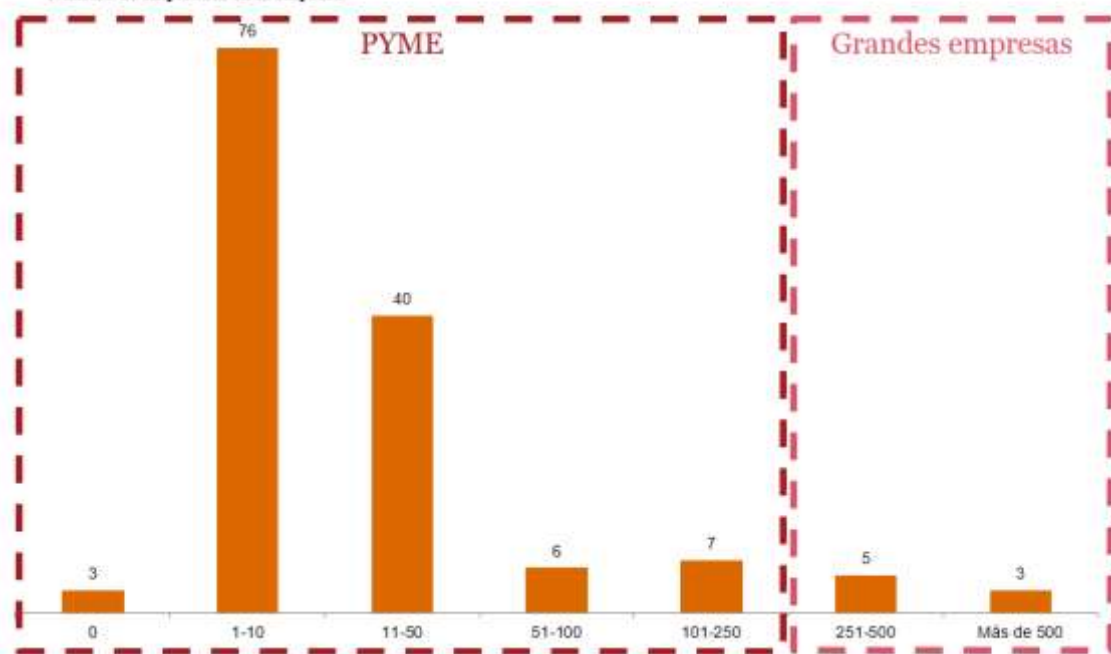
Si lo hiciera, ¿cuál sería la vía de internacionalización preferencial?



Tamaño de las empresas encuestadas (no internacionalizadas)

El 94% de los que respondieron la encuesta son PYME, frente al 99,90% que se estima existen en Canarias en 2016

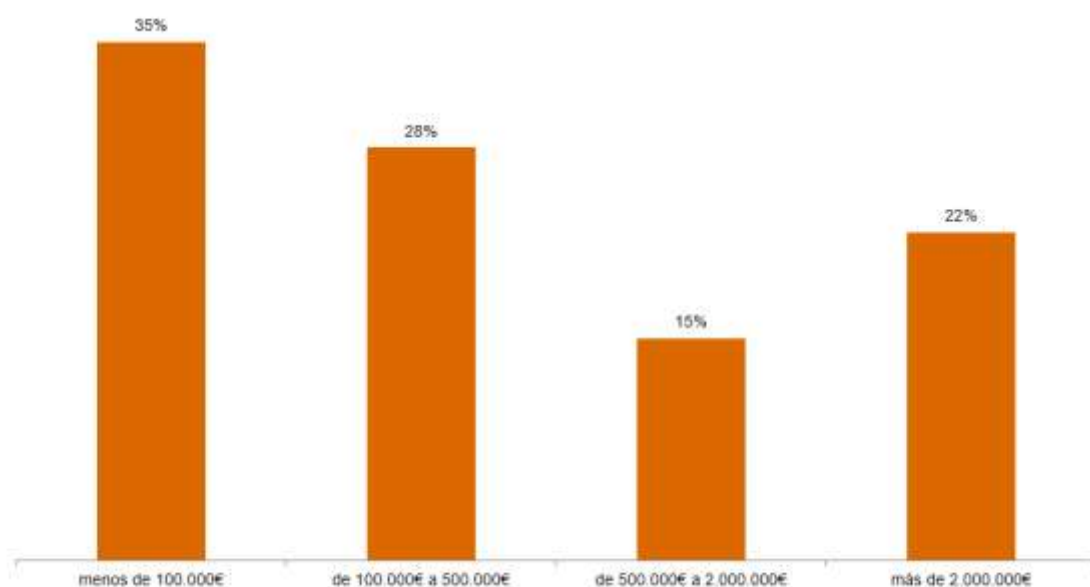
Número de empleados en la empresa



El 78 factura menos de 2 millones de Euros anuales

Frente al 64% medido en las empresas internacionalizadas

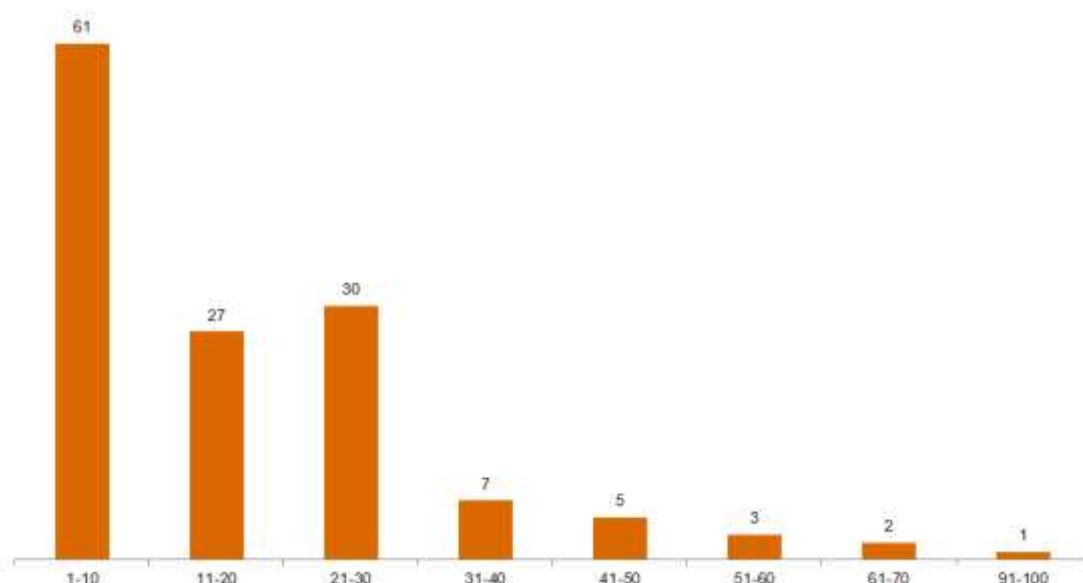
Facturación anual de su empresa



También se trata de empresas más jóvenes

El 65% lleva menos de 20 años operando

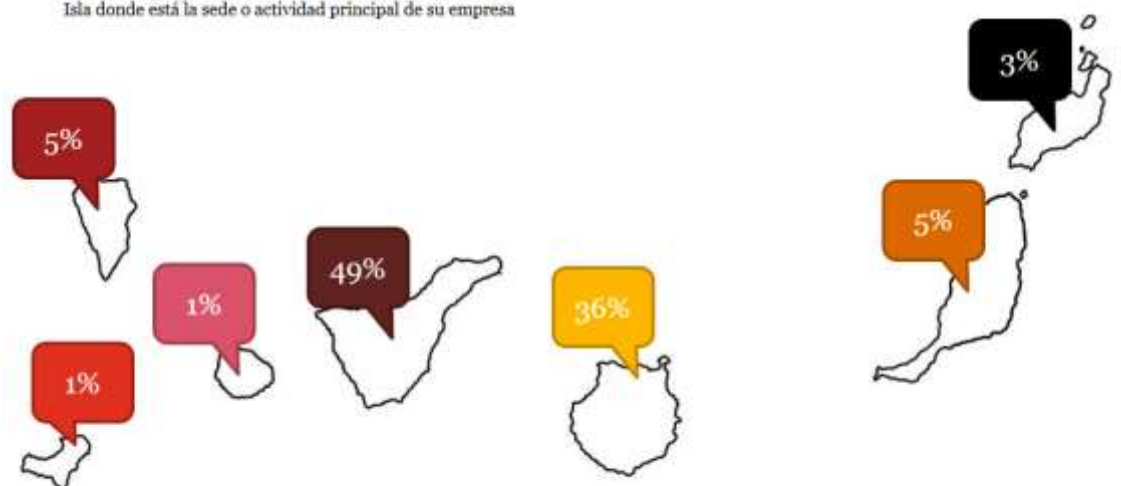
¿Cuántos años lleva operando su empresa?



La actividad principal se sigue concentrando en las islas capitalinas, pero con mayor reparto en otras islas

Mientras que las empresas internacionalizadas alcanzaban el 92% en las islas de Gran Canaria y Tenerife, las no internacionalizadas se quedan en el 85%

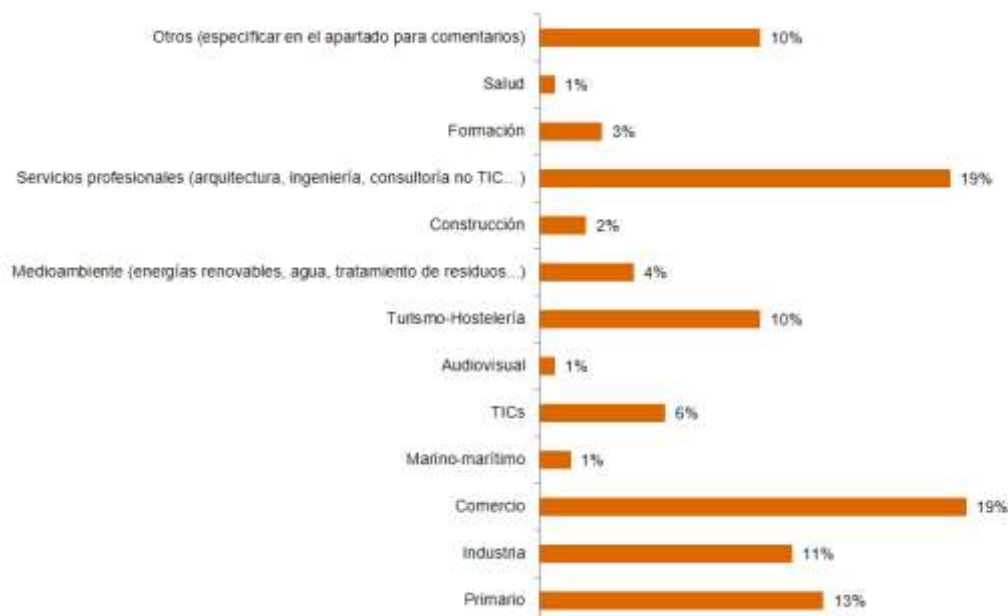
Isla donde está la sede o actividad principal de su empresa



El sector comercio y el de servicios profesionales son los más representados en este informe

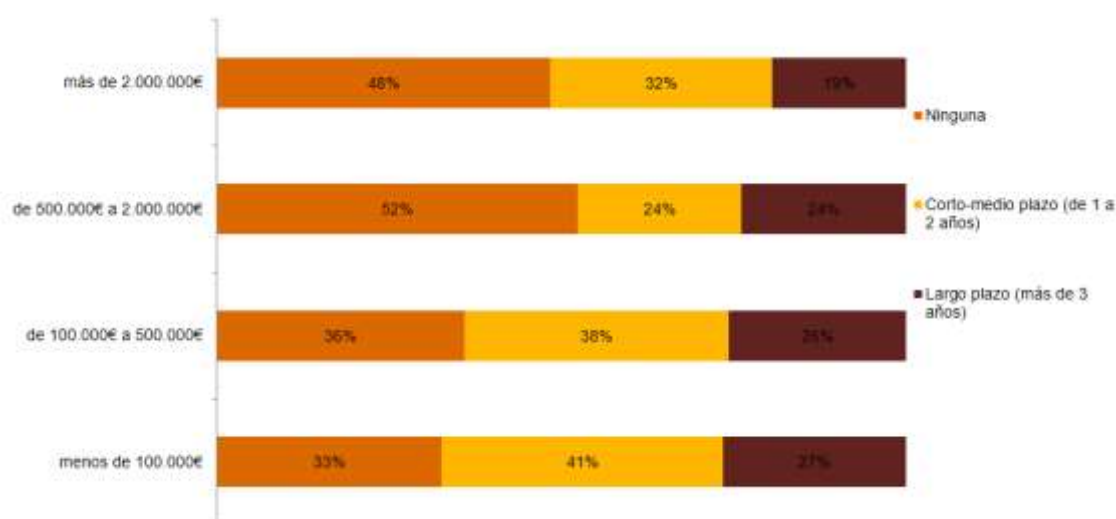
El turismo representa el 10% de la muestra

Sector de actividad



No parece existir una correlación entre el volumen facturado y la intención de operar internacionalmente

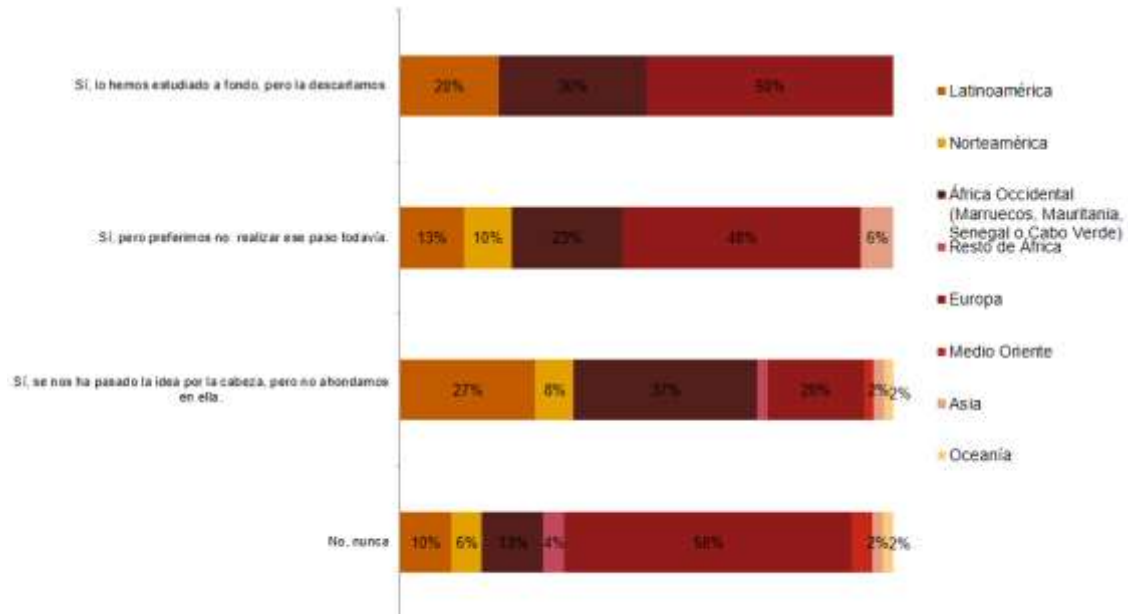
Facturación anual de su empresa VS ¿Tiene perspectivas de comenzar a operar internacionalmente?



África parece un mercado interesante para los que no han ahondado en la idea de internacionalizar su actividad

Los que estudiaron la idea a fondo y la descartaron optaron por Europa

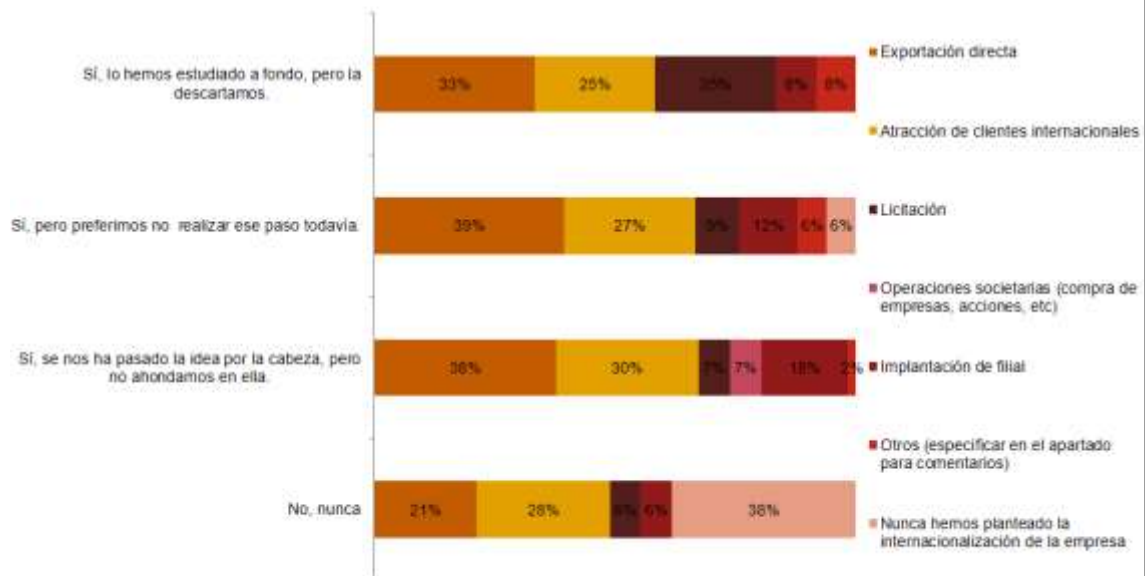
¿Ha considerado la internacionalización? VS Indique de los siguientes mercados, cuál le resulta más atractivo



Los que no han ahondado en la idea se decantan por la exportación directa y la atracción de clientes extranjeros

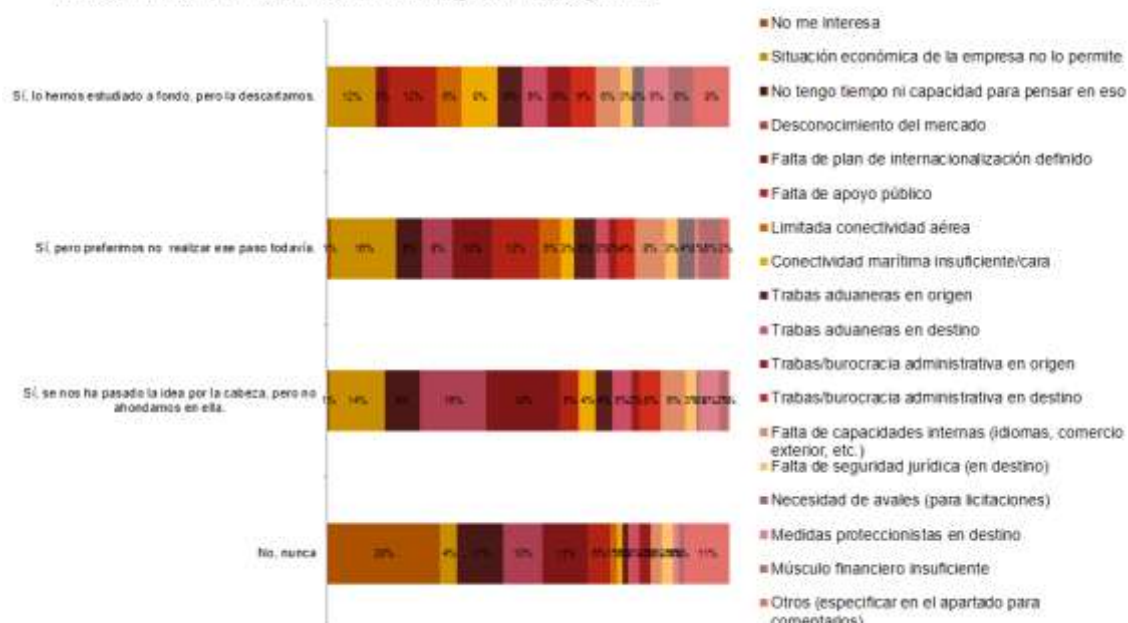
Los que descartaron la idea también tuvieron en cuenta la licitación internacional

¿Ha considerado la internacionalización? VS Si lo hiciera, ¿cuál sería la vía de internacionalización preferencial?

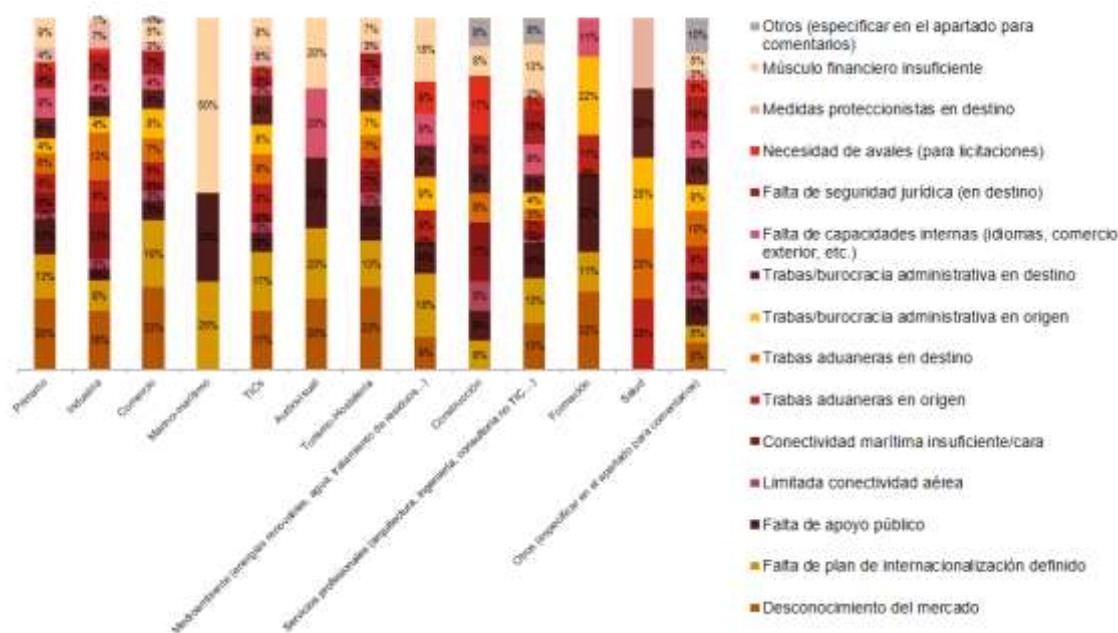


La falta de plan de internacionalización y el desconocimiento del mercado son las principales barreras para los indecisos

¿Ha considerado la internacionalización? VS Principales barreras esperadas



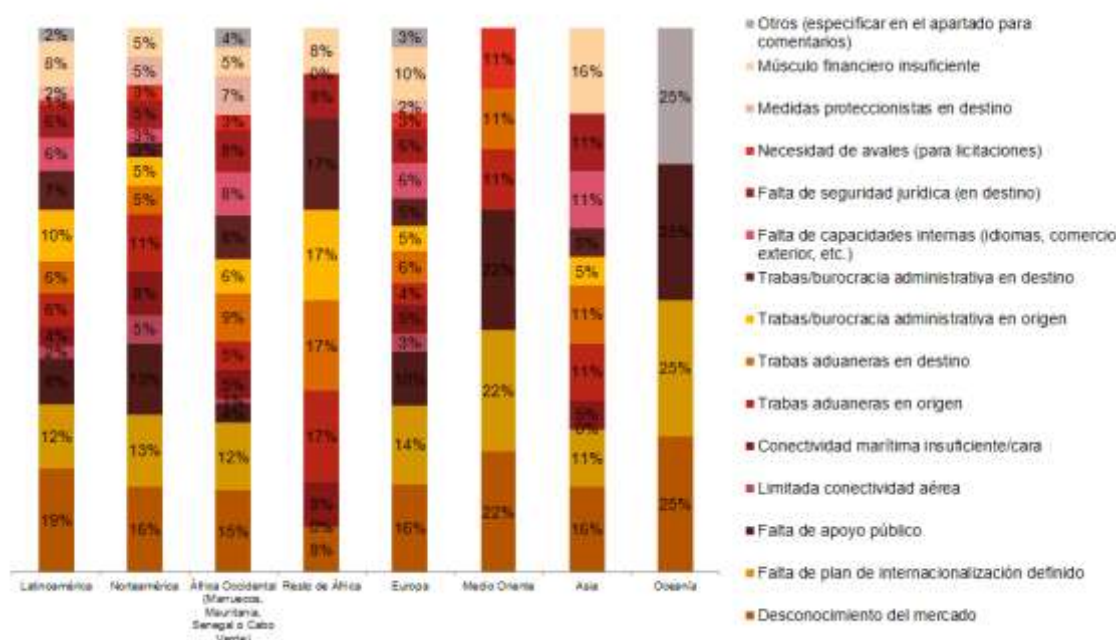
Sector de actividad VS Principales barreras esperadas



A mayor lejanía del país objetivo, más aumenta la preocupación por el desconocimiento del mercado

La burocracia administrativa en origen como barrera aparece en Europa, África, América y Asia

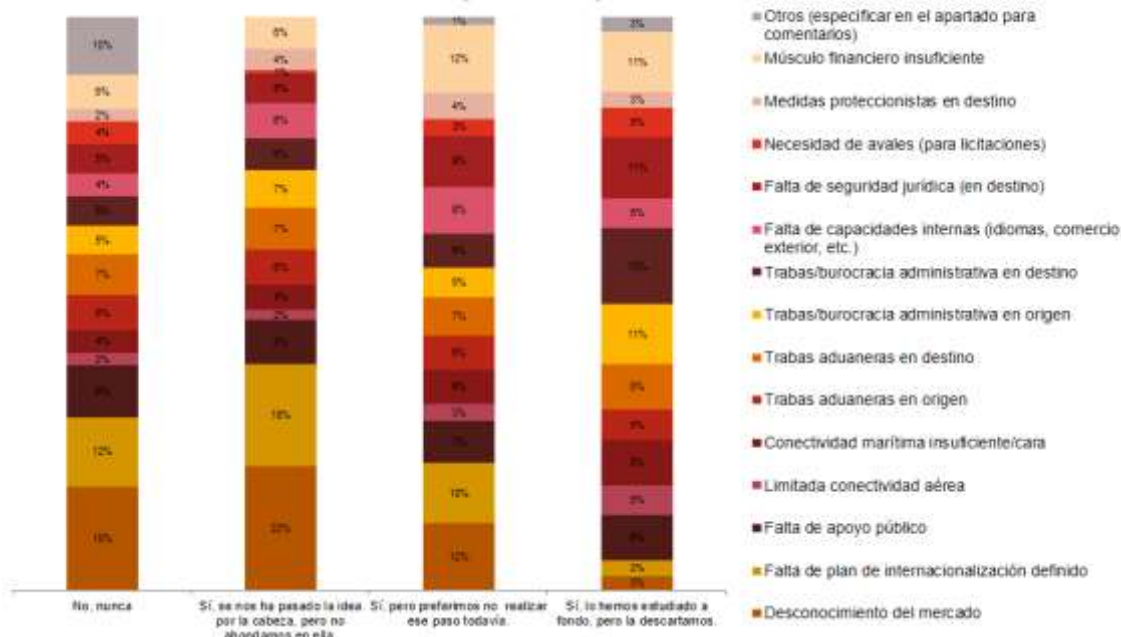
Indique de los siguientes mercados, cuál le resulta más atractivo VS Principales barreras esperadas



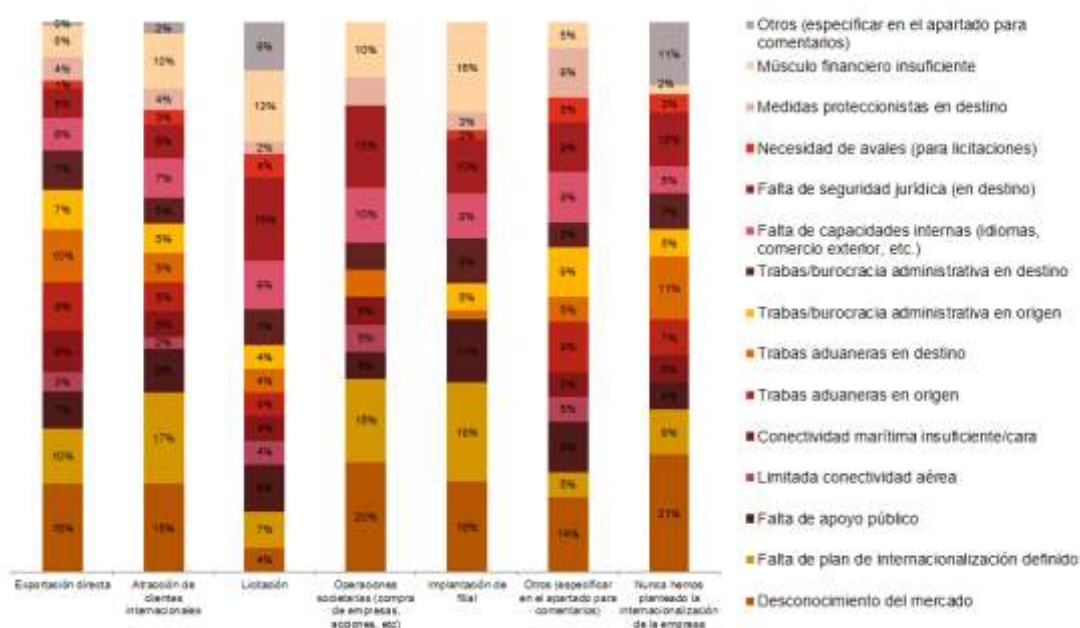
Los que descartaron la idea tras analizarla, destacan las trabas administrativas en origen y en destino

Para los que no han ahondado en la idea, la principal preocupación es el desconocimiento del mercado

¿Ha considerado la internacionalización? VS Principales barreras esperadas

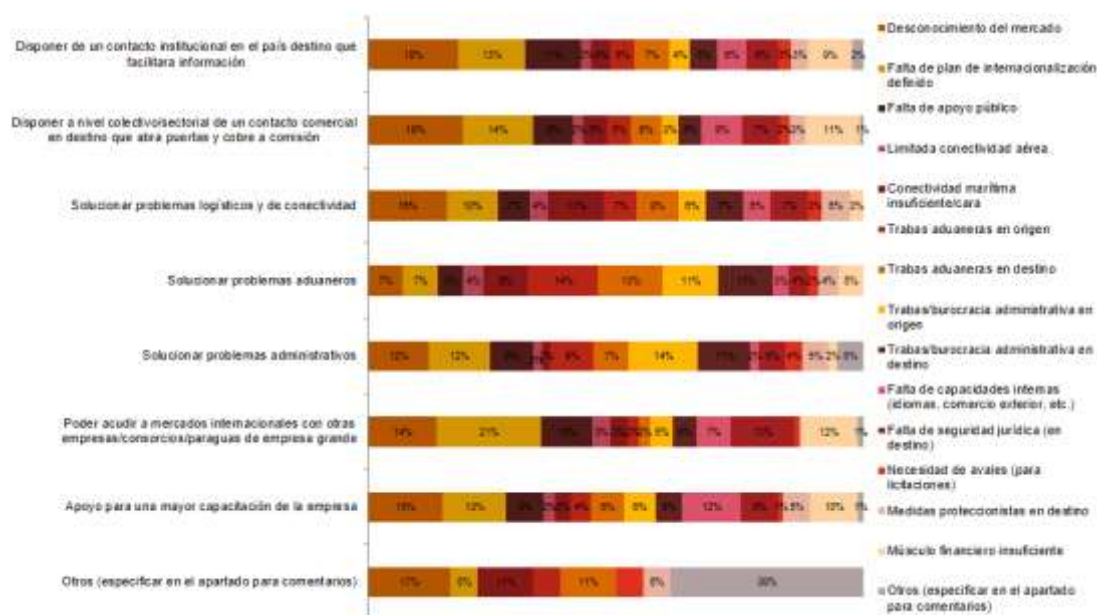


Si lo hiciera, ¿cuál sería la vía de internacionalización preferencial? VS Principales barreras esperadas



Cuanto mayor es el desconocimiento del mercado, más se beneficiarían las empresas de un contacto en el destino

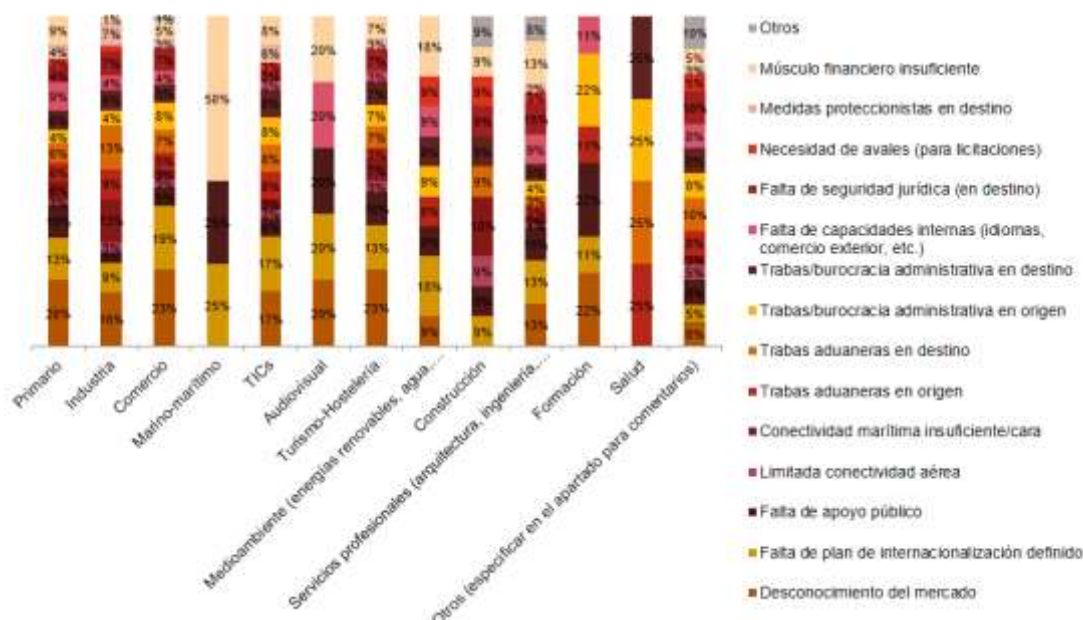
¿Cuales de las siguientes medidas harían que comenzara su actividad internacional? VS Principales barreras esperadas



También en las empresas no internacionalizadas vemos que el sector comercio se frena por un desconocimiento del mercado

Y el sector marino-marítimo continúa acusando una falta de músculo financiero

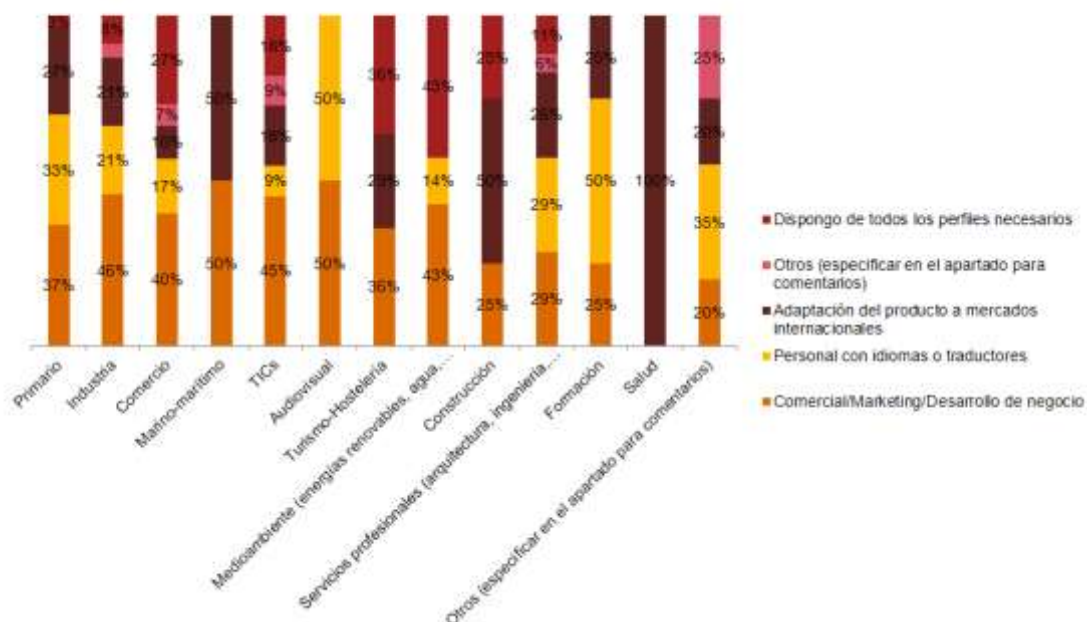
Sector de actividad VS ¿Cuáles son las principales barreras encontradas a la hora de internacionalizarse?



El sector que más dispone de todos los perfiles necesarios es el de Medioambiente, seguido del Turismo

El que más precisa de traductores es el Audiovisual y el de Formación

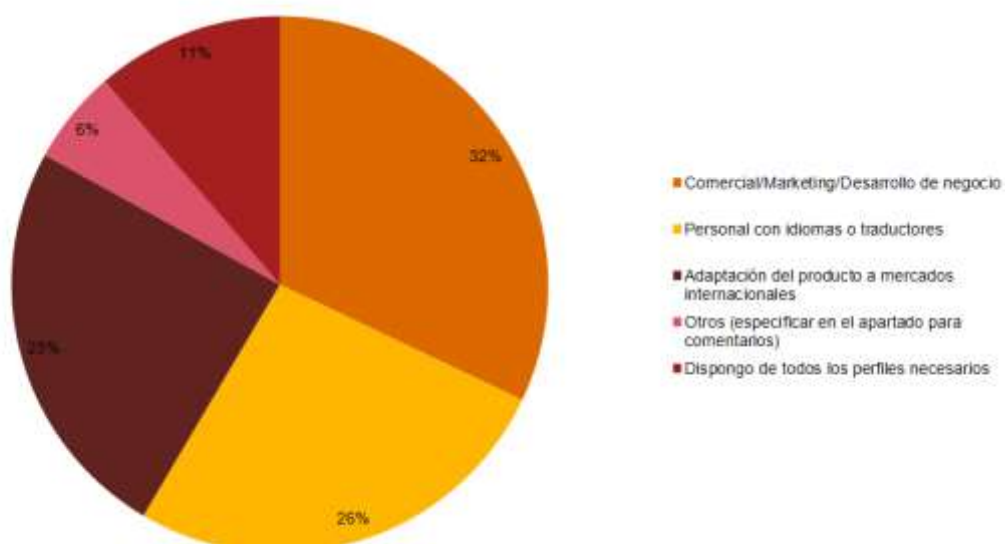
¿Qué perfiles faltan en su empresa para que pueda internacionalizarse? VS Sector de actividad



El sector servicios necesita de Comerciales, Marketing, Desarrollo de negocio y Traductores

Sólo un 11% de todas las empresas de las diversas áreas consideran que tengan todos los perfiles necesarios

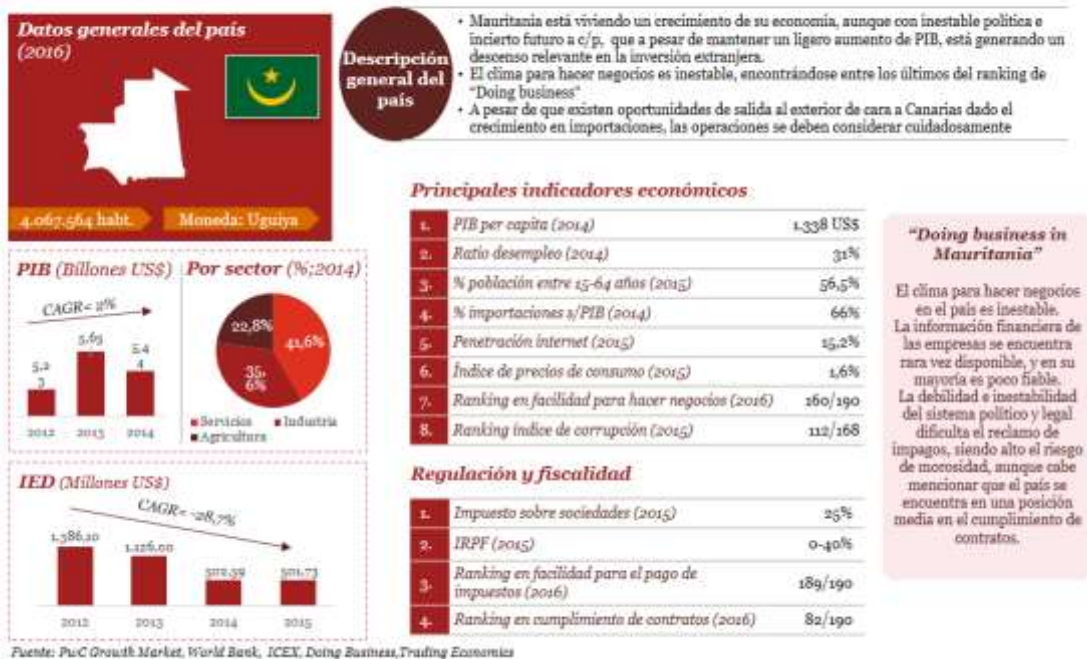
¿Qué perfiles faltan en su empresa para que pueda internacionalizarse? VS Sector de actividad (Sólo sector servicios: Formación, Salud, Servicios Profesionales, TICs y Audiovisual)



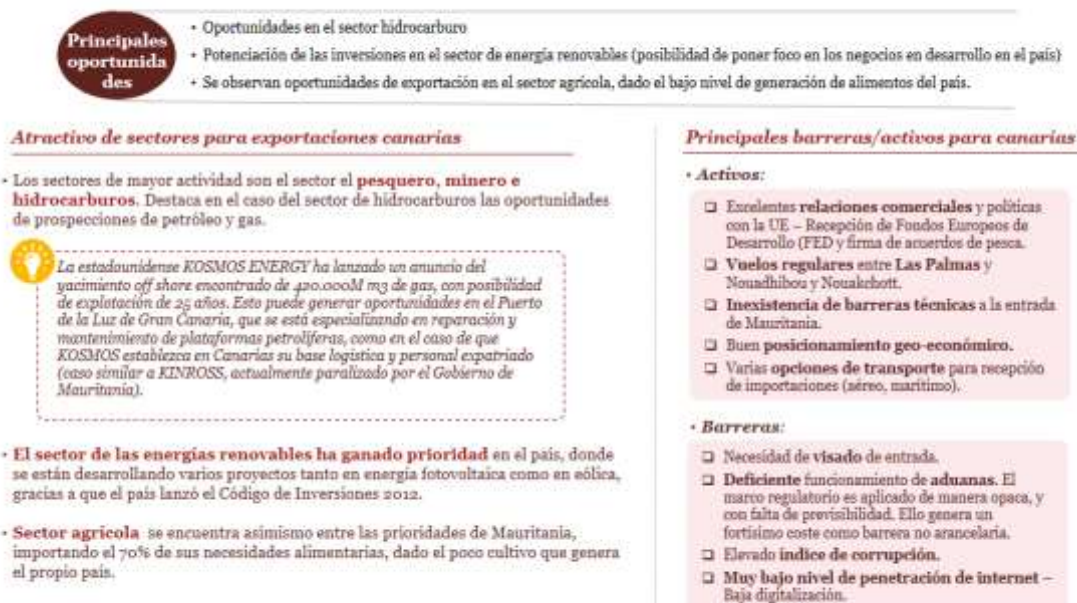
A.2. Detalle de mercados receptores potenciales

A.2.1. Mauritania

Mercados receptores – Análisis Crítico: Mauritania (1/2)



Mercados receptores – Análisis Crítico: Mauritania (2/2)



A.2.2. Cabo Verde

Mercados receptores – Análisis Crítico: Cabo Verde (1/2)



Descripción general del país

- La reputación de Cabo Verde ha aumentado en los últimos ejercicios gracias a su estabilidad política y económica.
- El clima para hacer negocios es relativamente estable, encontrándose en la posición 126 en el ranking de "Doing business".

Principales indicadores económicos

1.	PIB per capita (2014)	6.520 US\$
2.	Ratio desempleo (2014)	9,2%
3.	% población entre 15-64 años (2014)	56,5%
4.	% importaciones a/PIB (2015)	37%
5.	Penetración internet (2015)	43,01%
6.	Índice de precios de consumo (2015)	1,62%
7.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	129/190
8.	Ranking índice de corrupción (2014)	40/168

Regulación y fiscalidad

1.	Impuesto sobre sociedades (2015)	35%
2.	IRPF (2015)	15-45%
3.	Ranking en facilidad para el pago de impuestos (2016)	87/190
4.	Ranking en cumplimiento de contratos (2016)	41/190

"Doing business in Cabo verde"

En los últimos años se han dado grandes avances en gobernanza, transparencia y garantías jurídicas, lo que ha contribuido a crear las condiciones apropiadas para hacer negocios en el archipiélago.

El alto coste de la electricidad y los altos costes del transporte derivados de la condición de región insular de Cabo Verde, dan lugar a la creación de oportunidades relacionadas con la obtención de energía de fuentes naturales a un precio competitivo y al fomento de la competencia entre distintas empresas de transporte.



Fuente: ProC Growth Market, World Bank, ICEX, Doing Business, Trading Economics

Mercados receptores – Análisis Crítico: Cabo Verde (2/2)

Principales oportunidades

- Impulso del desarrollo del sector turístico
- Necesidad de infraestructuras sanitarias y abastecimiento de medicamentos
- Potenciación de las inversiones en el sector de energía renovables (posibilidad de poner foco en los negocios abiertos en el país)
- Se observan oportunidades de exportación en el sector agrícola, dado el bajo nivel de generación de alimentos del país.

Atractivo de sectores para exportaciones canarias

- Cabo Verde está orientado al sector servicios, principalmente al turismo, transporte, comercio y servicios públicos, representando estos aproximadamente tres cuartas partes de su PIB.
- El sector del turismo está desarrollado actualmente en dos de las 10 islas que conforman el archipiélago de Cabo Verde (Boa Vista y la Isla de la Sal). En este sentido, y debido al conocimiento en el sector, podrían ofrecerse servicios de alto valor añadido y gran experiencia desde Canarias.
- La existencia de enfermedades relacionadas con el paludismo y la malaria, dándose brotes de la misma con mayor intensidad en la temporada de lluvias (de agosto a octubre), unida a la escasez de medicamentos y centros de salud contribuye al desarrollo de la asistencia sanitaria así como a la importación de medicamentos.
- El sector de las energías renovables ha ganado prioridad en el país, donde se están desarrollando varios proyectos.
- Adicionalmente, se ha anunciado recientemente el lanzamiento un programa de asistencia financiera para reducir la pobreza y potenciar el crecimiento económico de Cabo Verde, desde Millennium Challenge Corporation (MCC) que asciende a 66,2 millones de dólares y que se destinará principalmente al proyecto para Agua, Saneamiento e Higiene y a proyectos de consultoría, que ya han sido adjudicados.
- Importan prácticamente la totalidad de bienes de consumo y alimentos.

Principales barreras/activos para canarias

Activos:

- ☐ Existe una buena relación bilateral entre España y Cabo Verde. Es posible que en breve se cree una asociación de empresas españolas para tomar visibilidad y crear un marco de interlocución estable con el Gobierno, debido a que España es el primer inversor en el país.
- ☐ En noviembre de 2016 está prevista la visita del presidente canario a Cabo Verde y se han dado numerosas visitas institucionales entre ambos países desde 2014.
- ☐ Las Cámaras de Comercio Canarias y Proesca son los organismos principales del estado español que hacen actividades de promoción en Cabo Verde.
- ☐ Existen vuelos directos entre Cabo Verde y Canarias y servicios de transporte marítimo.

Barreras:

- ☐ Depreciación del escudo caboverdiano con respecto al dólar y el euro, lo que deriva en un menor poder adquisitivo por parte de Cabo Verde, que repercutirá negativamente en las importaciones desde Canarias.

A.2.3. Marruecos

Mercados receptores – Análisis Crítico: Marruecos (1/2)



Descripción general del país

- La reputación de Marruecos es positiva comparativamente con otros países del continente africano, gracias a su estabilidad política y económica.
- El clima para hacer negocios es estable, encontrándose en la posición 68 en el ranking de "Doing business".
- Cuenta con una economía diversificada, intensiva en producción de textiles, ensamblaje de piezas de automoción y aeroespaciales y minería relacionada con fosfatos.

Principales indicadores económicos

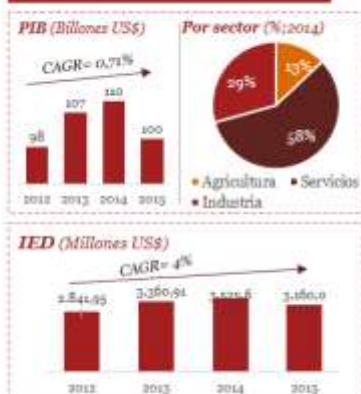
1.	PIB per cápita (2014)	7.491 US\$
2.	Ratio desempleo (2014)	10,2%
3.	% población entre 15-64 años (2014)	66,59%
4.	% importaciones s/PIB (2014)	46,62%
5.	Penetración internet (2015)	57,08%
6.	Índice de precios de consumo (2015)	1,5%
7.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	68/190
8.	Ranking índice de corrupción (2015)	88/168

Regulación y fiscalidad

1.	Impuesto sobre sociedades (2015)	10-31%
2.	IRPF (2015)	0-38%
3.	Ranking en facilidad para el pago de impuestos (2016)	37/190
4.	Ranking en cumplimiento de contratos (2016)	58/190

"Doing business in Marruecos"

Marruecos, que goza de estabilidad política y económica y ha sido el único país del norte de África en contener los efectos de la primavera árabe, erigiéndose como garante de la estabilidad en la zona, se está posicionando como hub de producción, ensamblaje y comercio para África y como puerta de entrada a Europa.



Fuente: PuC Growth Market, World Bank, ICEX, Doing Business, Trading Economics

Mercados receptores – Análisis Crítico: Marruecos (2/2)

Principales oportunidades

- Posibilidad de presentarse a concursos públicos relacionados con las infraestructuras que van a construirse
- Potenciación de las inversiones en el sector de energía renovables (posibilidad de poner foco en los negocios en desarrollo en el país)
- Se observan posibilidades de impulsar las exportaciones de componentes de automoción o para la industria aeronáutica

Atractivo de sectores para exportaciones canarias

Los sectores de mayor actividad son la **minería** (fosfatos – Marruecos es el tercer productor mundial de fosfatos), **industria alimentaria e industria textil**.

El sector de las **energías renovables** ha ganado prioridad en el país, donde se están desarrollando varios proyectos. En este sentido, Marruecos acogerá, en noviembre de 2016 la cumbre del COP22 (relacionada con la reducción de gases de tipo invernadero) y ha adquirido ya el compromiso firme de que el 52% de su energía proceda de fuentes limpias para 2030.

Marruecos será en el ejercicio 2017 el segundo país del norte de África en número de **grandes proyectos de infraestructuras**, por detrás de Egipto. En este sentido proyectos como el tren de alta velocidad entre Tánger y Casablanca o la construcción de numerosas instalaciones y centrales de energía solar son excelentes oportunidades de hacer negocios en el país.

Principales barreras/activos para canarias

• Activos:

- ☐ Excelentes relaciones comerciales y políticas con la UE – Recepción de Fondos Europeos de Desarrollo (FED) y firma de acuerdos de pesca.
- ☐ Vuelos regulares entre Las Palmas y Marrakech y Casablanca.
- ☐ Inexistencia de barreras técnicas a la entrada de Marruecos.
- ☐ Buen posicionamiento geo-económico.
- ☐ Varias opciones de transporte para recepción de importaciones (aéreo, marítimo).

• Barreras:

- ☐ Falta de transparencia del Gobierno
- ☐ Retrasos burocráticos en la toma de decisiones
- ☐ Complejidad del sistema financiero
- ☐ Recomendación de tener un agente comercial que facilite los negocios en el país, ya que los negocios en Marruecos se basan en la confianza mutua

A.2.4. Senegal

Mercados receptores – Análisis Crítico: Senegal (1/2)



Descripción general del país

- Senegal se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, debido a las dificultades para hacer frente a los pagos que presenta.
- No obstante Senegal ha ido mejorando en los índices de corrupción en los últimos años.
- El gobierno impulsa medidas proteccionistas que limitan las importaciones al país en ciertos sectores como el alimentario.

Principales indicadores económicos

1.	PIB per cápita (2014)	2.333 US\$
2.	Ratio desempleo (2014)	10%
3.	% población entre 15-64 años (2014)	53,25%
4.	% importaciones a/PIB (2015)	45,78%
5.	Penetración internet (2015)	21,69%
6.	Índice de precios de consumo (2015)	-1,1%
7.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	147/190
8.	Ranking índice de corrupción (2015)	61/168

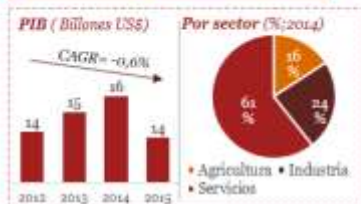
"Doing business in Senegal"

Senegal se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios debido a las ocasionales dificultades para hacer frente a sus pagos que presenta, así como a la volatilidad de los precios. No obstante, el clima político es estable.

Regulación y fiscalidad

1.	Impuesto sobre sociedades (2015)	30%
2.	IRPF (2015)	0-40%
3.	Ranking en facilidad para el pago de impuestos (2016)	180/190
4.	Ranking en cumplimiento de contratos (2016)	144/190

Senegal cuenta con una de las industrias del turismo mejor desarrolladas del continente africano.



Fuente: PwC Growth Market, World Bank, ICEX, Doing Business, Trading Economics

Mercados receptores – Análisis Crítico: Senegal (2/2)

Principales oportunidades

- Posibilidad de presentarse a concursos públicos relacionados con las infraestructuras que van a construirse
- Potenciación de las inversiones en el sector de energía
- Se observan posibilidades de impulsar las exportaciones de componentes de automoción o productos alimentarios

Atractivo de sectores para exportaciones canarias

Los bienes que más se importan en Senegal, son los **combustibles, los productos agroalimentarios, la maquinaria industrial y eléctrica, los vehículos y sus componentes y las medicinas.**

No obstante, a nivel sectorial, las mayores oportunidades se concentran en los sectores relacionados con **infraestructuras, agroalimentación, minería y turismo.**



La implementación del Emerging Senegal Plan (de 2016 a 2018) va a suponer el desarrollo de infraestructuras, agroalimentación, minería y turismo para el país. En este sentido se buscará la colaboración público privada para el desarrollo del plan. En el marco del plan, existe la intención de crear una smart city en las afueras de Dakar (la capital del país), que se convertirá en hub digital y de servicios tecnológicos para África Occidental.

Las enormes carencias de Senegal en el sector energético generaran varias vías de oportunidad: (i) La importación de hidrocarburos, (ii) la entrega de proyectos llave en mano a productores privados de energía y (iii) los proyectos de desalación del agua (para los que las autoridades senegalesas ya han declarado querer explorar vías de colaboración con España)

Principales barreras/activos para canarias

• Activos:

- ❑ El clima para hacer negocios y la situación política del país es estable y ha mejorado mucho en los índices de corrupción en los últimos años
- ❑ Gran dependencia del mercado exterior para cubrir sus necesidades de productos alimenticios

• Barreras:

- ❑ Medidas proteccionistas impulsadas por el Gobierno que prohíben la importación de determinados productos alimentarios (por ejemplo, cebollas) para impulsar el mercado local
- ❑ Infraestructuras deficientes
- ❑ Volatilidad de los precios
- ❑ Competencia con China via precio para la importación de productos y con Francia, que por tradición e imagen es percibido como un producto de gran calidad

A.2.5. Ghana

Mercados receptores – Análisis Crítico: Ghana (1/2)



Descripción general del país

- Ghana se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, aunque se observa un decrecimiento del nivel de la economía en los últimos años
- A pesar de la situación estable para hacer negocios, cabe mencionar la inestabilidad política del país, que puede repercutir negativamente en las decisiones en cuanto a relaciones y comercio internacionales
- Ghana presenta una situación bastante estable en cuanto a corrupción
- Cabe destacar que los servicios son el principal activo de Ghana



Fuente: PwC Growth Market, World Bank, ICEX, Doing Business, Trading Economics

Principales indicadores económicos

1.	PIB per capita (2015)	4.096 US\$
2.	Ratio desempleo (2014)	5.19%
3.	% población entre 15-64 años (2014)	57.66%
4.	% importaciones s/PIB (2015)	54.77%
5.	Penetración internet (2015)	21.69%
6.	Índice de precios de consumo (2015)	17.14%
7.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	108/190
8.	Ranking índice de corrupción (2015)	56/168

Regulación y fiscalidad

1.	Impuesto sobre sociedades (2015)	25%
2.	IRPF (2015)	0-32.5%
3.	Ranking en facilidad para el pago de impuestos (2016)	119/190
4.	Ranking en cumplimiento de contratos (2016)	111/190

"Doing business in Ghana"

Ghana se posiciona como un país con riesgo medio para hacer negocios, aunque con mejor situación que la mayoría de los países africanos. No obstante, el clima político es inestable.

Ghana presenta apoyo internacional de organizaciones multilaterales (IMF, WB, EU) así como apoyo bilateral (EEUU, UK, China).

Mercados receptores – Análisis Crítico: Ghana (2/2)

Principales oportunidades

- Impulso del desarrollo de los sectores prioritarios: agricultura, industria manufacturera, infraestructuras, energía...etc
- Necesidad de infraestructuras relacionadas con el sector del agua
- Se observan oportunidades en el sector turístico y en aquellos que tengan que ver con el desarrollo del sector del agua.

Atractivo de sectores para exportaciones canarias

- En Ghana existen legalmente dos tipos de incentivos facilitados por las Autoridades y Administración del País: generales (para todo tipo de inversiones) y específicos, para los **sectores considerados prioritarios**: agricultura, industria manufacturera, infraestructuras, energía, tecnologías de la información y telecomunicaciones, petróleo y gas, industria textil y turismo.
- El sector de la construcción de infraestructuras relacionadas con el agua está en auge: El grueso de la demanda de equipos y proyectos proviene de licitaciones convocadas por el sector público para proyectos llave en mano, utilizando en ocasiones fondos del Gobierno ghanés, pero sobre todo financiación proporcionada por las citadas iniciativas multilaterales.
- En el ámbito de la agricultura resultan de gran interés las oportunidades en el subsector de la irrigación. Ghana no produce estos bienes, los importa todos, por lo general sistemas de riego que precisen del menor mantenimiento posible. La forma habitual de acceder al mercado de sistemas de irrigación en el país es a través de importadores y distribuidores de maquinaria agrícola que, debido a la falta de especialización en el sector, distribuyen también equipos de riego.
- Pese a lo reducido del mercado, las empresas del sector turístico pueden mirar a Ghana con interés. La campaña nacional para impulsar este sector se centrará, fundamentalmente, en el desarrollo de oportunidades de mercado, como el turismo cultural y ecológico, así como en el esfuerzo por incrementar el número de viajeros de negocios.

Principales barreras/activos para canarias

Activos:

- Trámites burocráticos sencillos y baratos para importar al país.
- Canarias es experta en desarrollo del turismo por lo que podría prestar servicios en el desarrollo del sector en Ghana.

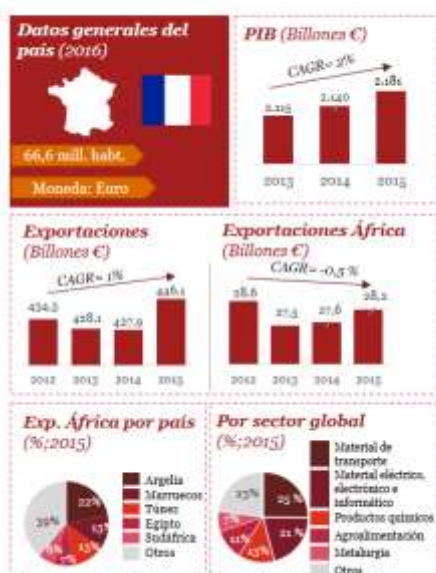
Barreras:

- Si el inversor quiere optar a licitaciones, solo podrá presentarse a las denominadas nacionales de la mano de una empresa mixta, esto es, en la que participe un socio local. Se recomienda por ello constituir una *joint venture* (basta con que el socio local tenga un 10% del capital) para beneficiarse de esta ventaja.
- Los extranjeros no pueden ostentar tierra ghanesa y, como máximo, podrán optar a una suerte de arrendamiento (*leasehold*) por 50 años.

A.3. Análisis de los principales competidores

A.3.1. Francia

Competidores – Análisis de los principales competidores - Francia



Puente: Eurostat, World Bank, ICEX, Institut National de la Statistique et des Études Économiques, Doing Business, Trading Economics, Santander trade

Relaciones sector exterior Francia

- Francia dispone de una fuerte tradición en comercio exterior, donde la suma de importaciones y exportaciones supera el 55% de PIB del país, representando las exportaciones a África el 6%.
- En concreto, en el caso de África, existen en Francia 39.500 compañías exportadoras.
- El comercio en mercados africanos es fuerte, dado que dispone de fuerte relación con países que históricamente han sido colonias francesas, en concreto en la mayor parte del norte, oeste, y centro de África incluyendo las naciones de Mauritania, Senegal, Guinea, Mali, Costa de Marfil, Benin, Niger, Chad, República Centroafricana y República del Congo.
- Actualmente Francia está en proceso de firmar tres acuerdos de colaboración económica este 2016 con África Occidental, Oriental y del Sur.
- Es miembro del Banco Africano de desarrollo (BAFD).

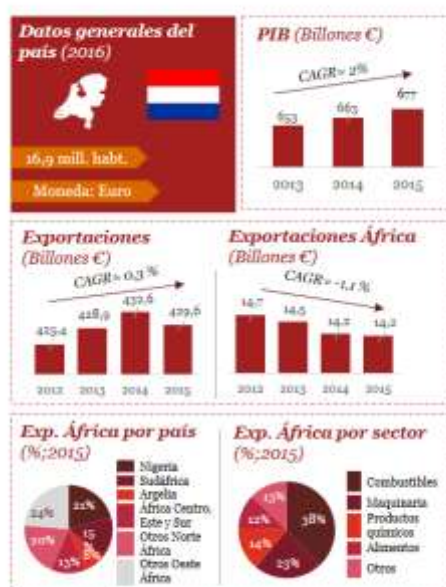
Principales indicadores económicos

1.	PIB per capita (2015)	39.800 €
2.	IED (2015)	41,4 bn €
3.	Evolución IED (CAGR 2012-2015)	29%
4.	% exportaciones s/PIB (2015)	20%
5.	% IED/PIB (2015)	2%
6.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	29/190
7.	Impuesto sobre sociedades (2016)	33,3%
8.	IRPF (2016)	0-45%
9.	Nº países africanos con vuelo directo a París (2015)	30

Las exportaciones de Francia representan el 20% del PIB, mostrando la fuerte potencia del país en Salida al exterior. En concreto, Francia está presente en los países africanos dada su estrecha relación al haber sido colonia francesa.

A.3.2. Países Bajos

Competidores – Análisis de los principales competidores – Países Bajos



Puente: Eurostat, World Bank, ICEX, Doing Business, Statistics Netherlands, Trading Economics, Santander trade

Relaciones sector exterior Países Bajos

- El país cuenta con una economía muy abierta con *superávit* en su balanza comercial, donde predominan las exportaciones, con gran volumen de intercambios.
- En su relación con África cabe destacar el "Netherlands – African Business Council", que se fundó en 1946 con el fin de establecer relaciones comerciales con los países africanos que se independizarían en futuro; actualmente, es una red de más de 300 empresas holandesas y 5.000 contactos empresariales africanos.
- Los Países Bajos exportan principalmente combustible y maquinaria a África, donde representan más del 50% de sus exportaciones.
- Miembro del Banco Africano de desarrollo (BAFD).
- Dado que la Compañía Neerlandesa de las Indias Occidentales se estableció en ciudad del Cabo, colonizando gran parte de Sudáfrica; Países Bajos es el principal cliente comercial del país (7º partner a nivel mundial), donde se destina el 15% de sus exportaciones del continente africano.

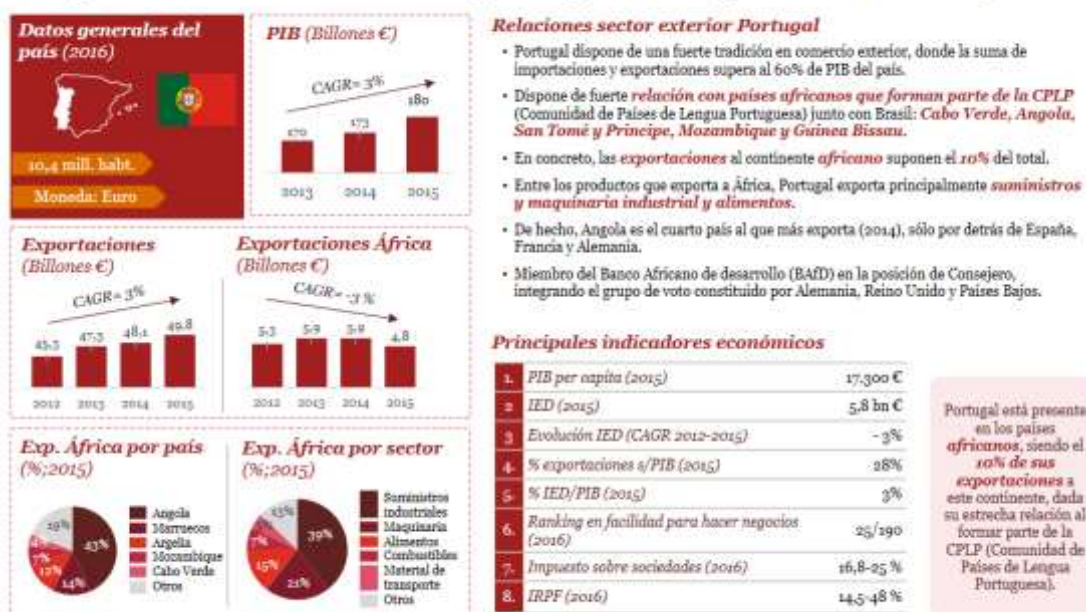
Principales indicadores económicos

1.	PIB per capita (2015)	40.000 €
2.	IED (2014)	75 bn €
3.	Evolución IED (CAGR 2012-2014)	-38%
4.	% exportaciones s/PIB (2015)	64%
5.	% IED/PIB (2014)	11%
6.	Ranking en facilidad para hacer negocios (2016)	28/190
7.	Impuesto sobre sociedades (2016)	20-25%
8.	IRPF (2016)	8,3-30%

Alemania, Bélgica y Reino Unido son los principales países destino de los Países Bajos, no obstante, el 6% de las exportaciones son a países africanos.

A.3.3. Portugal

Competidores – Análisis de los principales competidores - Portugal



Fuente: Eurostat, World Bank, ICEX, Doing Business, INE, Trading Economics, Santander trade

A.4. Glosario

- **Aftercare:** cuidado y seguimiento del inversor, después de que la inversión haya ocurrido.
- **Backoffice:** sección / grupo de persona responsable de las funciones administrativas relacionadas con la gestión de la empresa (contabilidad, recursos humanos, etc.) y que no está en contacto directo con los clientes.
- **Best in class:** el mejor en su campo.
- **Briefing:** en marketing se trata del documento donde está escrita toda la información necesaria para que los profesionales de marketing puedan generar la estrategia de comunicación, marketing y/o publicidad.
- **Business to business (B2B):** “empresa a empresa”; marketing, modelo de negocio, etc. que no se dirige al consumidor sino a otras empresas; empresas que comercializan sus productos o servicios a otras empresas.
- **Business to consumer (B2C):** “empresa a consumidor”; marketing, modelo de negocio, etc. dirigido al consumidor final; empresas que ofrecen productos o servicios al consumidor.
- **Call centers:** “centro de llamadas”; área donde un grupo de personas específicamente entrenadas para ello se encargan de la realización de algún tipo de atención o servicio telefónico.
- **Cleantech:** “tecnologías limpias”.
- **Cloud computing:** computación en la nube, servicios en la nube, informática en la nube
- **CRM (Customer Relationship Management):** gestión de las relaciones de los clientes a partir del análisis de las interacciones con la empresa ya sean llamadas, reuniones, mails, compras, etc; herramienta informática interna de la empresa la cual sirve para administrar una base de datos con la información de la gestión de ventas, contactos con clientes, etc.
- **Decision maker:** persona responsable de la toma de decisiones.
- **E-commerce:** comercio electrónico.
- **Feedback:** retroalimentación, opinión del destinatario de una acción o documento, que permite extraer al autor puntos de mejora.
- **FinTech (Finance and Technology):** término que aglutina a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la tecnología más novedosa para ofrecer productos y servicios financieros innovadores.
- **Framework:** marco metodológico.

- **Fracking:** técnica para extraer gas natural de yacimientos no convencionales.
- **Full time:** tiempo completo, jornada completa.
- **Gap:** brecha
- **Gig economy:** “economía de los bolos” o “economía de los pequeños encargos”, tendencia que se refiere a un mercado de trabajo caracterizado por el predominio de relación (laboral o mercantil) “por tareas” de duración determinada.
- **Hub:** centro de operaciones, centro de conexión o centro de distribución; puntos de intercambio o distribución.
- **ICT (information and communication technologies):** TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).
- **Input:** entrada; todo aquel factor (materias primas, productos intermedios, información, etc.) que intervienen en la producción de un bien o un servicio.
- **Internet of things:** internet de las cosas; conexión digital de objetos cotidianos con Internet.
- **Invest:** invertir.
- **Know-how:** conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en la realización de una tarea específica.
- **Lead:** empresas o consumidores que, a través de los múltiples canales utilizados en la estrategia de marketing y ventas, muestran interés en el producto o servicio. Un lead es el estado de entrada de la oportunidad de venta en el embudo de ventas.
- **Logging:** registro.
- **Mailing:** método del marketing directo que consiste en enviar a clientes actuales o potenciales correos electrónicos con las novedades de la empresa, información, promociones, etc. con el objetivo de mejorar las relaciones con los clientes, fidelizar y estimular las ventas.
- **Matchmaking:** creación de uniones duraderas basadas en la compatibilidad.
- **M&A:** fusiones y adquisiciones.
- **Networking:** creación de una red de contactos profesionales con el fin de originar oportunidades de negocio.
- **One on one:** una a una.
- **Output:** salida; bien o servicio que ha sido obtenido tras un proceso productivo en que intervienen una serie de factores o inputs.
- **Outsourcing:** - *externalización*, proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, realiza un contrato con una empresa externa para que ésta gestione parte de su actividad.

-
- **Partners:** socio/colaborador.
 - **Phoning:** método utilizado en marketing para llegar a los clientes a través de llamadas telefónicas.
 - **Pitchbooks:** libro de ventas creado por un banco de inversión o una empresa que detalla los principales atributos de la empresa y es utilizado por la fuerza de ventas de la empresa para ayudar a vender productos y/o servicios y generar nuevos clientes.
 - **Pull:** tirar; actitud reactiva ante una situación.
 - **Push:** empujar; actitud proactiva para propiciar que una situación ocurra.
 - **Shortlist:** lista corta, lista de seleccionados.
 - **Spillover:** efecto derrame.
 - **Target:** público objetivo.
 - **Task force:** unidad de trabajo creada por y para una ocasión concreta de duración determinada, y de manera intensa y focalizada.
 - **Think tanks:** institución o grupo de expertos que se reúnen con el objetivo de reflexionar o reflexionar sobre asuntos de relevancia global.
 - **Triggers:** criterio o evento “disparador” o foco que identifica, de manera proactiva o reactiva, las oportunidades que se pueden presentar y su criterio para ser definido como oportunidad.
 - **UK:** Reino Unido.
 - **USD:** dólar estadounidense.
 - **Upselling:** técnica o estrategia comercial en la que se aportan argumentos para ofrecer al cliente un producto de mayor calidad y coste.
 - **Win-win:** ganar-ganar; estrategia que tiene como objetivo que todas las partes salgan beneficiadas.
 - **Workshop:** taller de trabajo.

A.5. Metodología

A.5.1. Listado entrevistas diagnóstico

- Entidades / Agentes

ENTIDADES/AGENTES ENTREVISTADOS	Nº entrevistas/ reuniones
PROEXCA	26
Cámara de Comercio de Las Palmas de Gran Canaria	2
Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife	2
Cámara de Comercio de Lanzarote	2
Federación Canaria de Islas (FECAI)	1
PROMOTUR	1
Best in Gran Canaria	3
Why Tenerife	3
Cabildo de Fuerteventura	1
Cámara de Comercio de Fuerteventura	1
Parque Tecnológico de Fuerteventura	1
Cabildo de Lanzarote	1
Autoridad Portuaria de Las Palmas de Gran Canaria	1
Fundación Puertos de Las Palmas	1
ICEX	2
ZEC	5
ICT MAC	1
Instituto Tecnológico de Canarias (ITC)	2
Casa África	2
Enterprise Europe Network	2
Cabildo de La Palma	1
Cabildo de La Gomera	1
Invest in Spain UK	1
PLOCAN	1
Instituto de Astrofísica de Canarias (IAC)	1
Dirección General de Promoción Económica	2
AvalCanarias	1
Consejerías del Gobierno de Canarias	15
Zonas Francas	2

- **Empresariado canario**

EMPRESARIADO CANARIO	Nº entrevistas
Asociaciones empresariales	9
Empresas individuales	22

- **Empresas extranjeras (posibles inversores)**

- Más de 100 entrevistas y reuniones.
- Participación activa en más de 10 eventos de inversión.

A.5.2. Mesas de trabajo

Realización de reuniones con los diversos sectores económicos con el fin conocer la situación de cada sector y las dificultades/trabas que se encuentran a la hora de llevar a cabo su proceso de internacionalización.

GRUPO DE TRABAJO	Nº de asistentes	
	Tenerife	Gran Canaria
Industria y Comercio	14	15
Marino-marítimo, transporte y logística	8	24
Turismo y construcción	5	7
Formación y Salud	12	11
EE.RR., Tratamiento de Aguas, Ingeniería y Arquitectura	14	12
Audiovisual y TICs	19	15
Sector Primario	7	3

A.5.3. Encuestas

En la presente estrategia operativa de internacionalización se han llevado a cabo dos encuestas, una dentro del análisis de la atracción de inversiones extranjeras a la economía de las Islas y otra relacionada con el fomento de las exportaciones del tejido empresarial canario, tal y como se detalla a continuación:

- 1) Lanzamiento de una encuesta digital a más de 100 empresarios y perfiles profesionales de alto nivel de fuera de España (Europa y América,

principalmente), con el objetivo de detectar en qué grado se conoce a Canarias como destino de inversión.

- 2) “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias” realizada a 427 empresas del Archipiélago con el objetivo de analizar la realidad de la empresa canaria ante el reto de acometer procesos de internacionalización desde dos perspectivas: las empresas que si se han internacionalizado y las que no.