

Estrategia operativa de internacionalización de la economía canaria

 **pwc** y **GBL**

Resumen Ejecutivo

Julio 2017

Documento elaborado para



**Gobierno
de Canarias**

Expediente Nº 1/2016. Servicios



**Fernando
Clavijo
Batlle**
Presidente
del Gobierno
de Canarias



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.

***María Pilar
Valerio Díaz***
**Socia;
Directora
PwC 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.

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	8
2. Antecedentes y objetivos del proyecto	10
3. Análisis macro estructural de la internacionalización de la economía canaria	11
4. Sistema de atracción de IED (Inversión Extranjera Directa)	17
5. Sistema de promoción de la internacionalización de las empresas canarias	22
6. Programa de ejecución	28
AN. Anexos	39
AN.1. Detalle de Iniciativas	39

1. Contexto y objetivos del documento

El presente documento es el resumen ejecutivo del resultado del proyecto “Realización de la Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria”, 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 los cuales se debe guiar el Gobierno de Canarias en materia de internacionalización del tejido empresarial y económico de las Islas en el período entre 2017 y 2020.

Para la realización del proyecto se ha contado con la participación intensiva (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: la atracción de inversión extranjera y la salida al exterior de las empresas canarias. Entre otros, han participado en dicho proceso, los siguientes agentes del ecosistema canario:



- Asociaciones empresariales, tanto generalistas como sectoriales;
- Múltiples empresas y clústeres empresariales (entrevistas uno-a-uno y talleres sectoriales);
- ICEX;
- 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.



Dada la enorme importancia de la internacionalización para la economía canaria, el nivel de ambición que se ha querido dar a la misma, su carácter transformativo a medio/largo plazo para 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 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 al empresariado— pues el alineamiento entre los objetivos e iniciativas propuestos por parte de la iniciativa pública y la privada es uno de los factores de éxito más importantes para alcanzar los objetivos planteados.

El presente documento es una versión resumida del documento original (versión extensa) “Estrategia Operativa

de Internacionalización de la Economía Canaria”. Como tal, su estructura (detallada a continuación) es similar a la citada versión extensa:

- Análisis macro y estructural de la internacionalización de la economía canaria, y visión de llegada de Canarias como *hub* de negocios internacional (capítulo 3).
- Análisis del sistema de atracción de inversión extranjera —primera vertiente clave de la internacionalización— (capítulo 4).
- Análisis de la otra vertiente: sistema de promoción de la internacionalización de las empresas canarias (capítulo 5).
- Detalle del plan de acción: Programa de Internacionalización de la Economía Canaria (capítulo 6).



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 favorecer la creación de nuevo empleo. 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.

Así, el proceso de internacionalización de la economía del Archipiélago **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 deberá permitir elevar el nivel de ambición en cuanto a objetivos y por consiguiente los recursos disponibles para su cumplimiento.

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.

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 que ponga el foco en acciones concretas, consensuadas, calendarizadas, con responsables de su ejecución y seguimiento, y que cuenten con los recursos requeridos (incluidos los presupuestarios).

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 bajo las cuales se articulará la Estrategia Operativa de Internacionalización de Canarias.

Adicionalmente, 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 documento ya se han lanzado, y otras muchas están en fase de lanzamiento o de preparación previa.

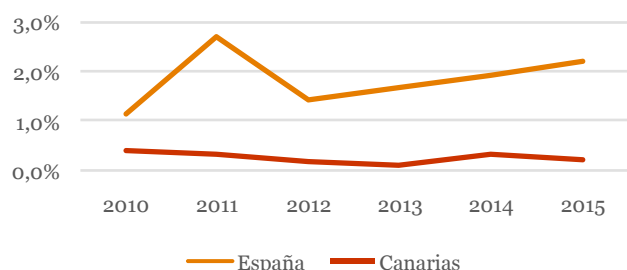
3. Análisis macro estructural de la internacionalización de la economía canaria

Tanto el estado actual como la evolución reciente de la internacionalización de la economía canaria no constituyen un punto de partida satisfactorio. Las cifras de atracción de inversión y exportaciones están en general por debajo de la media nacional, y muy lejos de los *hubs* internacionales a los que Canarias aspira a parecerse:

representando en torno al 0,3% del PIB de la comunidad, lo que la sitúa por debajo de la media española (1,8%) alejada de otras comunidades autónomas como Madrid, Cataluña y País Vasco y sobre todo muy lejos de los niveles existentes en *hubs* internacionales de referencia, como Irlanda y Singapur (media de 22% y 12% respectivamente en los últimos años).

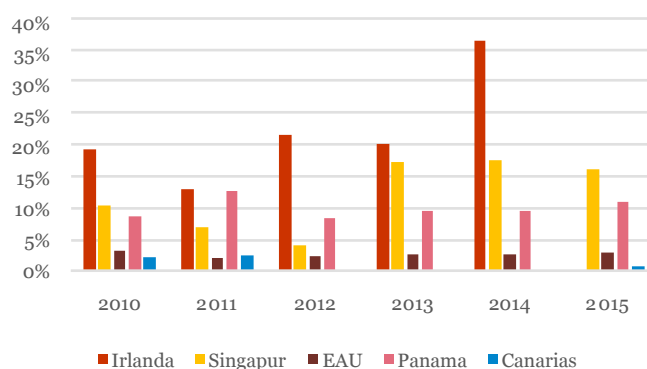
- La evolución de la atracción de inversión extranjera directa en Canarias se muestra irregular y poco significativa en volumen,

Comparativa por CCAA



	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%

Comparativa con Hubs internacionales



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media
Irlanda	20%	13%	22%	20%	37%	N/D	22%
Singapur	10%	7%	4%	18%	18%	16%	12%
EAU	3%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Canarias	2%	3%	0%	0%	0%	1%	1%

Figura 3.1 – Relación de la IED sobre el PIB. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Instituto de estadística de los países/regiones objeto de análisis. En la comparativa por CCAA se excluye datos de ETVEs mientras que en la comparativa con hubs internacionales por prudencia no se han excluido.

- Las exportaciones de las Islas se mantienen constantes en torno al 9% del PIB en el periodo 2010-2015, significativamente inferior a la media española, que se sitúa en el 21%, y completamente alejadas de las cifras que manejan *hubs* internacionales de referencia mundial, como Singapur o Emiratos Árabes Unidos (285% y 94%, respectivamente)¹.

Incluso si se realiza una comparación del impacto de las exportaciones sobre el PIB excluyendo la partida de *petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos* los resultados y conclusiones siguen siendo similares.

Al realizar un análisis del posicionamiento estratégico de Canarias para la internacionalización, se observa

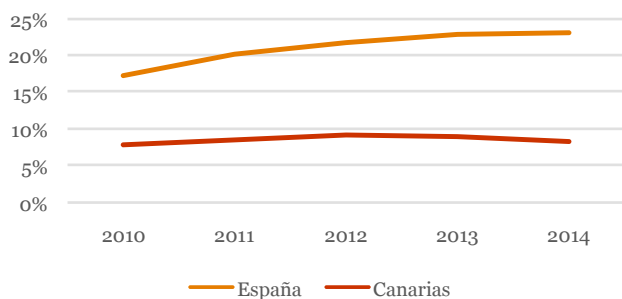
que el Archipiélago cuenta con una serie de factores diferenciales que lo situarían por encima de la competencia de otros territorios, tal y como se detalla a continuación:

- La fiscalidad de las Islas, que en muchos aspectos se sitúa como la mejor de Europa.
- El posicionamiento geoeconómico de la región, al ubicarse en un enclave estratégico en el océano Atlántico próximo a Europa, a África y en la ruta de paso marítima hacia América del Sur.
- La alta seguridad jurídica de Canarias, al encontrarse bajo el marco normativo de España y de la Unión Europea.
- La facilidad para la atracción

y retención de talento gracias a la elevada calidad de vida de las Islas.

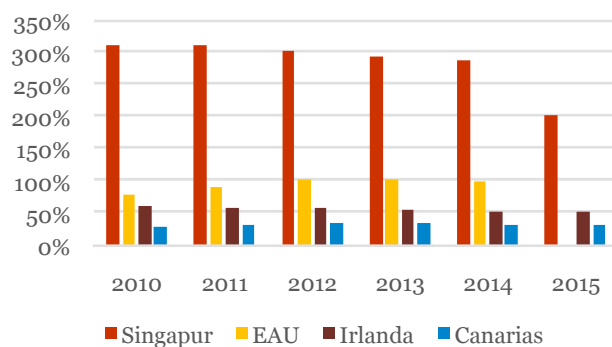
- La existencia de costes competitivos en Canarias, tanto laborales como en otras categorías (por ejemplo, alquiler de oficinas, combustible, etc.).
- Las infraestructuras, superiores a las existentes en los países del entorno, y en especial algunas infraestructuras singulares ligadas a la innovación y a las TICs (p. ej. PLOCAN, IAC, ITER, etc.).
- La existencia en la economía de las Islas de programas de ayuda al inversor y a empresas canarias con intención de internacionalizarse.
- El potencial de crecimiento del mercado local.

Comparativa por CCAA



	2010	2011	2012	2013	2014	Media
Euskadi	27%	31%	33%	33%	35%	32%
Murcia	18%	20%	34%	35%	39%	29%
Cataluña	24%	27%	30%	30%	31%	28%
España	17%	20%	22%	23%	23%	21%
La Rioja	21%	19%	19%	20%	17%	19%
Andalucía	13%	16%	18%	19%	19%	17%
Madrid	11%	14%	15%	16%	15%	14%
Extremadura	7%	8%	10%	10%	10%	9%
Canarias	8%	8%	9%	9%	8%	9%

Comparativa con Hubs internacionales



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media
Singapur	311%	312%	303%	293%	287%	202%	285%
EAU	79%	90%	101%	101%	98%	N/D	94%
Irlanda	60%	57%	58%	55%	52%	50%	55%
Canarias	29%	31%	34%	33%	31%	30%	31%

Figura 3.2 – Impacto de las exportaciones de bienes y servicios sobre el PIB.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Instituto de estadística de los países/regiones objeto de análisis y elaboración propia

¹ Con el fin de comparar perímetros iguales, en la comparativa realizada con los hubs internacionales se ha sumado a los datos de Canarias una estimación (de “trazo grueso”) de las exportaciones de servicios, de ahí la diferencia entre el 9% de media de Canarias en la comparativa con las CCAA (importe que no incluye las exportaciones de servicios) y el 31% en la comparativa con los hubs internacionales.

- El turismo como sector tractor de la economía del Archipiélago, aspecto relevante a efectos de aquellas actividades que puedan tener sinergias con el sector turístico o para aquellas actividades en las que el turismo pueda ser un vertical adyacente.

Sin embargo, estos activos clave conviven con una serie de barreras que hoy en día impiden que Canarias se convierta en un destino de negocios de primer nivel:

- El coste de la conectividad marítima junto con su relativa baja frecuencia y fiabilidad.

- La necesidad de más rutas aéreas “no turísticas”, principalmente con África y América.

- La limitada disponibilidad de suelo para el desarrollo de actividades económicas en las Islas.

- Relativa dificultad para hacer negocios (trámites administrativos para la obtención de permisos, y en particular visados y aduanas).

- Escasa disponibilidad de recursos humanos cualificados para ciertas actividades, particularmente en lo que respecta al dominio de idiomas extranjeros.

- Limitado tamaño del mercado local en comparación con otros competidores, unido a la dispersión geográfica del Archipiélago.

- La falta de un marcado espíritu emprendedor y, concretamente, la consolidación de las nuevas empresas.

- La escasa inversión en I+D.

- La necesidad de mayor desarrollo del asociacionismo empresarial.

- El modelo energético por su casi total dependencia energética del exterior.

- Limitada práctica de acuerdos público-privados para cubrir con rapidez las limitaciones existentes.

Para avanzar de manera decidida en la mitigación de estas barreras estructurales, se propone en el seno de esta estrategia una serie de medidas de amplio calado, entre las cuales destacan:

► *Lanzamiento de un ambicioso programa para alcanzar el multilingüismo.*

► *Creación de una “task force” de revisión y mejora de trámites ligados a la implantación de empresas (simplificación administrativa).*

► *Creación de una estructura responsable de impulsar la conectividad aérea en rutas no turísticas.*

► *Creación de una estructura similar para el impulso de la conectividad marítima, cuyo primer proyecto clave ha de ser el de impulsar la atracción de empresas “feeders” para la creación de un hub regional marítimo en Canarias.*

► *Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de recursos humanos clave (comenzando por programadores informáticos y productores audiovisuales).*

► *Explorar vías para adecuar la formación pública a las necesidades de talento de los sectores prioritarios.*

► *Lanzar mesa de trabajo para explorar mejoras, tanto operativas como administrativas, en la obtención de visados.*

► *Impulsar el asociacionismo sectorial.*

Cuando se habla de la internacionalización de la economía de Canarias, se escucha a menudo como objetivo el convertir al Archipiélago en un *hub* logístico y de negocios, en 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.

Este ambicioso objetivo parece razonable. La economía global se está organizando en torno a *hubs* internacionales que interconectan personas, capitales, mercancías y empresas, emplazándose éstos como concentradores empresariales de determinadas áreas geográficas. Analizando los *hubs* empresariales existentes a nivel mundial y su localización (ver figura 3.3), se observa que África Occidental es una zona del mundo en la que en la actualidad no existiría todavía ningún *hub* empresarial de referencia, por lo que Canarias puede aspirar a convertirse en ello.

Haciendo “zoom” en el análisis de las Islas Canarias frente a sus principales competidores y otros aspirantes como Casablanca/Marruecos, Dakar/Senegal y Accra/Ghana (ver figura 3.4), el Archipiélago destaca por disponer hoy en día de una fiscalidad ventajosa, así como por ser una región en la que la seguridad jurídica es alta y por la facilidad para la atracción de talento gracias a la elevada calidad de vida del Archipiélago y sus infraestructuras.

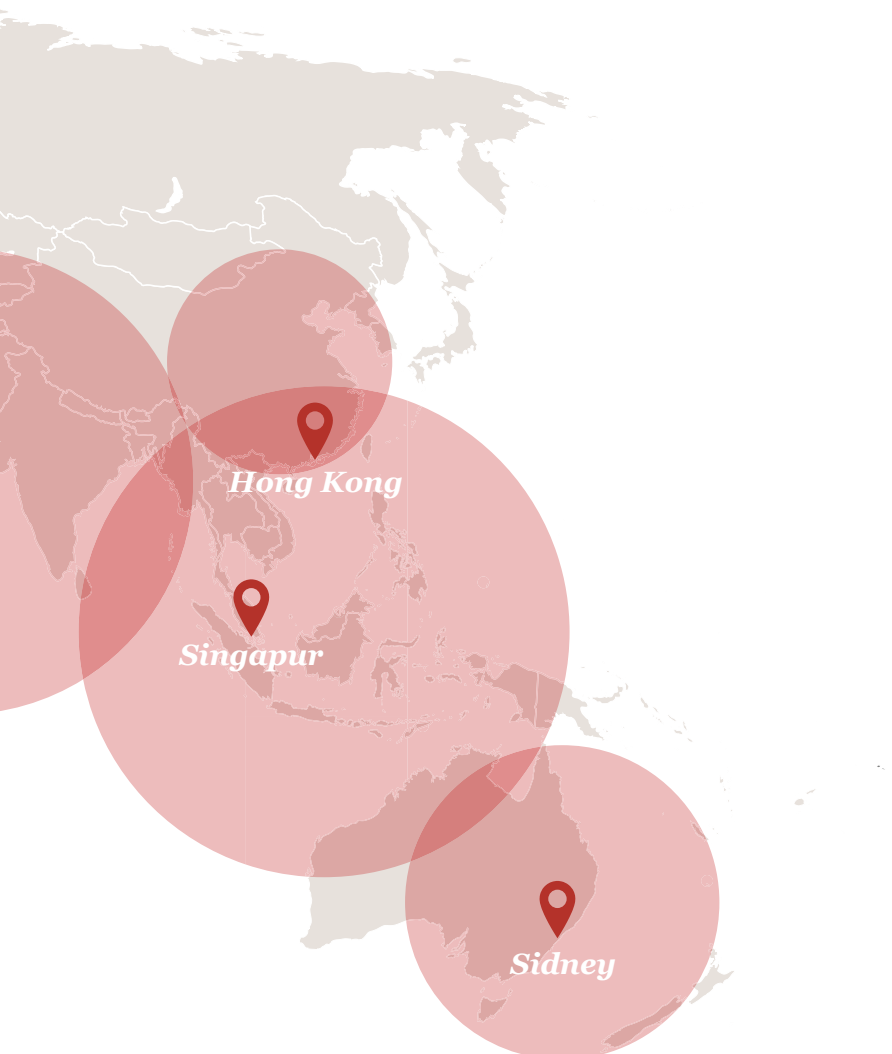


Ahora bien, este objetivo solo se podrá alcanzar si se corrigen de manera firme y decidida las ya referidas barreras existentes en la economía canaria, en particular: la conectividad y logística, el uso generalizado del inglés y otros idiomas, y la facilidad para hacer negocios (simplificación y agilización de trámites administrativos, con especial foco en visados y aduanas) — todas ellas claras características fundamentales de los *hubs* internacionales de primer nivel—.

Así, reconociendo que se trata de una meta muy ambiciosa, parece realista plantear el posicionamiento del Archipiélago canario como un *hub* logístico y de negocios, ya que:

- Dichos *hubs* económicos que actualmente se sitúan como referencia partían en sus inicios de indicadores económicos en peores posiciones que los que presenta la economía de las Islas Canarias a día de hoy.

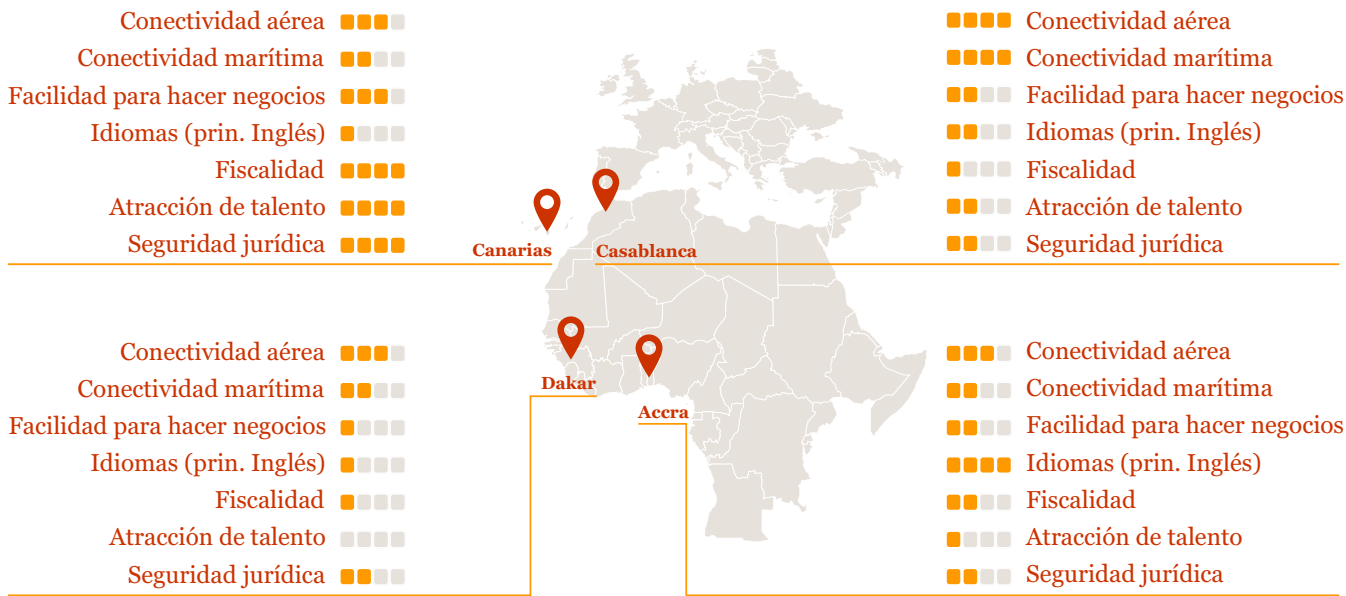
- Las características que han hecho de Singapur o Dubái lo que son hoy, están en su mayoría al alcance de Canarias, por supuesto si —y solamente si— se corrigen de manera firme y decidida las principales barreras con las que cuenta la economía canaria.



Con todo ello, los objetivos de Canarias deben ser ambiciosos y asemejarse al de otros destinos exitosos, como Irlanda, que con una estrategia global de atracción de inversión ha conseguido que su ratio IED/PIB pase del 6% al 71% en apenas 20 años, o a Singapur, que ha mantenido un incremento anual sostenido de las exportaciones del 11% anual durante los últimos 45 años.

Figura 3.3 – Hubs empresariales en el mundo. Fuente: Elaboración propia

A día de hoy no existe HUB de referencia



- Facilidad para hacer negocios en función del ranking Doing Business 2016
- Atracción de talento en función del Índice de Calidad de Vida
- Seguridad jurídica en función de diversos análisis, entre ellos el Índice WJP Rule of Law Index 2016

Figura 3.4 – Posibles candidatos a hub empresarial en África Occidental. Fuente: Elaboración propia

Además, la visión de construir un hub de negocios del África Occidental en Canarias debe pasar forzosamente por generar flujos económicos y de personas constantes desde dichas áreas de influencia hacia Canarias. No sería realista plantearse como *hub* viviendo de espaldas al resto de países de la región. Para ello, la presente Estrategia Operativa propone algunas iniciativas que sigan avanzando en ese camino ya iniciado por el Gobierno de Canarias y otras instituciones (Cámaras de Comercio, Casa África, etc.):

► *Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos, con el objetivo de atraer ciudadanos de esos países para que conozcan el Archipiélago, a la vez de generar actividad en sectores como turismo, comercio, salud y formación/educación.*

► *Apalancar más a Casa África en los aspectos económicos.*

► *Firmar acuerdos económicos entre el Gobierno de Canarias y los países africanos de interés para la economía de las Islas, con contenido alineado con la Estrategia de Internacionalización.*

► *Realización de intercambios con países de África Occidental.*

4. Sistema de atracción de IED (Inversión Extranjera Directa)

Las distintas fuentes usadas en este estudio —incluida la evidencia empírica de múltiples eventos y reuniones del equipo de trabajo con potenciales inversores— evidencian que el “**producto Canarias**” como destino de atracción de inversiones tiene un atractivo diferencial, si bien solamente para tipos de oportunidades muy determinadas, que potencian los activos de las Islas y se ven menos afectadas por sus barreras.

Con el objetivo de lograr un efecto multiplicador de los esfuerzos de atracción de inversión en Canarias, resulta fundamental comenzar a aspirar a contar en el Archipiélago con varios “productos integrales escalables”. 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, tal y como muestra la figura 4.1, está compuesto por cuatro pilares: 1) un ángulo diferencial de propuesta de valor; 2) una “maquinaria” de marketing y ventas establecida, 3) existencia de referencias y casos de éxito, y 4) una operativa robusta (que permita no fallar en la ejecución).

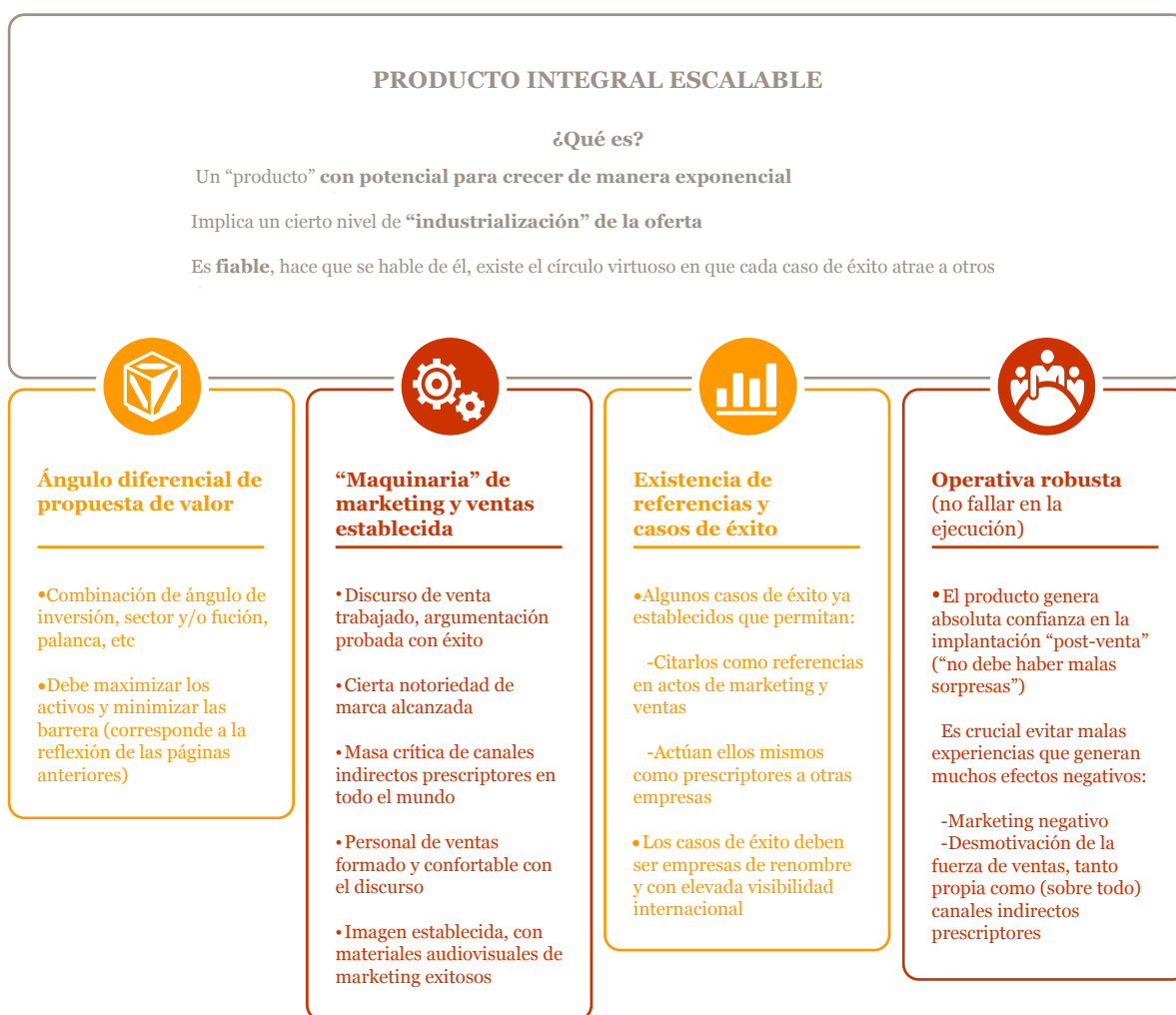


Figura 4.1 – Composición del producto integral escalable. Fuente: Elaboración propia

Cuando se efectúa un análisis por sectores se concluye que Canarias no dispone todavía de ningún producto integral escalable más allá del turismo, si bien el sector audiovisual está bastante cerca de ello, siendo el más avanzado y teniendo como reto principal crear tejido local para asegurar la sostenibilidad.

Adicionalmente, si se realiza el análisis por funciones (p. ej. call centers, centrales de compras, centros de I+D, base de expatriados para África, etc.) se constata que, en general, se ha incidido muy poco en marketing y ventas sobre el ángulo funcional. Como reflejo de ello, ninguna función está cerca de ser un producto integral escalable.

A día de hoy, las distintas entidades de atracción de inversión en Canarias suelen estructurar su trabajo en torno a dos ejes principales: sector y país. Con el fin de hacer más efectivas las campañas de marketing y ventas y lograr una optimización del sistema de atracción de inversiones, se propone “afinar el tiro” más allá de lo tradicional y realizar una selección de oportunidades como una combinación de los siguientes elementos:

- Ángulos de inversión: se propone ampliar de los dos existentes (inversión finalista en Canarias e intermedia hacia África) a cuatro: 1) plataforma internacional con fiscalidad ventajosa; 2) *hub* para África occidental; 3) puerta de entrada a Europa; 4) mercado de test o “escaparaté”.
- Funciones (call centers, centrales de compras, venta online y marketing digital, centros

de I+D, base de expatriados, backoffices, etc.). Al introducir este elemento se enriquecerá el discurso y ampliará el campo de potenciales empresas target, incluso en sectores a priori “no objetivo” como es el caso del sector financiero.

- Momento estratégico de la empresa, entendiéndose éste como el contexto y la motivación por los que las empresas se están planteando invertir en el exterior; por ejemplo, expansión a otro continente, diversificación de su actividad, recorte de costes, optimización fiscal, etc. Este elemento es muy relevante para maximizar las posibilidades de éxito de cualquier enfoque de marketing o ventas.

- Países de origen de la posible empresa inversora.

- Sectores prioritarios para IED.

Canarias debe centrar sus esfuerzos en aquellos sectores y funciones en los que sus activos son diferenciales y donde las barreras tienen un efecto bajo. Para ello se ha efectuado un ejercicio de priorización de sectores siguiendo un proceso con dos prismas diferenciados:

- Cualitativo: 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.
- Cuantitativo: se ha procedido a un proceso de selección de sectores a partir de una lista exhaustiva siguiendo los CNAE del Banco Mundial, evaluando cada (sub)sector en función del grado en que le afectan los activos y barreras presentes en la economía canaria y construyendo

así un índice de relevancia sobre el cual se seleccionan los mayores valores. Una vez seleccionados los sectores estratégicos, se realizó una priorización de sectores según tres criterios:

- 1) Índice que indica cuán cerca se está de tener un Producto Integral Escalable.
- 2) El tamaño potencial en euros, 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.
- 3) Corrección por consideraciones estratégicas, como el alineamiento con las RIS3 y con activos muy diferenciales del Archipiélago (p. ej. Astrofísica y economía del mar).

Así, el proceso de priorización de sectores estratégicos arroja los resultados que se detallan a continuación:

- Nivel 1 de prioridad: TICs consolidadas, Oil&Gas/Offshore y Audiovisual.
- Nivel 2 de prioridad: Outsourcing, Servicios Profesionales, TICs Startups, Renovables/Cleantech, Logística Portuaria, Astrofísica, Economía del mar, Aerolíneas y Farmacéutico.
- Nivel 3 de prioridad: Deportes, Cultura, Minería, Sanitario y Educación.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo una selección estratégica de funciones de una manera análoga. Partiendo de la lista de funciones de una empresa tipo, se han seleccionado aquellas cuya

operación en Canarias supondría una ventaja competitiva, al verse 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, Call center, Venta online, Marketing digital, Centros I+D, Formación y eventos de empresa, Centrales de compras y otros Backoffices (RRHH, contabilidad, etc.).

Con vistas de operacionalizar las oportunidades así identificadas se necesitará planificar y ejecutar campañas de marketing y ventas; evaluar el retorno de inversión y la efectividad de cada sector/función/ángulo/etc.; y alcanzar una mayor especialización del personal técnico en las oportunidades seleccionadas. En este sentido, se proponen las siguientes recomendaciones:

En el área de **marketing** es fundamental solventar el problema del gran desconocimiento generalizado de Canarias como destino de inversión. Ésta es quizás la mayor carencia del sistema, y sobre la que es necesario incidir urgentemente. Los principales canales que se han utilizado hasta ahora (asistencia a congresos y ferias) no son lo suficientemente masivos para corregir el problema con rapidez. En este sentido, se propone una batería de recomendaciones que permitan avanzar de manera decidida, entre las que destacan:

► *Generación de manera periódica de listas de “triggers” (mezcla de criterios que “disparan” una oportunidad) —como combinación de los elementos arriba mencionados: ángulo/sector/función/país/momento— que alimentarán a las campañas de marketing y ventas.*

► *Realización de un análisis sectorial/funcional regular y establecimiento de metodología para revisar la priorización.*

► *Redefinición de la política de asistencia a eventos y priorización objetiva, reforzando el seguimiento individualizado del contacto realizado.*

► *Reclutamiento de capacidades senior de marketing para Proexca: creación de un departamento de marketing estable en el tiempo.*

► *Aumento significativo de presupuesto y lanzamiento de concurso para contratación de capacidades de ejecución de marketing digital.*

► *Lanzamiento de campañas de marketing basadas en “triggers”.*

► *Rediseño de la web.*

► *Elaboración de contenidos relevantes “de negocio” que generen interés en el público objetivo.*

En el área de “**ventas**” (acompañamiento a los inversores potenciales para que tomen la decisión de invertir en Canarias), si bien se cuenta con buenas tasas de efectividad de los técnicos de las distintas entidades, existe 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 (análisis cuantitativo disponible en la versión extensa del documento). Por ello sería conveniente liberar más tiempo de los técnicos existentes para que realicen esta labor de mayor valor añadido.

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

Por todo ello, se propone lanzar, entre otras, las siguientes iniciativas:

► *Focalización del tiempo de los técnicos a actividades de “venta consultiva” y medición y seguimiento del embudo de ventas.*

► *Lanzamiento de campañas “push” (campañas proactivas de ventas).*

► *Reorganización y categorización de cuadernos de venta, incluyendo la creación de un repositorio de ayudas al empresario.*

► *Establecimiento de un mecanismo de incentivos para los técnicos de Proexca.*

► *Lanzamiento de un programa de búsqueda y reclutamiento de canales indirectos.*

► *Establecimiento de esquema de incentivos a los prescriptores, previa evaluación del mismo.*

► *Seguimiento y medición de la actividad del canal indirecto.*

No existe en Canarias un procedimiento estructurado para acompañar a las empresas inversoras en su **implantación**, lo cual lleva a perder un alto porcentaje (estimado entre 20-40%) de 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, complejidad de trámites, etc.).

Finalmente, el “**investment aftercare**” —sistema de acompañamiento estructurado a las empresas que ya han invertido en Canarias para que aumenten su inversión y atraigan a otras— es una actividad prácticamente inexistente. A día de hoy existen muy pocos recursos dedicados a ella, lo cual representa un potencial adicional que es necesario capturar.



Por todo ello, será necesaria, entre otras, la ejecución de las siguientes medidas:

► *Mejorar experiencias de implantación y organización en torno a “jefes de proyecto” de implantación.*

► *Crear y mantener un “menú de trámites”.*

► *Implantar un “sello acelerador” para agilizar trámites en operaciones prioritarias.*

► *Incluir en el catálogo de servicios de Proexca nuevos servicios de ayuda al inversor.*

► *Establecer un esquema de “investment aftercare”.*

► *Realizar seguimiento y medición de la efectividad del “investment aftercare”.*

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 el reparto de la carga de trabajo entre las distintas fases del proceso. 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 mucho más de lo que cuesta—.

Sobre la **organización y gobernanza** entre las distintas entidades, existe en general una buena comunicación informal entre las distintas organizaciones,

pero con claro margen de mejora en la coordinación formal, y en la colaboración entre entidades de distinto ámbito.

En este sentido, 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 existentes.

Finalmente, en relación con las **finanzas** (presupuesto destinado a la atracción de inversión) 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.

Por todo ello, será necesaria, entre otras, la ejecución de las siguientes medidas:

► *Reclutar/formar más técnicos de atracción de inversión.*

► *Implementar medidas de coordinación entre agentes implicados en el ecosistema.*

► *Construir y utilizar de manera recurrente una herramienta de medición de retorno de inversión de las distintas acciones (p. ej. basada en coste/lead para el caso de marketing).*

► *Crear una “task force” interna para identificar / destinar fondos europeos para financiar las iniciativas de internacionalización.*

► *Alinear presupuestos con la nueva estrategia.*

5. Sistema de promoción de la internacionalización de las empresas canarias

Al contrario que en el caso de atracción de inversiones, el sistema actual de apoyo a las empresas para su salida al exterior no genera al ritmo actual el suficiente número de empleos para que una aceleración del mismo tenga efectos significativos en la economía canaria. Esto se debe en parte a la cuantía de los recursos destinados, pero también en gran parte por el relativamente bajo número de empresas que se interesan por la internacionalización.

En Canarias, el número total de empresas registradas como exportadoras asciende a 6.667, siendo el 14% de ellas exportadoras regulares (933

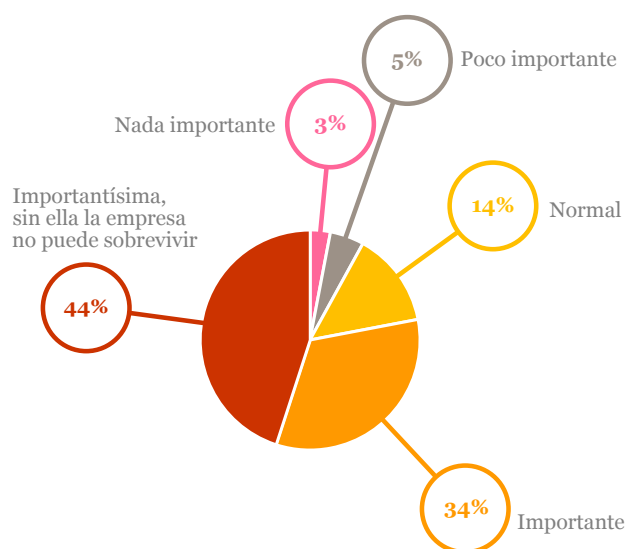
empresas) y el 9% exportadoras con un volumen de más 50.000 euros (605 empresas).

Ante estos datos, el objetivo al que debe apuntar la presente estrategia es triple: (i) aumentar el número de empresas exportadoras regulares; (ii) incrementar el volumen comercial de las empresas exportadoras en general; e (iii) incluir nuevas pymes en el ecosistema de la exportación.

En este sentido, y dada la escasez de estudios y/o datos cuantitativos sobre la actitud y aptitud de las pymes canarias frente a la internacionalización y dada la importancia de disponer de dicha

información para 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, ICEX y Cámaras de Comercio— una “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias”. Este estudio cuantitativo tiene el objetivo de analizar la realidad de la empresa canaria ante el reto de acometer procesos de internacionalización desde dos perspectivas: las empresas que se han internacionalizado y las que no, y cuyos resultados completos se presentan en el Anexo de la versión extensa del documento.

Importancia de la internacionalización para la empresa



Perspectiva de seguir operando internacionalmente

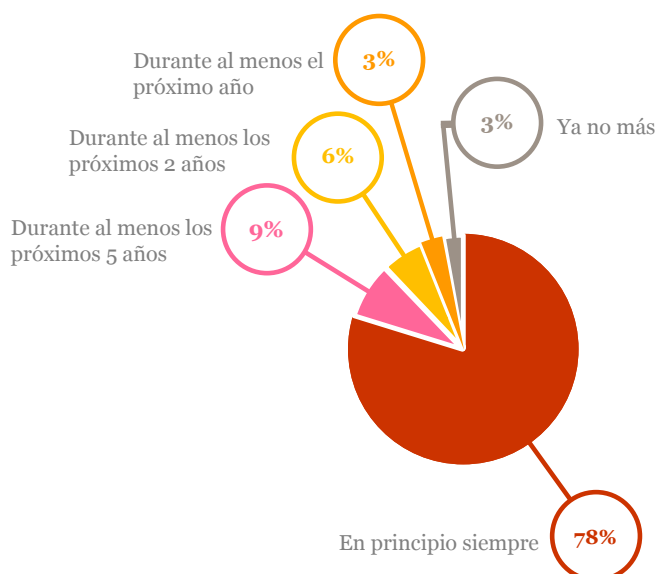


Figura 5.1 – Importancia de la internacionalización para la empresa / Perspectiva de seguir operando internacionalmente. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Principales barreras



Algunas de las conclusiones de la encuesta confirman la importancia estratégica de la internacionalización para las empresas canarias que sí han llevado a cabo el proceso de salida al exterior. Tal y como muestra la figura 5.1, el 44% de éstas considera importantísimo el proceso de internacionalización de su empresa afirmando que sin ello la empresa no podría sobrevivir (un 34% adicional lo considera importante) frente a tan solo el 8% que lo asume como poco o nada importante.

Asimismo, el 78% de las pymes internacionalizadas del Archipiélago presentan una perspectiva de seguir operando en mercados internacionales, en principio, a muy largo plazo.

En relación a las barreras que se encuentran las empresas canarias a la hora de llevar a cabo su

proceso de salida al exterior, tal y como se puede comprobar en la figura 5.2, no existe ninguna barrera que destaque claramente por su peso, sino que han sido identificados múltiples frenos. De ello se deduce que es necesario actuar en varios frentes a la vez para poder liberar todo el potencial de salida al exterior en la empresa canaria.

En este sentido, en torno a un 39% de los empresarios canarios considera que la actividad de su empresa aumentaría entre un 10% y un 30% si se solucionarían dichas barreras, y otro 29% sitúa ese potencial por encima del 30%, lo que daría a entender que la supresión de barreras clave traería consigo un incremento sustancial de las exportaciones en el Archipiélago.

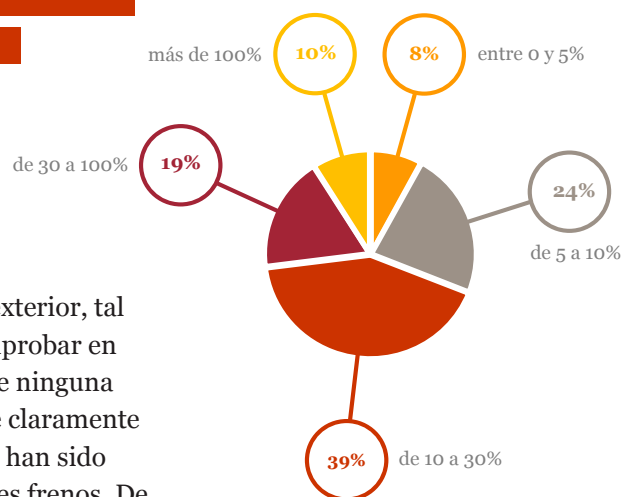
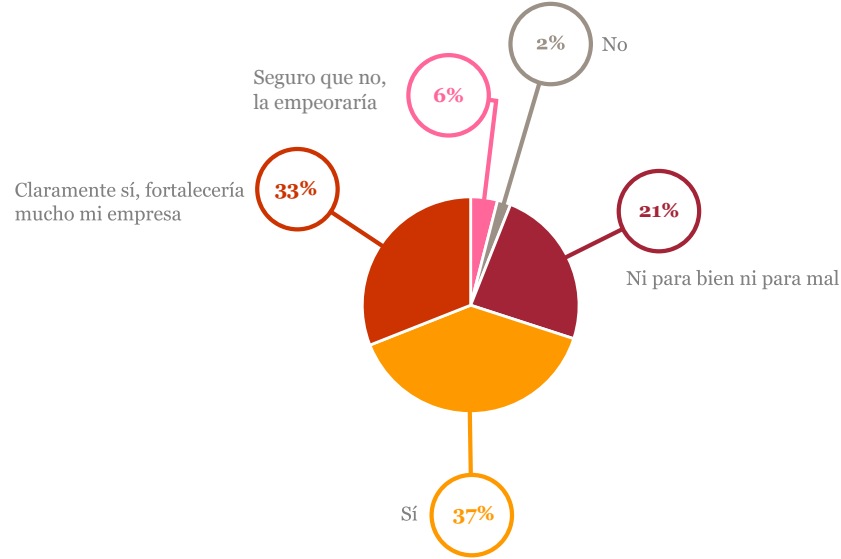


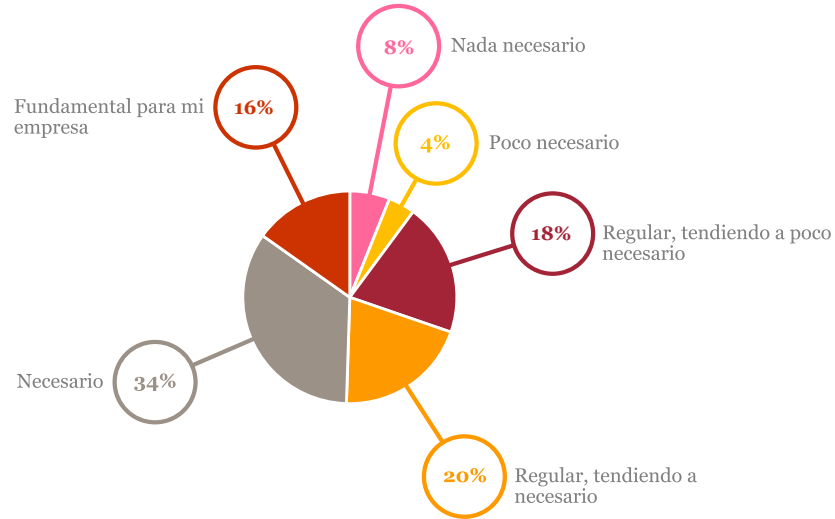
Figura 5.2 – Principales barreras / Aumento de la actividad si se solucionarían las barreras. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que sí se han internacionalizado”

Analizando la otra parte —es decir, las pymes canarias que no se han internacionalizado— los resultados extraídos de la encuesta muestran que un 70% de las empresas considera que el proceso de salida al exterior sí fortalecería su situación económica. Asimismo, alrededor de un 50% de los empresarios ve como necesaria o fundamental la internacionalización, lo cual parece indicar que existe un potencial latente muy significativo de aumento del número de empresas que estarían dispuestas a “dar el salto” hacia la internacionalización.

Consideración de que la internacionalización fortalecería la situación económica de la empresa



Importancia de la Internacionalización

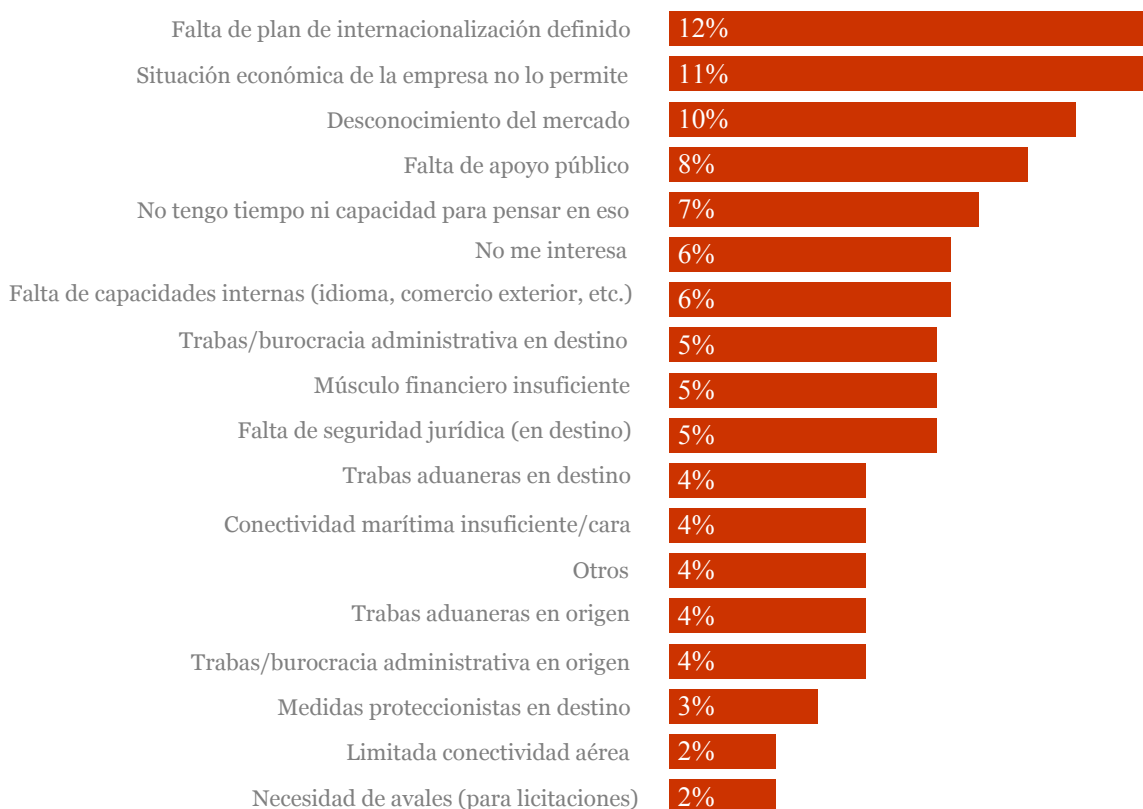


Conocimiento de la existencia de agentes públicos o privados que le ayudarían



Figura 5.3 - Consideración de que la internacionalización fortalecería la situación económica de la empresa/Importancia de la internacionalización/Conocimiento de la existencia de agentes públicos o privados que le ayudarían. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

Causas por las que no se ha internacionalizado



Perfiles que faltan en la empresa para internacionalizarse

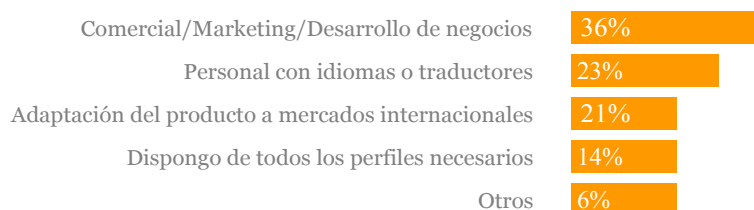


Figura 5.4 - Causas por las que no se ha internacionalizado / Perfiles que faltan en la empresa para internacionalizarse. Fuente: “Encuesta de internacionalización de las empresas canarias: empresas que no se han internacionalizado”

No obstante, la mayor parte de las empresas encuestadas que aún no se han internacionalizado (el 71%) desconoce la existencia de agentes públicos o privados que le pudieran ayudar a llevar a cabo el proceso de internacionalización.

En relación a las causas que han propiciado que las empresas no se hayan internacionalizado, tal

y como se puede observar en la figura 5.4, no existe —al igual que en el caso de las empresas ya internacionalizadas— una única barrera clave, sino que han sido identificados múltiples frenos.

Adicionalmente, los principales perfiles de los que no disponen las empresas y que éstas manifiestan que les resultarían necesario

para llevar a cabo con éxito su proceso de salida al exterior, son tanto comerciales/expertos en marketing/desarrollo de negocios como personal con idiomas.

Los programas actuales de apoyo a la internacionalización (Canarias Aporta, IcxNext, Xpande, EEN) solo llegan a una masa relativamente pequeña de empresas. 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 anual 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.

Por todo ello, una conclusión clave de cara a la estrategia a seguir es que, en paralelo al mantenimiento y refuerzo de los programas de ayuda a la internacionalización ya existentes en las diversas entidades (ICEX Next, Canarias Aporta, Xpande, etc.) **debe lanzarse además un conjunto de medidas de naturaleza más estructural, destinadas a reducir las barreras** percibidas por la empresa canaria para salir al exterior, y para la protección de los empleos de las empresas que ya lo hacen. Y es que, solo así se podrá conseguir multiplicar por un número significativo el efecto de la internacionalización en la economía.

En primer lugar, será necesario emprender un importante esfuerzo de “evangelización” a las empresas, que motiven acerca de las ventajas y beneficios de acudir a los mercados internacionales, e informen sobre los mecanismos puestos a su disposición para

la reducción de los riesgos. Es necesario despertar el “apetito a salir” a otros mercados. En la actualidad los diferentes organismos dedicados a ello hacen una gran labor de “acompañamiento” para las empresas que se interesan en ello, pero es necesario conseguir un efecto multiplicador significativo en el número de empresas que llegan a interesarse. También será fundamental generar mayor confianza en el empresariado con la reducción o eliminación de las principales barreras a la internacionalización:

- tanto en las capacidades de las propias empresas: bajo conocimiento en idiomas y comercio internacional, limitado tamaño (y por lo tanto competitividad)...
- ...como en sus actitudes: aversión al riesgo, falta de necesidad percibida y desconocimiento sobre los mercados.
- tanto en los aspectos comerciales: inseguridad jurídica, escasez de recursos y falta de experiencia en regionalización...
- ...como logísticos: trabas aduaneras y conectividad cara e insuficiente.

Por todo ello, además de las medidas estructurales ya expuestas sobre idiomas, conectividad, etc. se recomienda lanzar una serie de iniciativas adicionales que apuntan a la reducción de dichas barreras:

- ▶ *Hacer más labor de “push” sobre los programas de apoyo a la internacionalización.*
- ▶ *Lanzar un esfuerzo de “evangelización de la internacionalización” a las empresas canarias, despertando el apetito por salir a otros mercados.*
- ▶ *Fomentar alianzas entre empresas para oportunidades concretas.*
- ▶ *Profundizar en el área de apoyo a empresas de Proexca.*
- ▶ *Pilotar un programa de comerciales “senior” en destino al servicio de las empresas canarias en mercados objetivo.*
- ▶ *Crear un polo de competencias aduanero, con el mandato de elaborar una lista de problemas concretos, buscando soluciones operativas a corto/ medio plazo, y administrativas/ legislativas a medio/largo plazo.*
- ▶ *Impulsar almacenes logísticos en destino.*
- ▶ *Crear una unidad para fomentar el grupaje.*
- ▶ *Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones internacionales.*
- ▶ *Facilitar la obtención de avales para las pequeñas empresas.*
- ▶ *Colaboración sectorial en campañas de marketing.*

► ***Coordinación y organización de reuniones regulares con sectores empresariales.***

En el ecosistema canario de promoción exterior intervienen diferentes agentes (tanto públicos como privados) que realizan programas de acompañamiento y ayudas —entre otros— con los que dan soporte a las empresas. Es necesario avanzar en la coordinación y alineamiento de los servicios de estos agentes con las necesidades de las empresas, y en este sentido se proponen las siguientes medidas:

- ***Incrementar el acompañamiento a las empresas después de los programas de asesoría y apoyo.***
- ***Promover el asociacionismo sectorial.***
- ***Evolucionar el catálogo de servicios de Proexca en promoción exterior.***
- ***Explorar vías alternativas de llegada a los mercados objetivo: misiones virtuales.***
- ***Mejorar seguimiento y medición de impactos.***
- ***Mejorar la coordinación entre agentes.***
- ***Revisar y reasignar partidas presupuestarias hacia medidas de cambio estructural.***

Adicionalmente, se ha llevado a cabo un análisis crítico de los países priorizados habitualmente a nivel institucional (Mauritania, Marruecos, Cabo Verde y Senegal) frente a otros países potencialmente interesantes para Canarias, en el que se evalúan una serie de variables objetivas cuantitativas y cualitativas, tales como la facilidad para hacer negocios, el crecimiento/ decrecimiento del PIB, la evolución de las importaciones del país y el riesgo país para hacer negocios.

También se analizan las mejores prácticas de los principales “competidores” que exportan a países de nuestro entorno en África Occidental (principalmente Francia, Portugal y Países Bajos).

El resultado de dichos análisis motiva las siguientes recomendaciones:

- ***Incluir a Ghana y Costa de Marfil en la lista de países africanos objetivo.***
- ***Aumentar el foco en América Latina.***
- ***Revisar la estructura de la red exterior de Proexca.***
- ***Impulsar un mayor uso empresarial de la red estatal en países prioritarios para Canarias.***
- ***Apalancar comercialmente con más efectividad las visitas institucionales.***

Las dificultades y barreras detectadas no pueden ser solucionadas en su totalidad desde el ámbito regional, sino que será necesario una interlocución/ negociación constante con la Administración Estatal, que proponemos centralizar en una iniciativa única que reciba los inputs del resto de iniciativas.

Igualmente, también se lanzan recomendaciones para aprovechar de una manera más enérgica y focalizada las oportunidades que brinda el marco europeo, al igual que para entablar relaciones y acuerdos institucionales con los gobiernos africanos más centrados en objetivos económicos concretos, alineados con la presente estrategia.

Finalmente, ante la necesidad de dar una respuesta particular a los distintos sectores de la economía canaria en función de sus singularidades, se ha realizado un análisis sectorial —ver versión extensa del documento— para identificar las principales barreras y dar recomendaciones específicas para cada uno de ellos —por ejemplo, impulsar el desarrollo de inversores institucionales canarios (caso del sector audiovisual) o disminuir las trabas fitosanitarias (caso del sector primario)—. A su vez, se recomienda crear iniciativas de análisis y seguimiento recurrente de medidas sectoriales de manera individual para cada sector.

6. Programa de ejecución

La estructuración y calendarización del conjunto de 65 medidas propuestas, así como la asignación de objetivos, entregables y recursos correspondientes a cada proyecto o iniciativa permitirán construir el **Programa de Internacionalización de la Economía Canaria**, que supondrá el vehículo dedicado para implementar la Estrategia.

Los objetivos globales del programa se deberán medir principalmente en términos de creación de empleo, tanto en el ámbito de la atracción de inversiones extranjeras como en el del fomento de las exportaciones del tejido empresarial canario, proponiéndose los siguientes:

- En atracción de inversiones extranjeras a Canarias, teniendo

en cuenta que el nivel de ambición debe ser alto para que tenga un efecto significativo en la economía, el objetivo que se propone es el de multiplicar el ritmo anual de creación de empleos por un factor 7 aproximadamente, lo que supone crear entre 5.000 y 6.000 empleos en 3 años (acumulados) y entre 26.000 y 34.000 empleos en el horizonte de 10 años.

- En promoción de la internacionalización, para que dicha actividad tenga un efecto significativo en la economía de las Islas se precisaría multiplicar por un factor muy elevado (x100 o más) el ritmo de creación de empleo actual, escenario que no resulta a priori factible, lo que hace necesario plantear reformas más estructurales a medio y largo plazo, que es precisamente lo que

se aborda en la presente estrategia operativa.

No obstante, se considera relevante establecer un objetivo aspiracional que implique crear o mantener entre 18.000 y 20.000 en 10 años, situando para entonces el peso de las exportaciones relativo al PIB del Archipiélago en línea con la media de España.

El éxito del Programa dependerá en gran parte de poder monitorizar, de manera sistemática y continuada en el tiempo, la evolución de la internacionalización de Canarias, así como el impacto de las actuaciones desarrolladas —para poder corregir los desajustes y proponer nuevas medidas—. Por ello, se proponen modelos de seguimiento y gobernanza. Dado que además del propio



proyecto son muchos los factores que pueden afectar en el grado de internacionalización de Canarias (por ejemplo, la coyuntura económica internacional y/o local, 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 (evolución de la IED, evolución de las exportaciones, evolución del peso de la IED sobre el PIB total, evolución del número de empresas internacionalizadas con origen canario, evolución del número de empleos creados o mantenidos por la internacionalización y evolución del peso de las exportaciones en el PIB) de manera que se pueda realizar un seguimiento global de la evolución de la internacionalización de Canarias.
- **Operativo:** realización de un seguimiento que permita conocer, tanto el grado de avance de las medidas y acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto como su impacto en la economía de las Islas. Así el seguimiento ha de dividirse en dos ámbitos: grado de ejecución del plan de acción y seguimiento pormenorizado de los indicadores de impacto/ resultado de cada línea, medida y recomendación.

En relación al modelo de gobernanza, 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, 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.



El programa de medidas está estructurado en 3 líneas estratégicas: estructural, IN (sistema de atracción de inversión extranjera) y OUT (sistema de promoción de la internacionalización de las empresas canarias). Unas líneas que persiguen objetivos específicos, recogiendo en cada una de ellas las medidas que permitan avanzar en la consecución de su fin. Asimismo, a la hora de calendarizar el conjunto de medidas propuestas, se propone razonar en tres horizontes temporales, tal y como muestra la figura 6.1, 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.
- **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 que necesita la internacionalización de la economía.
- **Horizonte 3:** medidas a largo plazo (más de tres años) de carácter estructural y que influirán transversalmente en la internacionalización de la economía.

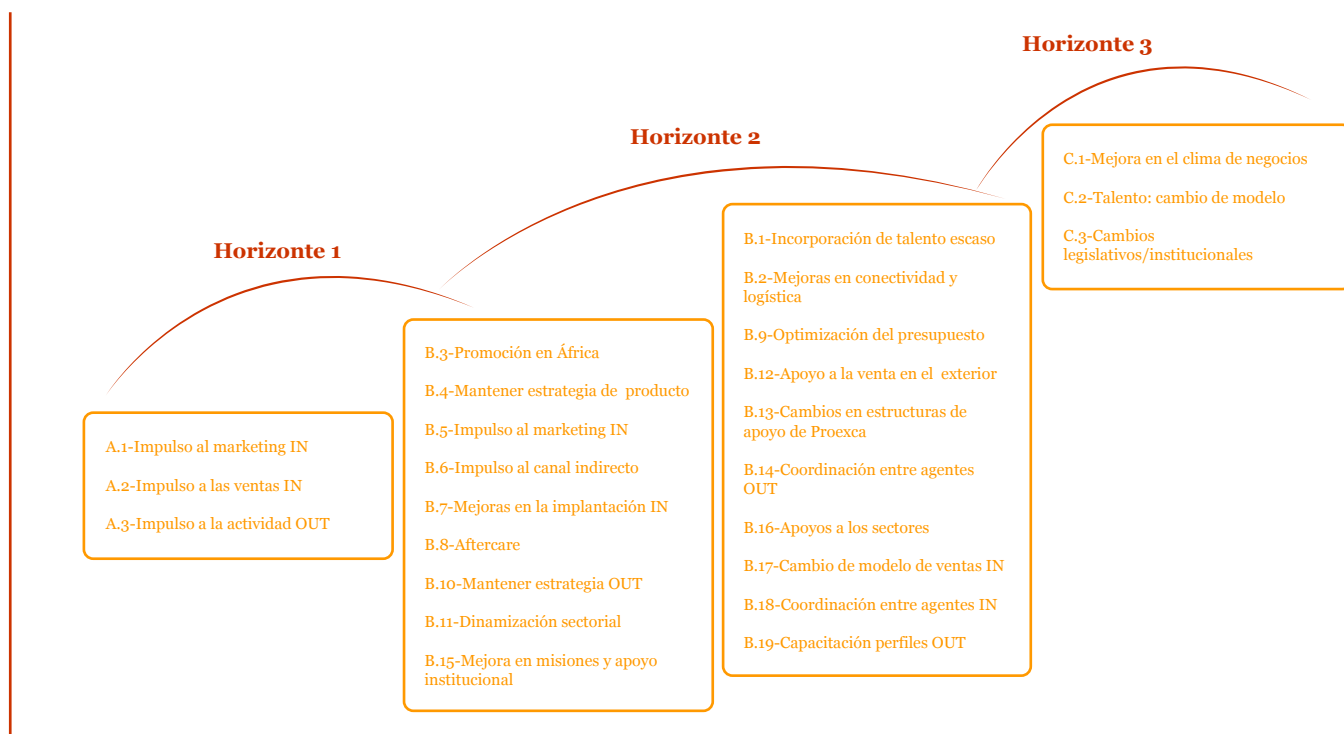


Figura 6.1 - Medidas estratégicas a desarrollar según horizonte de consecución. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se recopilan 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 plazo	
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.12.1. | 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

Con el objetivo de simplificar la gestión del programa, en el anexo del presente documento se listan y detallan cada una de las iniciativas en forma de fichas de proyecto/iniciativa, que contienen de manera sintética las informaciones clave para la ejecución y seguimiento de cada medida: responsables, métricas y objetivos, calendario, riesgos a monitorizar, implicaciones presupuestarias, etc.

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.

El Programa de Internacionalización de la economía canaria requiere, además, de la disponibilidad de recursos financieros para la correcta ejecución del conjunto de las iniciativas planteadas a lo largo de toda la estrategia operativa. Así, tal y como muestra la figura 6.2, se ha procedido a estimar las implicaciones presupuestarias en el acumulado de tres años.

Cabe señalar que los importes que se detallan son estimaciones que requerirán para validarse de un estudio previo por parte de todos y cada uno de los agentes involucrados en los diferentes proyectos e iniciativas.

Asimismo, en los montantes estimados subyace el principio de prudencia, 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.

El presupuesto estimado del programa de internacionalización que se muestra en la figura 6.2 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 íntegramente al proceso de internacionalización de la economía canaria, sino que inciden en diversas áreas.
- 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.

Finalmente, la aplicación de las recomendaciones que se proponen en esta estrategia operativa con la consecución de sus principales objetivos, 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, permitirá pasar de un mero documento de estrategia a hechos y resultados tangibles en la sociedad canaria. La clave del éxito de la estrategia está, por tanto, y como no podía ser de otra manera, en la correcta ejecución del programa propuesto.

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 6.2 – Implicaciones presupuestarias del programa. Fuente: Elaboración propia.

AN. Anexos

AN.1. Detalle de Iniciativas

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 • N° 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	• Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca	
	Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias		
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				- Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca - Empresa encargada de implementar la web			
				Director de proyecto: Director/a Unidad Invertir en Canarias							
				Jefe proyecto: Director/a de marketing 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
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											
Reuniones 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

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	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca	
	Responsable: Equipo consultor		
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 compleción 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 / angulo / 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 • N° de campañas de push ejecutadas • N° 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				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																			
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				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de objetivos y acciones																							
Definición 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	• Personal ICEX • Personal Cabildos Insulares • Personal Cámaras de Comercio	
	Responsable: Personal de Promoción y Red Exterior de Proexca		
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	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
	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
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 del Evangelización												
Realización de las acciones del Plan												
Control y seguimiento												
Medición de resultados												

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	Para cada visita habrá un jefe de proyecto, caso a caso (Proexca, Casa África, Cámaras, Puertos, ICEX, etc.)	
	Responsable: Consejero/a Delegado/a de Proexca		
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 (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		

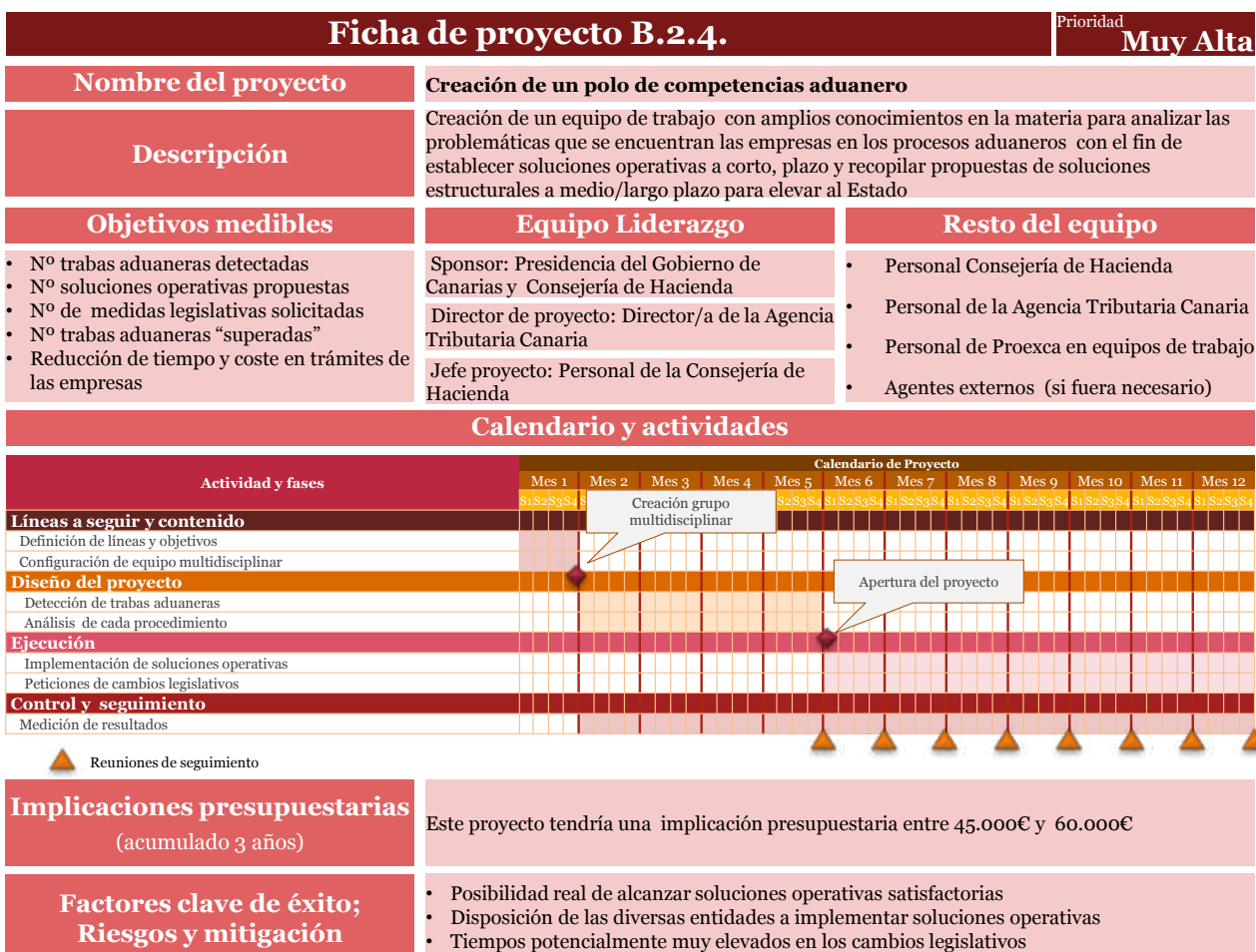
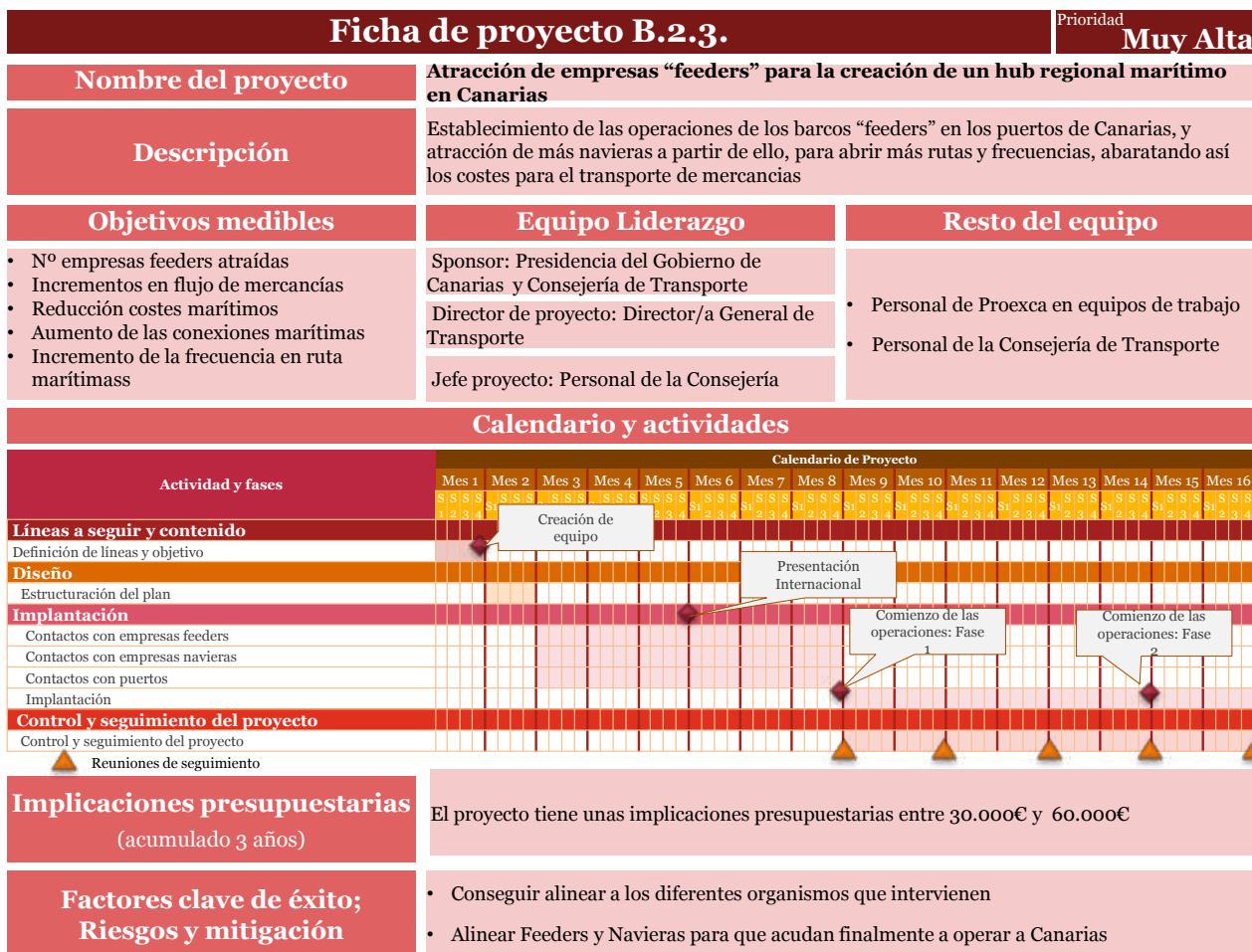
B.1 – Incorporación de talento escaso

Ficha de proyecto B.1.1.										Prioridad					
										Alta					
Nombre del proyecto				Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de perfiles clave											
Descripción				Puesta en marcha de acuerdos público-privados para fomentar el reciclaje de la mano de obra disponible en el Archipiélago, reduciéndose así la penuria que existe de perfiles clave en Canarias (p ej programadores, producción audiovisual / perfil financiero).											
Objetivos medibles				Equipo Liderazgo				Resto del equipo							
- Nº de perfiles formados - Nº solicitudes para el programa de reciclaje - Nº de perfiles formados con empleo el primer año - En 2 años: 15/20 productores - En 5 años: 1.000 programadores				Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Empleo				Personal Consejería de Empleo							
				Director de proyecto: Viceconsejero/a de Empleo											
				Jefe proyecto: Personal de la Consejería de Empleo											
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 objetivos															
Definición de líneas y objetivos															
Delimitación de acciones a realizar															
Diseño del proyecto															
Estudio de las diferentes vías de incentivos															
Contacto con las empresas															
Proponer y realizar los cambios de normativas, redacción de pliegos, etc.															
Implantación del Proyecto															
Cerrar acuerdos con las empresas															
Puesta en marcha del proyecto															
Control y seguimiento del proyecto															
Medición de resultados															
Reuniones de seguimiento															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)				Implicación presupuestaria de 60.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación				- Dificultad en el establecimiento de los acuerdos entre el sector público y privado - Existencia de demanda suficiente											

B.2 – Mejoras en conectividad y logística

Ficha de proyecto B.2.1.										Prioridad Muy Alta				
Nombre del proyecto			Creación de estructura responsable de la conectividad aérea en rutas no turísticas											
Descripción			Fomentar la presencia en el ámbito del Gobierno de personal cualificado para dar impulso a la apertura de nuevas rutas comerciales y el aumento de la frecuencia de las ya existentes.											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo				Resto del equipo							
- Nº de rutas abiertas - Nº de rutas a Norteamérica y Sudamérica - Frecuencia de las nuevas rutas - Pasajeros que utilizan las nuevas rutas - En 2 años: al menos 5 nuevas rutas, y de ellas 1 a Norteamérica y 1 a Sudamérica			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Transporte				- Personal de Proexca en equipos de trabajo - Colaboración estrecha con personal de Promotur							
			Director de proyecto: Director/a General de Transporte											
			Jefe proyecto: Personal de la Consejería de Transporte											
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 objetivos			Creación de equipo											
Definición de líneas y objetivos														
Delimitación de acciones a realizar														
Diseño del proyecto			Proyecto primeras rutas											
Generación de lista de aeropuertos objetivo														
Realización de estudios de demanda														
Realización de estudios de ayudas y subvenciones														
Lista de campañas y ángulos para cada ruta														
Implantación del Proyecto			Selección de nuevas rutas											
Puesta en marcha del proyecto														
Control y seguimiento del proyecto														
Medición de resultados														
Reuniones de seguimiento														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			El proyecto tiene una implicación presupuestaria entre 450.000€ y 1.050.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Sincronización con la actividad de Promotur - Necesidad de generación de acuerdos entre las aerolíneas - Poseer un business case claro e intentar realizar reuniones conjuntas con las aerolíneas implicadas (caso de code sharing)											

Ficha de iniciativa B.2.2.			Prioridad
			Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Crear estructura de conectividad marítima		
Descripción	Creación dentro del Gobierno de Canarias de una estructura dedicada a la mejora de la conectividad marítima en las Islas que apoye las actividades relacionadas con la internacionalización.		
Objetivos medibles	Equipo Liderazgo	Resto del equipo	
• Aumento frecuencia de las conexiones • Reducción de precios en rutas marítimas • N° contenedores mercancías en nuevas rutas • Normalización de al menos 5 destinos por año	Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de Transporte	• Personal de Proexca en equipos de trabajo • Personal Consejería de Transporte	
	Responsable: Dirección General de Transportes		
Calendario y actividades			
• 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 • Realizar negociaciones con compañías navieras y puertos			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias. Coste incremental cero en su ejecución.		



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 - Nª 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		S1S2S3S4S1S2S3											

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		S1 S2 S3 S4 S											

B.3 – Promoción en África

Ficha de proyecto B.3.1.										Prioridad Media Alta													
Nombre del proyecto			Apalancar más Casa África en lo económico																				
Descripción			Impulso de la actividad de Casa África para actividades económicas, apalancando la capacidad de convocatoria y de análisis de la institución, con el objetivo final de facilitar a las empresas canarias su entrada al continente africano (con ángulos concretos y validados por los países)																				
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo															
- Identificación de ángulos y objetivos claros (y medibles) en los mercados objetivo - Nº de acuerdos cerrados - Nº de misiones realizadas - Éxito de las misiones (actividad cerrada)			Sponsor: Presidencia del Gobierno y Consejería de Economía					- Personal de la Consejería de Economía - Personal de Casa África - Personal ICEX - Personal Camaras															
			Director de proyecto: Director Casa África + Director/a General de AA EE con África																				
			Jefe proyecto: Personal Casa África																				
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			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Creación de mandato																							
Establecimiento de objetivos, líneas y ritmo de trabajo																							
Diseño del proyecto																							
Análisis exhaustivo mercados africano y canario																							
Delimitación nicho de mercado																							
Estructuración de las misiones																							
Ejecución																							
Etapa de negociaciones																							
Control y seguimiento																							
Medición de resultados																							
Reuniones de seguimiento																							
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			A confirmar (hipótesis inicial, sin implicaciones)																				
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			Dificultad en el establecimiento de acuerdos entre los distintos agentes implicados y con los países objetivo																				

Ficha de proyecto B.3.2.										Prioridad			
										Alta			
Nombre del proyecto				Lanzar campañas de promoción de Canarias en países africanos próximos									
Descripción				Contratación de servicios profesionales de marketing digital para la generación de flujos económicos desde África hacia Canarias a través de la demanda de ciudadanos africanos de productos y/o servicios de ciertos sectores económicos.									
Objetivos medibles				Equipo Liderazgo				Resto del equipo					
- Nº impresiones por parte de la audiencia target por euro gastado - Nº de leads por euro gastado - Nº campañas realizadas - Nº de acciones de comunicación realizadas - Cuestionario feedback de los leads				Sponsor: Consejería de Economía				- Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Personal de la Consejería de Economía					
				Director de proyecto: Director/a General de Asuntos Económicos con África									
				Jefe proyecto: Director/a de marketing 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
Lanzamiento del pliego		Publicación del pliego											
Definición de objetivos, y condiciones													
Redacción del documento													
Revisión y modificaciones por parte de Proexca													
Licitación		Resolución Adjudicación											
Proceso de concurso y adjudicación													
Ejecución		Finalización contrato											
Desarrollo de actividades													
Renovación/nueva adjudicación		Renovación o nueva adjudicación											
Seguimiento de actividades y resultados													
Valoración de los resultados													
Negociación de renovación o nueva adjudicación													
Reuniones de seguimiento													
Implicaciones presupuestarias				El proyecto tiene una implicación presupuestaria entre 300.000€ y 450.000€									
(acumulado 3 años)													
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación				- Necesidad de expertise local (en los países objetivo) - Curva de aprendizaje de las agencias ganadoras del concurso									

B.4 - Mantener estrategia de producto

Ficha de iniciativa B.4.1.			Prioridad Media Baja
Nombre de la iniciativa	Análisis sectorial/funcional regular y establecimiento de metodología para revisar la priorización		
Descripción	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.		
Objetivos medibles	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 Muy Alta
Nombre de la iniciativa	Generación de manera periódica de listas de “triggers”		
Descripción	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		
Objetivos medibles	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					Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca						
			Director de proyecto: Consejero/a Delegado/a de Proexca											
			Jefe proyecto: Director/a de marketing 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
Lanzamiento del pliego														
Definición de objetivos, y condiciones														
Redacción del documento														
Revisión y modificaciones por parte de Proexca														
Licitación														
Proceso de concurso y adjudicación														
Ejecución														
Desarrollo de actividades														
Renovación/nueva adjudicación														
Seguimiento de actividades y resultados														
Valoración de los resultados														
Negociación de renovación o nueva adjudicación														

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	Personal de la Unidad de Invertir en Canarias de Proexca	
	Responsable: Director/a Unidad Invertir en Canarias		
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 vía 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														
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			S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4 S1/S2/S3/S4											
Definición de los objetivos y líneas de actuación														
Creación de equipo de trabajo														
Diseño de los equipos														
Recopilación de trámites y requisitos y estudio caso a caso														
Propuestas de medidas para generar “experiencias positivas”														
Ejecución														
Puesta en marcha de las propuestas														
Control y seguimiento del proyecto														
Medición de los 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			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																							
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	
Líneas a seguir y contenido				Constitución equipo																			
Definición de líneas y objetivos																							
Delimitación de acciones a realizar																							
Diseño proyecto																							
Recopilación de trámites																							
Diseño de medidas aceleradoras																							
Diseño de requisitos para conseguir el sello																							
Implantación																							
Ejecución del proyecto																							
Control y seguimiento del proyecto																							
Medición de resultados																							
Reuniones de seguimiento																							
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		Personal Cabildos Insulares									
		Director de proyecto: a definir											
		Jefe proyecto: a 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		S1 S2 S3 S4 S											

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	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias (herramienta Excel durante los primeros años)		
(acumulado 3 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 - Cuántías en el presupuesto para medidas de cambio estructural - Atracción de financiación europea				Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias Director de proyecto: Consejero/a Hacienda Jefe proyecto: Personal Consejería de Hacienda				- Personal de Proexca - Personal Consejería de Economía - Personal Consejería de Hacienda																											
Calendario y actividades																																			
Actividad y fases 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 Calendario de Proyecto <table> <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>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td><td>S1 S2 S3 S4</td></tr> </table> Creación de equipo multidisciplinar Documento presupuestos												Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12																								
S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4																								
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	- Equipo de la Unidad de Promoción Exterior de Proexca - Personal ICEX - Personal Cámaras de Comercio	
	Responsable: Viceconsejero/a de Economía o Director/a General de Promoción Económica		
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															
										Alta															
Nombre del proyecto				Lanzar medición de exportaciones de servicios con el ISTAC																					
Descripción				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	
Líneas a seguir y contenido				S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4		S1 S2 S3 S4	
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 Sponsor: Consejería de Economía Responsable: Director/a General de Promoción Económica	Resto del equipo - Personal de la Dirección General de Promoción Económica - Personal ICEX - Personal Cámaras de Comercio	
Objetivos medibles - Nº asociaciones empresariales creadas - Nº empresas en asociaciones empresariales - Cuestionario feedback de las empresas - Nº incentivos creados para fomentar el asociacionismo empresarial			
Calendario y actividades			
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 clúster manager”) - Medición y seguimiento de los resultados			
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)	Esta iniciativa no tiene implicaciones presupuestarias en un principio. Sí 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	
- Nª de contenidos generados por las asociaciones - Nº de reuniones celebradas para mejorar la coordinación	Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca	- Equipo de Marketing de Proexca - Equipo de la Unidad de Promoción Exterior de Proexca - Equipos de las asociaciones sectoriales y de empresas del sector	
	Responsable: Director/a Unidad Promoción y Red Exterior y Director/a Marketing		
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	- Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Personal Cabildos Insulares - Personal Cámaras de Comercio - Personal ICEX	
	Responsable: Personal Proexca/Cabildos/Cámaras		
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. Sí 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	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
	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
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											

Ficha de proyecto B.12.2.										Prioridad Muy Alta				
Nombre del proyecto			Utilizar “empresas paraguas” para acudir a licitaciones											
Descripción			Potenciar que las empresas canarias acudan juntas a una licitación internacional bajo el paraguas de una empresa (en general pública)											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº empresas que utilizan esta medida - Nº de “paraguas” generados - Cuestionario de feedback de las empresas - Crecimiento en el nº de licitaciones concursadas - Nº licitaciones ganadas			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias					- Directores de empresas públicas canarias - Equipos de las distintas empresas implicadas - Personal Viceconsejería de Economía - Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca						
			Director de proyecto: Viceconsejero/a de Economía											
			Jefe proyecto: Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior 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			S1 S2 S3 S4 S5											
Definición de líneas y objetivos			Creación grupo multidisciplinar											
Delimitación de acciones a realizar														
Diseño del proyecto			S2 S3 S4 S1 S											

Ficha de proyecto B.12.3						Prioridad	Alta						
Nombre del proyecto		Facilitar la obtención de avales a las empresas pequeñas											
Descripción		Realización de labores de “evangelización” de los servicios que ofrece Avalcanarias para la internacionalización y suscripción de esta SGR con Proexca de un convenio de colaboración, para la mejora del sistema de avales en Canarias.											
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo			Resto del equipo								
- Nº acciones de evangelización realizadas - Nº empresas que solicitan avales de internacionalización en Avalcanarias - Nº avales internacionales otorgados en Avalcanarias - Feedback de las empresas		Sponsor: Consejería de Economía			- Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior Proexca - Personal de Avalcanarias								
		Director de proyecto: Director/a Gerente de Proexca											
		Jefe proyecto: Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior 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		Firma del acuerdo											
Definición de líneas y objetivos													
Realización acuerdo de Colaboración													
Diseño del proyecto		Creación equipo de trabajo											
Configuración equipo de trabajo													
Diseño de las acciones del convenio													
Ejecución													
Realización de las acciones del convenio													
Control y seguimiento													
Medición de resultados													
Reuniones de seguimiento													
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Este proyecto no tiene en principio implicaciones presupuestarias. Coste cero en su ejecución											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		- Colaboración entre Avalcanarias y Proexca - Gestión óptima de la fama de la SGR											

B.13 – Cambios en estructuras de apoyo de Proexca

Ficha de proyecto B.13.1.				Prioridad	Alta																																
Nombre del proyecto		Profundizar en el área de apoyo a las empresas																																			
Descripción		Profundizar en las actividades de la unidad de apoyo, para la generación de contenidos que disminuyan la incertidumbre de las empresas y las motive a salir al exterior. Asignar entre sus actividades el apoyo en la presentación de licitaciones.																																			
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo		Resto del equipo																																	
- Nº actividades e informes realizados - Cuestionario de feedback de empresas - Nº acuerdos suscritos con entidades externas para la realización de estudios - Presencia en países objetivo		Sponsor: Consejero/a Delegado/a de Proexca Director de proyecto: Director/a Gerente de Proexca Jefe proyecto: Director/a de la Unidad de Formación e Información de Proexca		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		Documentos de reestructuración																																			
Definición de líneas, requisitos y objetivos a partir de la nueva estrategia																																					
Planificación de la reestructuración																																					
Ejecución de la reestructuración		Nuevas herramientas																																			
Creación de herramientas																																					
Presencia en países objetivo																																					
Suscripción de acuerdos con terceras entidades																																					
Creación de equipo de ayuda en licitaciones		Equipo de apoyo en licitaciones																																			
Desarrollo de actividades																																					
Realización de las acciones de la unidad																																					
Control y seguimiento																																					
Medición de resultados																																					
▲ Reuniones de seguimiento																																					
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		El proyecto tendría unas implicaciones presupuestarias entre 60.000€ y 120.000€																																			
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		- Posibilidad de una mayor dotación presupuestaria - Posibilidad de suscripción de acuerdos con terceras entidades - Feedback constante de las empresas usuarias																																			

Ficha de proyecto B.13.2.										Prioridad Media Alta												
Nombre del proyecto			Evolucionar el catálogo de Proexca, incluyendo nuevos servicios para el inversor y el exportador																			
Descripción			Los servicios de Proexca deben adecuarse a las necesidades detectadas, tanto para los posibles inversores como a las empresas exportadoras, para lo que habrá que realizar un análisis de aquellos prestados en la actualidad, a la vez que se añaden aquellos propuestos en esta estrategia y otros que pudieran surgir más adelante.																			
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo														
- Nº servicios añadidos al catálogo - Nº servicios modificados en el catálogo - Cuestionario de feedback de las empresas - Ratio de necesidades “cubiertas” - Incremento del ratio de cierre de inversiones			Sponsor: Consejero/a Delegado de Proexca					- Personal de Proexca - Director/a Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca														
			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								
Líneas a seguir y contenido			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de líneas y objetivos																						
Delimitación de acciones a realizar																						
Diseño del proyecto																						
Revisión de servicios actuales y de aquellos propuestos en la Estrategia																						
Análisis de servicios prestados por otras entidades																						
Analizar otros servicios que surjan de otras iniciativas																						
Diseño de propuestas (con responsables, cuantías presupuestarias, etc.)																						
Ejecución																						
Desarrollo de las herramientas necesarias para los nuevos servicios																						
Desarrollo de l nuevo catálogo de servicios																						
Control y seguimiento																						
Medición de resultados																						
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto no tendría en principio implicaciones presupuestarias (se asume que los nuevos servicios no requerirían nuevos recursos, más allá de los previstos en la iniciativa A.2.4. “Reclutar / formar técnicos”)																			
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Detección correcta de necesidades y correlación con los servicios propuestos; necesidad de feedback constante de las empresas - Capacidad y número de recursos para ejecutar los nuevos servicios; posibilidad de acuerdos con terceras empresas																			

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															
Búsqueda de financiación y presupuestos															
Reclutamiento agentes															
Búsqueda de oficinas															
Ejecución															
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	Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca		
	Responsable: Consejero/a Delegado/a 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	• Personal de la Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca • Personal del resto de agentes	
	Responsable: Director/a Gerente de Proexca		
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		S1 S2 S3 S4 S1 S2 S3 S											

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	
- Nª de contactos realizados por agentes en destino y en origen - Nº de misiones virtuales realizadas - Aumento de las exportaciones	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			
- 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 Director de proyecto: Por definir Jefe proyecto: Por definir	Personal de la Consejería de Economía
Calendario y actividades		
Actividad y fases	Calendario de Proyecto 	
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. Sí 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.		

Ficha de proyecto B.16.4.					Prioridad								
					Media Alta								
Nombre del proyecto		Incentivos/ayudas para la internacionalización de startups											
Descripción		Programa de ayudas la internacionalización de startups (comenzando por marketing y comunicación digital, aspecto clave para ventas exteriores de startup digitales)											
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo		Resto del equipo									
- Nº empresas que solicitan las ayudas - Nº startups que acuden a mercados exteriores		Sponsor: Consejero/a de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento		- Personal Unidad de Promoción y Red Exterior de Proexca - Director de marketing									
		Director de proyecto: Consejero/a Delegado/a de Proexca											
		Jefe proyecto: Director/a 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 objetivos y líneas de actuación		Equipo multidisciplinar											
Constitución de equipo de trabajo													
Licitación		Publicación del pliego											
Redacción del pliego		Adjudicación de agencias de publicidad											
Proceso de concurso y adjudicación													
Ejecución													
Solicitud y selección de startups por parte de las agencias													
Desarrollo de campañas de marketing													
Control y seguimiento													
Medición de resultados													
Reuniones de seguimiento													
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Este proyecto tiene una implicación presupuestaria estimada entre 113.000€ y 170.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		- Retrasos en los periodos de adjudicación - Curva aprendizaje de las agencias de marketing - Aceptación y adaptación del ecosistema de startups al sistema de ayudas											

Ficha de proyecto B.16.5.										Prioridad Media Alta				
Nombre del proyecto			Disminuir trabas fitosanitarias											
Descripción			Realizar las negociaciones oportunas para implementar los cambios normativos que permitan disminuir y eliminar estas trabas que influyen en las exportaciones del Sector Primario											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº negociaciones realizadas - Firmas de acuerdos - Reducción de trámites fitosanitarios - Reducción en tiempos para estos trámites - Cuestionario de feedback de las empresas			Sponsor: Consejería de Agricultura					Personal Consejería de Agricultura						
			Director de proyecto: Viceconsejero/a Sector Primario											
			Jefe proyecto: Personal Consejería de Agricultura											
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			Equipo de trabajo											
Establecimiento de objetivos, líneas y ritmo de trabajo														
Diseño del proyecto														
Análisis de las trabas fitosanitarias y posibles soluciones														
Estructuración de los procedimientos a seguir			Plan de negociación											
Ejecución														
Etapa de negociaciones														
Firma de acuerdos														
Control y seguimiento														
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			- Posibilidad de efectuar los cambios legislativos - Aceptación de las medidas/procedimientos propuestos											

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 arcas 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					- Personal Consejería de Economía - Personal Consejería de Hacienda							
			Director de proyecto: Viceconsejero /a de Hacienda												
			Jefe proyecto: Personal Viceconsejería de Economía												
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			S1 S2 S3 S4	Creación equipo multidisciplinar			S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
Definición de líneas y objetivos															
Estudio factibilidad programa de retribución															
Diseño del proyecto															
Diseño operativa concreta 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	- Personal Consejería de Economía - Personal de la Unidad de Administración y Recursos Humanos	
	Responsable: Director /a Gerente de Proexca		
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

Ficha de proyecto B.18.1.										Prioridad															
Nombre del proyecto		Implementar medidas de coordinación entre agentes implicados en el ecosistema (IN)																							
Descripción		Establecer medidas entre todos los agentes implicados en el ecosistema de atracción de inversión, de manera que se consiga sumar esfuerzos, promoviendo una cultura general que persiga el cumplimiento de los objetivos estratégicos con el desarrollo de políticas de colaboración																							
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo				Resto del equipo																			
- Nº de colaboraciones realizadas - Nª medidas de coordinación implementadas - Cuestionario feedback de los agentes		Sponsor: Consejería de Economía				- Personal Consejería de Economía - Personal agentes																			
		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	
Delimitación del proyecto																									
Definición de objetivos y acciones																									
Delimitación de "reglas de juego"																									
Diseño del proyecto																									
Mecanismos de transparencia entre agentes																									
Emisión de propuestas																									
Diseño de planes de acción																									
Ejecución																									
Ejecución de las medidas de coordinación																									
Control y seguimiento del proyecto																									
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																							

B.19 – Capacitación perfiles OUT

Ficha de proyecto B.19.1.										Prioridad Media Alta				
Nombre del proyecto			Capacitación de perfiles internacionales											
Descripción			Realización de una formación en internacionalización para profesionales que trabajen en empresas ya internacionalizadas o con la intención de hacerlo, y por otro lado, reciclaje de perfiles profesionales demandados por las empresas para acceder a mercados exteriores, unido a una formación para la internacionalización											
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº perfiles reciclados - Nº de personas formadas en negocios internacionales 10 perfiles reciclados el primer año 50 perfiles formados en internacionalización el primer año			Sponsor: Consejería de Empleo					Personal Consejería de Empleo						
			Director de proyecto: Viceconsejero/a de Empleo											
			Jefe proyecto: Personal Consejería											
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														
Diseño del proyecto														
Detección de perfiles necesarios														
Diseño de formación en internacionalización y su convocatoria														
Diseño de formación de reciclaje de perfiles y su convocatoria														
Ejecución														
Ejecución de formación en internacionalización														
Ejecución de formación de reciclaje de perfiles														
Control y seguimiento del proyecto														
Medición de resultados														
Reuniones de seguimiento														
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto tiene una implicación presupuestaria estimada entre 500.000€ y 720.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Detección adecuada de perfiles necesarios para reciclaje - Colaboración de las empresas en la medida											

Ficha de proyecto B.19.2.										Prioridad		Alta			
Nombre del proyecto				Intercambios África-Latinoamérica											
Descripción				Realización de intercambios para la adquisición de experiencia práctica de diversos perfiles canarios en países clave para la internacionalización de Canarias y para la generación de Hub de negocios											
Objetivos medibles				Equipo Liderazgo					Resto del equipo						
- Nº de intercambios realizados con África - Nº de intercambios realizados con América - Nº intercambios realizados con cada tipo de perfil				Sponsor: Presidencia del Gobierno					- Personal Consejería de Economía - Personal Consejería de Educación - Personal Consejería de Empleo - Personal ICEX						
				Director de proyecto: Viceconsejeros/as de Educación, Empleo y Economía											
				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
Delimitación del proyecto				S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
Creación de una mesa de trabajo entre responsables de las Consejerías															
Definición de objetivos y acciones para cada tipo de perfil															
Diseño del proyecto															
Suscripción de acuerdos entre universidades canarias y de destino															
Creación de red de empresas y organismos para cada zona geográfica															
Diseño de los programas de intercambio															
Ejecución															
Realización de los intercambios															
Control y seguimiento del proyecto															
Medición de resultados															
Reuniones de seguimiento															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)				Este proyecto tiene una implicación presupuestaria estimada entre 700.000€ y 1.000.000€											
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación				- Lograr acuerdos con entidades (universidades, empresas, organismos, etc) - Participación de los perfiles (tanto en origen como destino) de los intercambios											

C.1 – Mejora en el clima de negocios

Ficha de proyecto C.1.1.										Prioridad Muy Alta								
Nombre del proyecto			Task force de revisión y mejora de trámites (simplificación administrativa)															
Descripción			Acometer un esfuerzo estructurado de simplificación administrativa dadas las barreras burocráticas existentes															
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo				Resto del equipo											
- Simplificación de tres familias de trámites al año - Reducción de tiempos en trámites - Nº de trámites simplificados - Cuestionario feedback de usuarios			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias y Consejería de la Presidencia				Personal Consejería de la Presidencia											
			Director de proyecto: Viceconsejero /ade Administraciones Públicas															
			Jefe proyecto: Personal Consejería															
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			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de objetivos y acciones																		
Diseño del proyecto																		
Recopilación de trámites y procesos																		
Diagnóstico de barreras en trámites y procesos																		
Priorización de trámites y procesos																		
Diseños de planes de simplificación																		
Ejecución																		
Implementación de medidas de simplificación																		
Control y seguimiento del proyecto																		
Medición de resultados																		
Reuniones de seguimiento																		
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			Este proyecto tendrá una implicación presupuestaria de entre 450.000€ y 900.000€															
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Ausencia de coordinación de las diferentes Administraciones - Posibilidad de simplificar trámites - Imposibilidades legislativas - Falta de recursos para implementar simplificaciones															

Ficha de proyecto C.1.2.										Prioridad Media Alta												
Nombre del proyecto			Estudiar medidas para mejorar la tasa de supervivencia de las empresas																			
Descripción			Creación de un equipo de trabajo que realice estudios y análisis de las motivaciones de las pymes para no aumentar su tamaño, y proponga iniciativas para actuar en consecuencia.																			
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo				Resto del equipo															
- Nº estudios realizados - Nº causas detectadas - Nº acciones realizadas - Nº empresas que se fusionan - Feedback de las empresas			Sponsor: Consejería de Economía				Por definir															
			Director de proyecto: Por definir																			
			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			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Creación del equipo multidisciplinar			Equipo multidisciplinar																			
Establecimiento de objetivos, líneas y ritmo de trabajo																						
Diseño del proyecto																						
Análisis y estudios detallados de las causas																						
Recopilación y estudio de medidas de otras regiones																						
Propuestas de incentivos y medidas																						
Ejecución																						
Realización de trámites y negociaciones para su aplicación																						
Desarrollo de los incentivos y medidas																						
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 las motivaciones - Aceptación de las medidas por parte de las pymes																			

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		S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4	S1 S2 S3 S4
Creación del equipo multidisciplinar		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			S1 S2 S3 S4 S1 S2 S											

Ficha de proyecto C.2.2.a															Prioridad
															Muy Alta
Nombre del proyecto		Plan para la introducción del inglés en la enseñanza pública													
Descripción		Lanzamiento de un programa que persigue introducir de manera decidida y definitiva los idiomas en Canarias													
Objetivos medibles		Equipo Liderazgo							Resto del equipo						
- En horizonte de 15-20 años el Archipiélago se acerque mucho a ser una región bilingüe en inglés - Nivel de inglés de los alumnos al finalizar Primaria y ESO - Nº centros adscritos al programa		Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias							Personal de la Consejería de Educación						
		Director de proyecto: Viceconsejero/a de Educación y Universidades													
		Jefe proyecto: Director/a General de Personal de la Consejería de Educación													
Calendario y actividades															
Actividad y fases		Calendario de Proyecto													
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14
Delimitación del proyecto															
Definición de líneas y objetivos															
Diseño del proyecto															
Análisis actuaciones en Canarias y en el resto de CCAA															
Diseño del plan															
Implantación															
Ejecución del plan															
Formación de profesorado															
Control y seguimiento del proyecto															
Medición de resultados															
Reuniones de seguimiento															
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)		Este proyecto tiene una implicación presupuestaria de 20.000.000€													
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación		- Incentivos y formación suficientes para adecuar oferta y demanda año a año - La incorporación de los centros al programa será estrictamente voluntaria													

Ficha de proyecto C.2.2.b										Prioridad Muy Alta												
Nombre del proyecto			Medidas de diversa índole a implantar para el fomento del multilingüismo																			
Descripción			Lanzamiento de un programa que persigue introducir de manera decidida y definitiva los idiomas en Canarias. Incluye iniciativa específica para la francofonía																			
Objetivos medibles			Equipo Liderazgo					Resto del equipo														
- Contribuir a la práctica y aprendizaje de los idiomas - Promover de manera decidida la importancia de los idiomas - A medio plazo: % de la población con nivel de idiomas igual o superior al B2			Sponsor: Presidencia del Gobierno de Canarias					- Personal de la Consejería de Educación - Personal de la Consejería de Economía - Otras consejerías (en función de las ideas)														
			Director de proyecto: Director/a General del Gabinete del Presidente																			
			Jefe proyecto: En función de cada una de las iniciativas																			
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			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de líneas y objetivos																						
Delimitación de acciones a realizar																						
Diseño proyecto																						
Diseño de iniciativas																						
Planificación de iniciativas y recursos																						
Reuniones con entidades																						
Implantación																						
Ejecución de iniciativas																						
Control y seguimiento del proyecto																						
Medición de resultados																						
Reuniones de seguimiento																						
Implicaciones presupuestarias (acumulado 3 años)			El proyecto tendrá unas implicaciones presupuestarias entre 300.000€ y 450.000€, si bien una vez se vayan concretando las medidas y apareciendo nuevas ideas, este número puede variar significativamente																			
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación			- Dificultad en la obtención de acuerdos con las diversas entidades - Respuesta de la sociedad a las diversas iniciativas - Recursos suficientes para implantar iniciativas																			

C.3 – Cambios legislativos/institucionales

Ficha de proyecto C.3.1.										Prioridad
Nombre del proyecto										Muy Alta
Descripción										
Objetivos medibles										
Equipo Liderazgo										
Resto del equipo										
Calendario y actividades										
Actividad y fases										
Líneas a seguir y contenido										
Diseño del proyecto										
Ejecución										
Control y seguimiento										
Implicaciones presupuestarias										
Factores clave de éxito; Riesgos y mitigación										

