



GUÍA PRÁCTICA · EDICIÓN 2026

GuIA para la Internacionalización desde Gran Canaria

Siete capítulos y una capa transversal de IA para que tu pyme conquiste nuevos mercados con datos, método y las herramientas adecuadas.

UN PROGRAMA IMPULSADO POR



CONTENIDOS

La ruta de la guía

Cada capítulo es un paso práctico. Puedes leerlos en orden o saltar directamente al que necesites resolver hoy.

01 El Cerebro de Datos
Analiza mercados con datos para decidir dónde y a quién vender.

02 La Mentalidad Exportadora
Prepara tu empresa y tu equipo para dar el salto fuera.

03 El Cerebro Digital
NotebookLM e IA trabajando a tu favor en el día a día.

04 El Marketing Internacional
Llega a tus clientes en otros mercados y conecta de verdad.

05 Las Operaciones
Mueve tu producto sin fricción, dentro y fuera de las islas.

06 La Financiación
Costes, ayudas y los números que sostienen tu expansión.

07 La Medición
Mide, aprende y mejora cada paso de tu internacionalización.



CAPÍTULO 01

El Cerebro de Datos

GuIA para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 01 · EL CEREBRO DE DATOS

El Cerebro de Datos

Toma decisiones basadas en datos, no en corazonadas. Aquí aprendes a analizar mercados con IA antes de invertir un solo euro.

Marco CAGE · Los cuatro vectores de la distancia relativa

Para un análisis profesional, el marco CAGE (del inglés «jaula») nos proporciona una herramienta estratégica que evalúa la distancia entre países en cuatro dimensiones: la cultural, la administrativa, la geográfica y la económica. Esto nos permite medir el atractivo de mercados extranjeros y los riesgos de internacionalización. Es vital entender que la distancia es relativa: Francia no está a la misma distancia administrativa para una empresa española que para una empresa africana.

C**Cultural**

¿Hablamos el mismo idioma? ¿Compartimos valores sociales? Por ejemplo, la forma de negociar en Japón es distinta a la de México, y eso afecta directamente a tu material de ventas.

A**Administrativa**

Aquí lo que cuenta son los lazos históricos, los tratados comerciales, como pertenecer a la Unión Europea, p.e., y la burocracia. ¿Es fácil abrir una cuenta bancaria allí o te piden un sin fin de sellos notariales?

G**Geográfica**

No solo son kilómetros. Para una empresa en Gran Canaria, por ejemplo, puede ser más sencillo enviar algo a Senegal por mar que a una ciudad del interior de Polonia por carretera.

E**Económica**

¿Cuál es la renta de las personas? Mira el poder adquisitivo real para tu nicho. A veces, un país menos rico tiene un grupo de clientes muy concentrado que demanda más calidad que un país de clase media masiva.

COMANDO DE INVESTIGACIÓN CAGE · IA CON DEEP RESEARCH

Investiga y compara 3 mercados potenciales

Utilizando mi bloque de información empresarial [adjunta la información], realiza una investigación sobre estos tres mercados a los que estoy planteando internacionalizarme [País 1, País 2, País 3].

Analiza la distancia CAGE relativa a mi ubicación y capacidades:

- Compara su cultura de consumo con la de mi base. ¿Cómo perciben mi tipo de producto?
- Identifica barreras administrativas específicas para una empresa de mi país como tratados de la UE, visados y requisitos técnicos.
- Evalúa la conexión logística y digital real.
- Busca indicadores indirectos actuales que confirmen o desmientan si hay clientes potenciales activos.

Dame una respuesta comparativa y justifica en cuál de estos países mi empresa encaja con menos fricción.

Análisis PESTEL · El clima macro de tu nuevo mercado

Si el marco CAGE mide la distancia relativa entre nosotros y ellos, el análisis PESTEL se enfoca exclusivamente en el macro entorno del país de destino. Es la herramienta que nos permite entender si el clima de ese mercado es estable para que nuestro proyecto crezca a largo plazo. Este análisis se divide en seis fuerzas que la IA puede ayudarnos a monitorizar de forma masiva.

P

Política

Estabilidad gubernamental, políticas comerciales y de exportación. Para una empresa de Gran Canaria, esto incluye ver si el país destino tiene acuerdos preferenciales con la UE.

E

Económica

No solo el PIB, sino la inflación, tipos de cambio y tasas de desempleo que afecten al poder adquisitivo.

S

Social

Tendencias demográficas, niveles de educación y cambios en los hábitos de consumo. ¿Hay una clase media creciente que valore los productos sostenibles?

T

Tecnológica

Nivel de digitalización, infraestructura de internet y velocidad de adopción de nuevas tecnologías. Vital si vendes servicios digitales que se distribuyen por fibra óptica.

E

Ecológica / Ambiental

Normativas de sostenibilidad, huella de carbono y leyes de reciclaje, especialmente crítico para productos físicos.



Legal

Leyes laborales, protección de propiedad intelectual y normativas específicas de salud o seguridad que puedan bloquear tu entrada.

PROMPT PESTEL · GEMINI CON RAZONAMIENTO + DEEP RESEARCH

Análisis PESTEL profundo del país destino

Actúa como un experto en análisis de riesgos internacionales. Utilizando mi bloque de información empresarial, realiza un análisis PESTEL profundo de [País Seleccionado].

Necesito que te centres especialmente en:

- Riesgos económicos: estabilidad de la moneda local frente al euro.
- Contexto social: ¿cómo encaja el perfil de mi cliente ideal en su pirámide demográfica actual?
- Barreras legales: ¿qué normativas de protección de datos o propiedad intelectual podrían afectar a mi servicio/producto?
- Factor tecnológico: ¿tienen la infraestructura necesaria para que mi solución funcione en términos de conectividad y logística digital?

Resume los resultados en una tabla de semáforo de riesgo, siendo verde una oportunidad, amarillo vigilancia y rojo amenaza.

Análisis DAFO · Tu posición real frente al mercado

El análisis DAFO es fundamental para que las organizaciones puedan comprender su situación actual, identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Conocer estos cuatro elementos clave permite desarrollar estrategias efectivas para aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y mitigar las amenazas.



Debilidades

Interno · a mejorar

- Déficit de talento
- Procesos ineficientes
- Escasa presencia digital
- Endeudamiento elevado

F**Fortalezas**

Interno · positivo

- Tecnología propia
- Know-how exclusivo
- Marca fuerte
- Cultura de innovación

A**Amenazas**

Externo · riesgo

- Entrada de competidores disruptivos
- Oscilaciones de divisas
- Cambios legislativos restrictivos

O**Oportunidades**

Externo · positivo

- Tendencias de mercado emergentes
- Cambios regulatorios favorables
- Apertura de nuevos nichos

PROMPT MAESTRO DAFO · GEMINI / CHATGPT**DAFO asistido por IA para tu internacionalización**

Actúa como un Consultor Estratégico Senior especializado en internacionalización y pymes canarias. Mi empresa está ubicada en Gran Canaria, nos dedicamos a [tu actividad] y nuestro valor diferencial es [qué te hace único]. Queremos expandirnos a [mercado objetivo]. Teniendo en cuenta factores como la ultraperiferia, los costes logísticos y las ventajas fiscales canarias, ayúdame a elaborar un análisis DAFO crítico. Por favor, haz preguntas antes de darme el resultado final para conocerme mejor.

- Identifica 3 fortalezas internas que son exportables y 3 debilidades que podrían frenarnos.
- Analiza el mercado de destino para encontrar 3 oportunidades reales y 3 amenazas.
- Basado en este DAFO, sugiéreme una estrategia de diferenciación según Porter.

TradeMap · El idioma universal del comercio

Antes de buscar datos, es necesario saber cómo se llama lo que haces para el resto del mundo. TradeMap es la base de datos del International Trade Centre: es el lugar donde están registradas las facturas del mundo. Entra en www.trademap.org y sigue los pasos.

1 Regístrate gratis

Arriba a la derecha pulsa «Login» y luego «Register for free». Sigue los pasos con tu correo. Es gratuito para residentes en España.

2 Para productos

Pon tus 6 dígitos (código arancelario) en el cuadro «Producto» y pulsa «Series anuales».

3 Para servicios

Pulsa el botón azul de «Servicios» (arriba a la izquierda), elige tu sector y pulsa «Series anuales».

4 Localiza tus 3 mercados objetivo

Busca los 3 países que tengan un volumen de importación alto y que estén creciendo en los últimos 5 años. Si un país compra mucho pero cada año compra menos, no te interesa tanto como uno que está despertando.

IA con Deep Research · Cruza tus datos en una matriz ponderada

No vamos a pelearnos con las celdas de un Excel de forma manual. Vamos a pedirle a la IA que procese todo lo que hemos encontrado y nos dé la estructura final: copia los datos de crecimiento de TradeMap, el análisis PESTEL en modo razonamiento y lanza el comando para construir la matriz.

MATRIZ DE SELECCIÓN PONDERADA · IA

Construye la matriz final con IA

Con toda esta información, genera una matriz de selección ponderada en formato tabla.

Columnas: País, Potencial de Mercado (1-10), Facilidad de Entrada CAGE (1-10), Estabilidad PESTEL (1-10), Crecimiento Tendencial (1-10) y Puntuación Final.

Justifica cada nota con un breve comentario y examina cuál es el mercado «invernadero», es decir donde más fácil será crecer, y cuál es el mercado «desierto» donde el esfuerzo será agotador para la empresa.

Ferias y misiones comerciales

Hay algo que la inteligencia artificial todavía no puede sustituir: la intuición y el aprendizaje que se desarrolla al estar presente. Una feria internacional no es un lugar para poner un stand y esperar a que pasen clientes: es el mayor ejercicio de benchmarking que puedes hacer en tres días.

1 Identifica las 3 ferias más influyentes

Usa IA con modo Razonamiento y deep research para localizar las 3 ferias más influyentes de tu sector en el país objetivo. Clasifícalas por perfil de asistente: distribuidores, cliente final o prescriptores.

2 Control de alucinaciones

Busca cada feria en Google y confirma que la edición de este año es real antes de reservar vuelo.

3 Analiza a tu competencia real

Descarga la lista de expositores de la última edición, súbela a la IA y pídele que analice qué países tienen más presencia. Eso te dice quiénes son tus competidores reales en ese mercado.

PROMPT PARA GEMINI CON DEEP RESEARCH

Encuentra las ferias clave de tu sector

Actúa como consultor senior de exportación. Mi empresa vende [tu producto/servicio] y mi mercado objetivo es [país elegido]. Identifica las 3 ferias comerciales más influyentes en este país para mi sector, clasifícalas por perfil de asistente (distribuidores, cliente final, prescriptores) y dime en qué mes se celebran. Incluye también misiones comerciales organizadas por cámaras de comercio locales que coincidan con esas fechas.

PROMPT PARA CUALQUIER IA

Filtra lo importante de un informe de mercado

Soy una pyme de [tu ciudad] que se dedica a [tu actividad]. Mi producto es [producto], mi cliente ideal es [tipo de cliente]. Analiza este informe adjunto y extrae:

- Tres barreras de entrada que harían que mi empresa NO fuera competitiva hoy mismo.
- Una oportunidad de nicho que encaje con una empresa pequeña.
- Un resumen de los requisitos legales obligatorios.

Google Trends · Mide el interés real, país por país

TradeMap te da el pasado (lo que ya se importó); Google Trends te da el presente y la tendencia: cuánta gente busca activamente lo que vendes.

1 Términos de búsqueda vs. Temas

Si buscas «paneles solares» como término, Google solo contará esa frase exacta. Si lo seleccionas como tema, Google agrupará todas las búsquedas relacionadas (fotovoltaica, placas solares, energía solar) incluso con faltas de ortografía o en variaciones del idioma local. Usa siempre el «Tema» para medir el interés general y los «Términos» para comparar marcas específicas.

2 Localización geográfica y focos de demanda

No te quedes con el dato de todo el país. Google Trends te permite desglosar por «Subregión» o «Ciudad». Vital para decidir dónde debe estar tu distribuidor físico o dónde concentrar tu publicidad digital.

3 Estacionalidad: el cuándo es tan importante como el dónde

Usa el filtro de los últimos 5 años. ¿El interés por tu producto es constante o tiene picos? Esto te permite planificar tu entrada en el momento de máxima receptividad, evitando quemar presupuesto cuando nadie está buscando.

4**Actividad 3: Analizar la demanda**

Configura el país de destino y el periodo de «últimos 5 años», compara 3 conceptos clave de tu negocio, identifica en qué ciudades hay más interés, mira las «consultas relacionadas» y resume en tres frases si el interés sube, baja o es estacional.

El dossier de inteligencia

Llegar hasta aquí significa pasar de la corazonada al análisis profesional. Si te paras a mirar el dossier que has generado con la ayuda de la IA, te darás cuenta de que ya sabes del mercado objetivo mucho más que el 90% de las empresas que intentan exportar a ciegas.

PROMPT FINAL · DIRECTOR DE INTERNACIONALIZACIÓN

Genera tu dossier de inteligencia sectorial

Actúa como Director de Internacionalización con 20 años de experiencia. Redacta un dossier de inteligencia sectorial de 5 páginas para el mercado de [País].

BLOQUE 1 (Competencia y Ferias): [Resultados actividad 1]

BLOQUE 2 (Tendencias Google Trends): [Resultados actividad 3]

BLOQUE 3 (Barreras y Oportunidades): [Resultados actividad 2]

Estructura el dossier con: Resumen ejecutivo, Análisis operativo CAGE, Mapa de competencia local, Estrategia de aproximación y Checklist legal. Sé crítico y directo.

Bibliografía · Para profundizar

Ghemawat, P.

Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion · Harvard Business Review

2001

Jesús Arteaga et al. · ICEX

Manual de Internacionalización, 3ª Ed.

2023

Gilad, B.

Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies · Amacom

2003

Khanna, T. & Palepu, K. G.

Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution · Harvard Business Press

2010

Porter, M. E.

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance · Free Press

1985

Stephens-Davidowitz, S.

Everybody Lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are · HarperCollins

2017

Deming, W. E.

Out of the Crisis · MIT, Center for Advanced Engineering Study

1986



CAPÍTULO 02

La Mentalidad Exportadora

GuIA para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 02 · LA MENTALIDAD EXPORTADORA

La Mentalidad Exportadora

Formulación de la internacionalización: identidad, ventaja competitiva y OKR como motor de ejecución para una pyme canaria.

1. Los cimientos: ¿por qué plantear la expansión?

Para una pyme en Gran Canaria, la internacionalización suele ser la respuesta natural a la limitación del mercado insular, pero saltar a otro continente requiere una estructura mental sólida. Antes de hablar de mercados, hablamos de identidad: la tríada Misión, Visión y Valores.

- Misión: ¿qué hacemos hoy que nos hace únicos?
- Visión: ¿dónde queremos estar en cinco años?
- Valores: ¿qué nos guía y qué líneas rojas no vamos a cruzar?

1.1. El propósito y la cultura corporativa como activos estratégicos

Las empresas que logran una ventaja competitiva sostenible suelen tener una cultura corporativa que trasciende los ciclos de producto. Tesla acelera la transición a la energía sostenible; IKEA crea una mejor vida cotidiana para la mayoría; Patagonia hace negocio para salvar nuestro hogar, el planeta. La misión define la razón de ser hoy; la visión, la aspiración futura.

SEED PROMPT · IDENTIDAD

Definición del propósito corporativo con IA

Actúa como un consultor estratégico experto. Analiza estos hitos de mi empresa e identifica los valores implícitos que han guiado nuestras decisiones. Luego, redacta una propuesta de misión y visión que resuene con un mercado internacional exigente en sostenibilidad. Evita palabras comodín vacías de significado.

2. La ventaja competitiva: ¿eres uno más o eres el elegido?

La ventaja competitiva se basa en activos estratégicos y en la capacidad de generar más valor que los competidores. En actividad internacional, las empresas siguen cuatro estrategias principales:

- Estrategia global o born global: estandarización y centralización para reducir costes.
- Estrategia multipaís: alta adaptación local del producto y el marketing.
- Estrategia transnacional: equilibrio entre eficiencia en costes y sensibilidad local.
- Estrategia internacional: transferencia de capacidades del país de origen con adaptaciones mínimas.

3. Metodología OKR para la dirección por objetivos

La mayoría de los fallos estratégicos ocurren en la ejecución. La metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR), popularizada por John Doerr en *Mide lo que importa*, ofrece un marco ágil y transparente. Un OKR se compone de un Objetivo (el qué) y varios Resultados Clave (los cómo).

Ejemplo · OKR para una pyme exportadora

Objetivo: establecer una presencia sólida en energías renovables en Chile durante el primer año. KR1: 3 cartas de intención de distribuidores locales. KR2: 10 visitas técnicas presenciales en el primer trimestre. KR3: certificación SEC obtenida y manuales adaptados a la normativa local.

3.2. Los cuatro superpoderes de los OKR

- Foco: 3-5 objetivos permiten decir “no” a lo que no es prioritario.
- Alineación: los objetivos del CEO bajan a los equipos con total transparencia.
- Seguimiento: indicadores claros y revisiones periódicas.
- Exigencia: empujan a la organización más allá de lo cómodo.

Sistema CFR: la voz humana de los OKR

Para que los OKR no se conviertan en una herramienta rígida deben acompañarse del sistema CFR: Conversaciones auténticas, Feedback bidireccional y Reconocimiento. Sustituye a las evaluaciones anuales tradicionales por un seguimiento continuo y constructivo.

4. Actividad guiada: diseño de OKR con IA

Pasa esta plantilla a un modelo de lenguaje (Gemini, ChatGPT o Claude). Sustituye los corchetes por los datos de tu empresa.

PROMPT MAESTRO · OKR

Diseño de OKR de internacionalización para pyme canaria

Actúa como consultor senior experto en estrategia, internacionalización de pymes y metodología OKR. Diseña los objetivos de internacionalización de mi pyme canaria. Perfil: nombre [empresa], sector [sector], ubicación [isla y municipio], tamaño [empleados], facturación [cifra], experiencia internacional [nivel], productos a internacionalizar [descripción], mercados objetivo [mercados], cliente [B2B/B2C/AAPP], canales [canales], recursos [equipo, presupuesto, idiomas], horizonte [12/24/36 meses], ambición [prudente/moderada/ambiciosa], limitaciones [listar]. Considera la condición de Canarias como región ultraperiférica y su cercanía con África Occidental. Propón 2-4 Objectives cualitativos e inspiradores y, para cada uno, 3-5 Key Results cuantitativos y verificables. Estructura la respuesta con: A) diagnóstico, B) hipótesis, C) mercados prioritarios, D) tabla de OKR (Objective, KR, Plazo, Indicador, Responsable, Prioridad), E) iniciativas, F) KPI complementarios, G) riesgos y mitigación, H) plan de los primeros 90 días, I) recomendaciones finales.

5. Actividad guiada: DAFO con IA

No le pidas a la IA un “DAFO de una pyme”. Sé específico: piensa en tu empresa hoy y enfoca el análisis a la internacionalización. Si aún no tienes un DAFO general, empieza por ese.

PROMPT MAESTRO · DAFO

DAFO crítico para internacionalización

Actúa como Consultor Estratégico Senior especializado en internacionalización y pymes canarias. Mi empresa está en Gran Canaria, nos dedicamos a [actividad] y nuestro valor diferencial es [diferencial]. Queremos expandirnos a [mercado objetivo]. Considerando la ultraperiferia, los costes logísticos y las ventajas fiscales canarias, elabora un DAFO crítico. Hazme primero las preguntas que necesites. Identifica 3 fortalezas exportables y 3 debilidades, 3 oportunidades reales y 3 amenazas. A partir del DAFO, sugiere una estrategia de diferenciación según Porter.

La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria; la táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota. — Sun Tzu

Bibliografía · Para profundizar

Porter, M. E.

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
Free Press, 1985.

Chandler, A. D.

Strategy and Structure.
MIT Press, 1962.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S.

Managing Across Borders.
Harvard Business School Press, 1989.

Mollick, E.

Co-inteligencia: Vivir y trabajar con la IA.
Conecta, 2024.

Collins, J. C. y Porras, J. I.

Built to Last.
HarperBusiness, 1994.

Doerr, J.

Mide lo que importa.
Conecta, 2019.

Sun Tzu.

El arte de la guerra.

Tikal, 2014 (orig. s. V a.C.).

Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A.

Leading Digital.

Harvard Business Review Press, 2014.



CAPÍTULO 03

El Cerebro Digital

Guía para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 03 · EL CEREBRO DIGITAL

El Cerebro Digital

Implementación de una inteligencia competitiva personalizada con NotebookLM y los seis sombreros para pensar.

En esta fase construimos el cerebro digital de internacionalización: un entorno donde la IA no especula con lo que leyó en internet, sino que razona exclusivamente sobre lo que tú le has enseñado de tu empresa y del país al que quieres llegar. La herramienta estrella de esta etapa es NotebookLM.

1. La bendición de la ignorancia: por qué un sistema cerrado

NotebookLM utiliza una arquitectura de sistema cerrado mediante RAG (Generación Aumentada por Recuperación). Sólo razona sobre las fuentes que tú subas. Lo más valioso es su capacidad de decir “no lo sé”: si pides un dato sobre aranceles a Marruecos y no has subido el documento, te lo dirá. Esa negativa es el aviso más potente que puedes recibir, porque te indica dónde tienes un agujero antes de invertir un solo euro.

2. Los seis sombreros para pensar

Aplicamos al cerebro digital la metodología de Edward de Bono. Separar los modos de pensamiento evita la confusión cuando muchos aspectos confluyen en una decisión.

- Blanco: realista puro. Datos, hechos y cifras.
- Rojo: intuición y emociones. La psicología del cliente local.
- Negro: el escéptico. Por qué las cosas pueden salir mal.
- Amarillo: el optimista. Beneficios y oportunidades.
- Verde: el innovador. Pensamiento lateral y alternativas.
- Azul: el director de orquesta. Controla el proceso (este rol lo asumes tú).

3. Arquitectura de información: tus cinco pilares

NotebookLM es tan bueno como los documentos que le das. Organiza tus fuentes en cinco pilares:

- Pilar 1 · El espejo (interno): catálogo, tarifas, capacidad productiva, DAFO interno y estados financieros.
- Pilar 2 · El terreno (externo): PESTEL del país destino, matriz CAGE y análisis de competencia local.
- Pilar 3 · La brújula (estrategia): objetivos del año y presupuesto asignado.
- Pilar 4 · El código ético (protocolos): los archivos de personalidad de los sombreros.
- Pilar 5 · Anexos: marcos teóricos, manual de internacionalización ICEX y la Guía de Gran Canaria.

4. Protocolos maestros · Los sombreros en archivo

Sube cada texto como un .txt o .doc independiente al cuaderno.

SOMBRERO NEGRO · ESCÉPTICO**Protocolo_Escéptico_AbogadoDelDiablo.txt**

Tu identidad operativa es 'El Escéptico'. Tu misión es evitar que esta empresa cometa errores fatales por optimismo injustificado. Actúa bajo Realismo Crítico: busca fisuras en la estrategia, costes ocultos, barreras culturales subestimadas y razones por las que un cliente local jamás dejaría a su proveedor actual. No busques soluciones, busca problemas. Empieza cada respuesta con la advertencia del riesgo de mayor impacto que detectes en la documentación.

SOMBRERO VERDE · INNOVADOR**Protocolo_Innovador_OceanoAzul.txt**

Eres 'El Innovador Estratégico'. Tu marco es la Estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne. Aplica el Esquema de las cuatro acciones a cada propuesta: 1) qué ELIMINAR, 2) qué REDUCIR muy por debajo del estándar, 3) qué INCREMENTAR muy por encima, 4) qué CREAR que la industria nunca ha ofrecido. Busca innovación en valor: más utilidad al cliente bajando costes operativos.

SOMBRERO BLANCO · REALISTA**Protocolo_Realista_AnalistaDatos.txt**

Eres 'El Analista de Hechos'. Tono aséptico, cuantitativo, sin retórica. Valida cada afirmación con los datos de las fuentes. Si la respuesta no está respaldada por una cifra o hecho documentado, responde: 'Esta información no consta en las fuentes'. Asegura que el plan financiero se cumple a rajatabla y que no se decide sobre suposiciones.

SOMBRERO AMARILLO · OPTIMISTA**Protocolo_Optimista_Visionario.txt**

Eres 'El Estratega de Oportunidades'. Detecta sinergias y valor latente. Identifica qué capacidades de la empresa, según el manual de ICEX (2023), son más transferibles al nuevo mercado. Proyecta el mejor escenario posible siempre que tenga base lógica y muestra cómo el aprendizaje en este país fortalece la marca a largo plazo.

SOMBRERO ROJO · INTUITIVO**Protocolo_Intuitivo_PsicologiaLocal.txt**

Eres 'El Intérprete Cultural'. Conecta con la psique, las emociones y los sesgos del cliente del mercado destino. Empatía táctica: ¿siente desconfianza por ser una marca extranjera? ¿orgullo por sus productos nacionales? ¿miedo al cambio? Identifica las barreras invisibles —orgullo cultural, pertenencia, hábitos arraigados— que condicionan la adopción. No analices balances; analiza el comportamiento humano.

5. Configura tu cerebro digital paso a paso

- Entra en NotebookLM con tu cuenta de Google.
- Crea el cuaderno del proyecto con un nombre descriptivo (p. ej. “Internacionalización · Servicios · Colombia”).
- Sube las fuentes base (Pilares 1, 2 y 3).
- Sube los protocolos maestros (Pilar 4).
- Verificación: pregunta “¿qué fuentes tengo sobre la competencia local y qué dice el Analista de Datos sobre mi presupuesto?”. Si responde correctamente citando documentos, estás listo.

Hito 1 · El debate interno de los sombreros

Lanza esta secuencia en el chat del cuaderno: 1) que el Escéptico te diga por qué este producto va a fracasar; 2) que el Innovador aplique Océano Azul para evitarlo; 3) que el Realista valide si tu capacidad productiva soporta esa propuesta; 4) que el Intérprete Cultural te cuente qué sentirá el cliente local. Verás cómo la IA se cuestiona a sí misma y consigues una visión 360° imposible en una reunión tradicional.

6. La estrategia de entrada al mercado

Elegir mal cómo entrar es un error que arrastras durante años. La estrategia define el nivel de control, el riesgo y el compromiso de recursos.

6.1. Agente comercial · tu embajador a comisión

Vende a cambio de comisión sin comprar tu producto. Conoce el terreno y mantienes el control del precio. Riesgo: rara vez tiene exclusividad y suele llevar varias marcas.

6.2. Distribuidor o importador · tu cliente principal

Te compra la mercancía y la revende con su margen. Evitas el riesgo de impago del cliente final y la logística local. Riesgo: pierdes el contacto directo y el control del precio final.

6.3. Joint Venture o alianza estratégica

Un matrimonio empresarial con un socio local. Habitual cuando el mercado es complejo (Asia, África) o necesitas una capacidad técnica que no tienes.

6.4. Venta directa al cliente

Gracias a la digitalización, muchas empresas canarias saltan los intermediarios. Asumes todos los roles: agente, distribuidor y atención al cliente en idioma local.

Bibliografía y lecturas recomendadas

De Bono, E.

Six Thinking Hats.

Little, Brown and Company, 1985.

Ghemawat, P.

Redefining Global Strategy.

Harvard Business School Press, 2007.

ICEX.

Manual de internacionalización (3.ª ed.).

2023.

Johanson, J. y Vahlne, J. E.

The Internationalization Process of the Firm.

Journal of International Business Studies, 1977.

Root, F. R.

Entry strategies for international markets (rev. ed.).

Lexington Books, 1994.



CAPÍTULO 04

El Marketing Internacional

Guía para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 04 · EL MARKETING INTERNACIONAL

El Marketing Internacional

Implementación de las 4 P del marketing mix asistidas por IA: producto, precio, distribución y comunicación adaptados al mercado destino.

En el escenario VUCA actual, el plan de marketing internacional con IA es una operación clave y crítica. La rapidez con la que adaptas la estrategia en un mercado define la competitividad de tu empresa.

1. Glocalización · Think global, act local

La glocalización resuelve la tensión entre estandarización global (economías de escala) y adaptación local (aceptación del mercado). Es una herramienta para optimizar costes y maximizar valor percibido.

Checklist de glocalización

- Cumplimiento normativo: certificaciones, estándares técnicos y etiquetado legal del país destino.
- Sensibilidad cultural: significados simbólicos, colores, ingredientes y tabúes religiosos o sociales.
- Hábitos y casuística de uso: packaging y formato según frecuencia y modo de consumo local.
- Localización semántica: tono, modismos y mensajes para evitar errores de traducción cultural.
- Madurez digital del competidor: presencia online y omnicanalidad para detectar brechas.

2. Las 4 P asistidas por IA

2.1. Producto · Adaptación de atributos

El producto debe responder a la normativa técnica y a la cultura del consumidor del país destino.

SEED PROMPT · PRODUCTO

Normativas y preferencias culturales

Actúa como consultor de comercio exterior. Identifica las normativas técnicas y certificaciones necesarias para exportar [Producto] a [País]. Aporta una lista de preferencias culturales locales sobre los atributos del producto y cita las fuentes.

2.2. Precio · Land Cost para producto

El precio se fija por costes y márgenes internos y por aranceles, Incoterms y competencia. Por el REF, atención al IVA cuando exportas a la UE: requiere establecimiento en el país destino.

SEED PROMPT · PRECIO (PRODUCTO)**Land Cost y precios de la competencia**

Calcula la estructura de costes de exportación (Land Cost) para un envío de [Producto] desde España a [Puerto Destino] bajo Incoterm CIF. Incluye aranceles estimados (HS Code: [Código]), gastos de despacho y un margen del 20%. A continuación busca y resume los puntos de precio de los tres principales competidores locales en moneda local.

2.3. Precio · Total Cost of Engagement para servicios

Exportar talento exige otra arquitectura: aranceles ' retenciones fiscales internacionales; Incoterms ' modelo de entrega (presencial, remoto u online).

SEED PROMPT · PRECIO (SERVICIOS)**Total Cost of Engagement**

Actúa como Director Financiero de una consultora internacional. Calcula el TCE para un proyecto de [Tipo de Servicio] prestado desde España a [País Destino]. Inputs: 1) horas de consultoría [X] con margen [X]%; 2) Convenio de Doble Imposición y retención estimada para servicios profesionales; 3) costes de cumplimiento (licencias, establecimiento, RC internacional) y per diem si aplica; 4) tipo de cambio actual a [Moneda Local]. Análisis de competencia: tarifas o precios por proyecto de los 3 principales competidores. Concluye si nuestro precio es Premium, Paridad o Penetración.

2.4. Distribución · Marketplaces como hubs de confianza

Un marketplace mitiga la desventaja de ser extranjero. Allegro (Polonia), Jumia (Senegal) o Mercado Libre (Latam) actúan como hubs de confianza: heredan reputación e infraestructura. Las plataformas de nicho permiten posicionarse en segmentos premium (moda sostenible, vinos, ingeniería marina).

ACTIVIDAD · MARKETPLACES**Detección de marketplaces y descripción adaptada**

Busca los 3 marketplaces B2B o B2C con más crecimiento en [País Destino] para [Sector]. Analiza qué requisitos piden a empresas extranjeras, sus condiciones comerciales y comisiones. Después, redacta la descripción de mi producto estrella adaptada al estilo de comunicación de ese marketplace.

ACTIVIDAD · VALIDACIÓN DE NICHOS**Escucha digital de reseñas**

Busca reseñas de productos similares al mío [explicación del producto] en los marketplaces líderes de [País Destino]. ¿De qué se quejan los clientes? ¿Qué valoran más? A partir de eso, dime cómo presentar mi [Producto/Servicio] para cubrir el hueco que la competencia local está dejando libre.

ACTIVIDAD · NEGOCIACIÓN**Simulación con un category manager**

Actúa como category manager de un marketplace líder en [País]. Soy una empresa española de [Sector]. Indícame qué logística internacional debo tener, exige una comisión del 35% y pide una inversión mínima en publicidad interna de 5.000€. Mi objetivo: reducir la comisión al 25% a cambio de exclusividad por 6 meses.

2.5. Distribución · Logística y cadena de suministro

Para una empresa canaria, la distancia se mide en costes y tiempos de aduana. Las empresas no compiten entre sí, lo hacen sus cadenas de suministro. La IA ayuda en optimización de rutas, documentación automática y entendimiento aduanero (AIEM, REA, certificados sanitarios).

SEED PROMPT · LOGÍSTICA**Asistente logístico desde el Puerto de La Luz**

Actúa como experto en logística internacional con base en Canarias. Conoces los Incoterms 2020 y las particularidades del transporte desde el Puerto de La Luz. Calcula el mejor Incoterm para una venta a [País Objetivo] de mi [Producto]. Indica los documentos a preparar para evitar retrasos en aduanas considerando que salimos de una región ultraperiférica. ¿Qué riesgos de transporte (roturas, temperatura, retrasos) son los más probables y cómo mitigarlos?

2.6. Comunicación · Traducción creativa y transculturización

El mayor peligro internacional es el ruido cultural. La traducción creativa adapta el contenido manteniendo el impacto emocional, tono y estilo del original. La IA es de gran ayuda en este proceso.

ACTIVIDAD · TONO EMOCIONAL**Sombrero rojo aplicado a tus eslóganes**

Analiza el tono emocional de estos anuncios [pega los detectados en SemRush] en [País], usando el rol del sombrero rojo de Edward de Bono. ¿Prometen seguridad, ahorro o estatus? Redacta mi eslogan actual [eslogan] siguiendo ese mismo código emocional.

Mercado japonés · Cultura de alto contexto

La IA no traduce, transculturiza. Para cosmética premium de aloe canario: prioriza el omotenashi (“experimentar el beneficio”, “descubrir la armonía” en lugar de “cómpralo ahora”) y convierte la ficha breve en una guía detallada con diagramas, certificaciones de pureza y trazabilidad de la cadena de suministro.

Mercado alemán · Calidad técnica y normativa

Elimina adjetivos vacíos como “increíble” o “revolucionario” y sustitúyelos por indicadores medibles.

Estructura la comunicación destacando ISO, normas DIN, GDPR y protocolos de mantenimiento: son los puntos de dolor que el cliente alemán necesita resolver antes de contratar.

3. Tu agente de comunicación universal · Puente Cultural

Crea una Gema en Gemini (o un GPT) llamada “Puente cultural universal”. Comparará siempre la cultura de negocios española con la del país que indiques.

INSTRUCCIONES DE SISTEMA

Gema “Puente cultural universal”

Eres 'Puente Cultural', consultor experto en internacionalización. Tu base de conocimiento son las dimensiones culturales de Hofstede y los estudios de contexto de Edward T. Hall. Regla de oro: toma siempre la cultura de negocios de España como punto de partida y compárala con el país que yo te indique. Si te doy información (correos, precios, estrategias), detecta choques entre la forma de ser española (cercanía, flexibilidad, alto contexto) y la del país destino. Si te pido analizar la cultura de un país, busca diferencias que pongan en riesgo el negocio y cercanías culturales sobre las que anclar confianza para cerrar negocios.

Bibliografía · Para profundizar

Christopher, M.

Logistics & Supply Chain Management.

Pearson, 2016.

ICEX.

Manual de internacionalización (3.ª ed.).

2023.

Knight, G. A. y Cavusgil, S. T.

Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.

Journal of International Business Studies, 2004.

Schaffer, R., Agusti, F. y Dhooge, L. J.

International Business Law and Its Environment.

Cengage Learning, 2017.

UNIDROIT.

Principios sobre los Contratos Comerciales Internacionales.

2016.

Belch, G. E. y Belch, M. A.

Advertising and Promotion.

McGraw-Hill, 2018.

Hall, E. T.

Beyond Culture.

Anchor Books, 1976.

Hofstede, G.

Culture's Consequences.

Sage, 1980.

Kotler, P. y Armstrong, G.

Principles of Marketing.

Pearson, 2018.



CAPÍTULO 05

Las Operaciones

Guía para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 05 · LAS OPERACIONES

Las Operaciones

Áreas operativas transversales: licitaciones de organismos multilaterales, alianzas en UTE y marco legal asistidos por IA.

Este capítulo cubre dos áreas operativas transversales que son el pegamento de cualquier operación exterior: el ecosistema de licitaciones de organismos multilaterales y el marco legal e intercultural.

1. Licitaciones y Organismos Multilaterales

Las licitaciones internacionales son el mercado con mayores garantías de cobro y transparencia del mundo. Para una pyme canaria suponen una ventaja competitiva enorme: el riesgo de impago se elimina (los fondos los respalda el organismo internacional) y la selección se basa en criterios técnicos publicados de antemano.

Ventajas del mercado multilateral

- Seguridad en el cobro: pago respaldado por el Banco Mundial, BID o la UE.
- Transparencia: criterios de evaluación públicos e inamovibles.
- Referencia internacional: ganar abre puertas en cualquier mercado privado.
- Estabilidad jurídica: disputas bajo normativas internacionales o arbitraje.

1.1. Banco Mundial · alcance global

Publica planes de adquisiciones con mucha antelación. Concepto clave: value for money. Ya no gana la oferta más barata: el banco puntúa cada vez más sostenibilidad ambiental e impacto social, terreno donde la normativa europea nos ha dado experiencia.

1.2. BID · ventana a América Latina y el Caribe

España es uno de los países con más empresas adjudicatarias en el BID. El método más habitual para consultoría es la Selección Basada en Calidad y Coste (SBCC): la propuesta técnica suele pesar entre el 70% y el 80%.

1.3. Acción exterior de la UE · Global Gateway

El Global Gateway moviliza inversión en sectores digital, transporte y energía con foco en África. Para Canarias, hub hacia África Occidental, es una oportunidad de oro para ingeniería, TIC y energías renovables.

2. Dónde encontrar las oportunidades

- TED (Tenders Electronic Daily): portal de la UE; recoge además las licitaciones de EuropeAid.
- UNGM (United Nations Global Marketplace): mercado único de las agencias de la ONU; regístrate y obtén número de proveedor.

- Development Business: portal de la ONU con información previa de proyectos del Banco Mundial y bancos regionales.

3. Vigilancia activa con IA · sistema en 3 pasos

Monta un andamiaje digital sin programar. Objetivo: recibir cada mañana solo las licitaciones que de verdad te interesan.

- Paso 1 · Localiza el feed RSS o ATOM del portal (TED, Plataforma de Contratación, etc.) y filtra por tu sector y geografía.
- Paso 2 · Conecta Zapier o Make a ese feed (RSS by Zapier).
- Paso 3 · El cerebro de IA (ChatGPT/Gemini) filtra y resume; el canal de aviso (email/Slack/WhatsApp) entrega solo lo relevante.

PROMPT PARA EL CEREBRO IA

Filtro inteligente de licitaciones

Analiza el título y la descripción de esta licitación. Actúa como experto en desarrollo de negocio. Si el proyecto encaja con [tu sector] y el presupuesto estimado supera los [tu mínimo], genera un resumen de tres puntos: 1) objeto del contrato, 2) requisitos de solvencia, 3) fecha límite. Si no encaja, responde 'Descartado'.

4. UTE y consorcios internacionales

Muchas licitaciones multilaterales son demasiado grandes para una pyme en solitario. La Unión Temporal de Empresas (UTE) permite sumar la solvencia de cada socia. Es una colaboración temporal, no una nueva empresa. Atención: la responsabilidad ante la administración es solidaria e ilimitada, así que elegir socio es casi más importante que elegir la licitación.

- Escritura pública: solo obligatoria si ganas; para presentarse basta un compromiso privado.
- Representante único: gerente con poderes bastantes ante el organismo.
- Duración: coincidente con la ejecución del proyecto (máximo 25 años).
- Régimen fiscal: los beneficios se imputan a cada socia según su porcentaje.

PROMPT · DUE DILIGENCE

Validar a un socio potencial con Perplexity

Busca información pública sobre la empresa [Nombre del socio potencial]. Localiza noticias sobre su participación en proyectos financiados por el Banco Mundial. ¿Ha tenido sanciones o litigios recientes en contratos públicos?

5. Caso práctico · Despiece quirúrgico de un pliego

Imagina una licitación del BID para un plan de sostenibilidad turística en República Dominicana, con un pliego de 180 páginas. No le pidas a la IA que te lo resuma: pídele que busque las trampas.

PROMPT · PLIEGO BID

Análisis quirúrgico de pliego

Actúa como experto en adquisiciones del BID. Analiza este documento y extrae en tabla: 1) criterios de evaluación con sus pesos; 2) requisitos mínimos de facturación y experiencia previa; 3) perfiles de expertos exigidos (años y títulos); 4) tres riesgos en cronograma o penalizaciones por retraso.

PROMPT · BÚSQUEDA DE SOCIO LOCAL

Carta de aproximación profesional

Escribe un correo en tono formal para el CEO de [empresa]. Explícale que somos una pyme canaria líder en sostenibilidad turística, con experiencia en [tus proyectos]. Indícale que hemos identificado la licitación [Código] y queremos proponerle ir en UTE. Destaca las sinergias entre nuestra tecnología y su conocimiento local.

6. El entorno legal y la inteligencia cultural

La seguridad jurídica es el cimiento del negocio internacional, pero depende de cómo entiendes a la otra parte. Un contrato rígido de veinte páginas puede ser ideal con un socio alemán y un bloqueo con uno senegalés, donde demasiada densidad puede leerse como falta de confianza.

ASISTENTE LEGAL ESTRATÉGICO

Configura tu Gema o GPT legal

Eres el Consultor Legal Estratégico de [Nombre de tu Empresa]. Tu misión es aterrizar nuestra operativa en cualquier mercado internacional. Conoces a fondo nuestros productos y forma de trabajar a través de la documentación interna. Revisa contratos, NDA y acuerdos de distribución buscando equilibrio: protegernos legalmente adaptando el tono a la realidad cultural del socio destino. Explica los riesgos en lenguaje sencillo y advierte siempre que es un borrador a revisar por un abogado titulado.

Documentos a subir a tu asistente

Tu catálogo y fichas técnicas, un modelo de contrato o condiciones generales de venta y la política de precios y devoluciones.

ACCIÓN · PROTOCOLO CULTURAL**Puntos rojos de negociación por mercado**

Basándote en mi mercado objetivo [mercado], genera una guía de 'puntos rojos' para mis reuniones de negociación. Indica qué gestos, plazos de respuesta o formas de presentar el contrato son sagrados y cómo adaptar mi discurso de [Producto/Servicio] para generar confianza legal desde el primer minuto.

Bibliografía · Para profundizar**ICEX.**

Guía sobre organismos internacionales y de desarrollo.

icex.es.

Banco Mundial.

Procurement Regulations for IPF Borrowers.

Sept. 2023.

ICEX.

Manual de internacionalización (3.ª ed.).

2023.

Comisión Europea.

Global Gateway · Business Opportunities.

international-partnerships.ec.europa.eu.

TED · Suplemento del DOUE.

Licitaciones de la UE.

ted.europa.eu.

UNGM.

Portal de adquisiciones del sistema de Naciones Unidas.

ungm.org.

UNIDROIT.

Principios sobre los Contratos Comerciales Internacionales.

2016.

Schaffer, R., Agusti, F. y Dhooge, L. J.

International Business Law and Its Environment.

Cengage Learning, 2017.



CAPÍTULO 06

La Financiación

Guía para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 06 · LA FINANCIACIÓN

La Financiación

Fuentes de financiación y plan financiero: REF, dimensionamiento del mercado, break-even y ayudas públicas con apoyo de IA.

Llegamos al punto donde la estrategia se convierte en números rojos o negros. Internacionalizar no es algo que se hace con lo que sobra en caja: es una inversión que, si no se mide, ahoga la estructura matriz. La IA no hará las cuentas por ti: actuará como ese director financiero que avisa antes de que el agua llegue al cuello.

1. Análisis financiero interno · ¿estás preparado para el salto?

Antes de buscar financiación externa, audita tu salud interna. La metodología clave es el análisis de flujos de caja incrementales: cada euro adicional que sale de la caja para generar la venta exterior. Para una empresa canaria considera costes logísticos reales (flete desde el Puerto de La Luz o Gando) y costes de oportunidad (equipo técnico que deja de dar soporte local).

1.2. El REF · tu escudo competitivo en el Atlántico

- ZEC: tributa al 4% de Impuesto sobre Sociedades cumpliendo requisitos de inversión y empleo.
- RIC: reduce hasta el 90% de la base imponible del beneficio no distribuido si se reinvierte productivamente.
- Deducciones por I+D+i y producción audiovisual: hasta el 45-54% (de las más altas de España).
- IGIC vs. IVA: tipo general del 7% mejora la liquidez del comercio de bienes.
- Zona Franca de Gran Canaria: almacenamiento y transformación sin aranceles ni indirectos hasta la salida.

Recurso · Apoyo público canario

Apóyate en Proexca, las Cámaras de Comercio y las subvenciones del Cabildo de Gran Canaria a través de la SPEGC para empresas tecnológicas y emprendedores.

2. Dimensionar el mercado · TAM, SAM y SOM

- TAM: mercado total si no tuvieras competencia (todos los consumidores potenciales).
- SAM: mercado que tu modelo de negocio puede alcanzar realmente.
- SOM: el pedazo del pastel que de verdad puedes morder a corto plazo con tus recursos.

Cuando alimentes a la IA para tu presupuesto, sé específico. Ventas = clientes × precio. Esa es la primera fila de tu plan financiero y la base sobre la que la IA podrá calcular cuántas unidades necesitas vender para cubrir costes.

3. Actividad · Espejo financiero con Gemini

PROMPT · ANÁLISIS FINANCIERO**Diagnóstico y previsión a 12 meses**

Actúa como consultor financiero experto en internacionalización de pymes. Mi empresa se dedica a [producto o servicio] en Gran Canaria. Mi facturación anual es [cantidad] y mi margen actual [%]. Quiero abrir mercado en [país]. Voy a invertir [cantidad] en el primer año. Mi TAM son [empresas], mi SAM se centra en [empresas], mi SOM objetivo año 1 es [%] del SAM. Ayúdame a: 1) identificar costes fijos y variables habituales que se olvidan al exportar; 2) crear una tabla de previsión de flujo de caja a 12 meses con escenario malo, normal y muy bueno; 3) explicar cómo afectaría a mi liquidez si el retorno se retrasa 6 meses.

4. Umbral de rentabilidad · break-even point

Es el momento mágico en que el proyecto deja de financiarse con tus ahorros y empieza a sostenerse solo. En internacionalización desde Canarias el cálculo tiene capas extra.

4.1. Margen de contribución · oxígeno por unidad

Margen = Precio de venta exterior - costes variables (transporte, IGIC/IVA local, aranceles, comisiones). Si vendes mermelada a 5€ con coste 2€, tu margen local es 3€; añadir 2€ de envío y distribuidor en Berlín deja el margen en 1€. Resultado: tres veces más unidades para cubrir fijos, o subir precio.

4.2. Costes de entrada · fijos y hundidos

- Registros y certificaciones: homologaciones sanitarias, licencias de software.
- Adaptación y localización: traducción de la web, etiquetado, soporte técnico multiidioma.
- Estructura: ferias internacionales, consultor experto en el mercado destino.

5. Análisis de sensibilidad con IA · escenarios what-if

Calcular un solo punto muerto es arriesgado. Pregúntale a la IA qué pasa si el coste sube o las ventas caen. Si el volumen necesario supera tu SOM, la IA te está avisando: reajusta el modelo antes de invertir.

PROMPT · BREAK-EVEN**Calcular tu break-even internacional**

Basado en mi empresa de [producto/servicio], precio medio [precio], calcula mi umbral de rentabilidad para el proyecto internacional. Costes fijos: [viajes, consultoría, marketing exterior]. Costes variables por unidad: [fabricación, envío, aranceles, comisiones]. Calcula: 1) unidades o contratos para llegar al punto muerto; 2) si mi capacidad máxima [unidades] permite alcanzarlo en el primer año; 3) cómo cambia si el agente local sube su comisión un 15%; 4) tres ideas para bajar ese umbral.

6. El mapa de las ayudas públicas

6.1. Cámara de Comercio de Gran Canaria · cuerda de seguridad

- GC Expande: asesoramiento estratégico previo. La hoja de ruta antes de gastar el primer euro.
- Xpande Digital: estrategia de marketing digital para mercados exteriores si tu salto es e-commerce.

6.2. Proexca · músculo financiero canario

- Pre Aporta: para autónomos y pymes en fase de preparación (branding, registros, prospecciones).
- Canarias Aporta: cofinancia hasta el 50% de gastos de promoción, ferias, viajes y marketing exterior.
- Aporta Islas no Capitalinas: refuerzo específico para socios o producción en otras islas.

6.3. ICEX y CESCE · red de seguridad nacional

- ICEX Next: formación y acompañamiento; FIEM con préstamos en condiciones ventajosas.
- CESCE: seguro de impago internacional. El precio de tu tranquilidad en mercados con seguridad jurídica incierta.

ACTIVIDAD · BASES DE SUBVENCIÓN

Análisis de bases con Gemini

Analiza estas bases de subvención y respóndeme como si me lo explicaras tomando un café: requisitos mínimos para que no me echen la solicitud; lista de documentos a pedir al banco o a Hacienda; gastos seguros y gastos descartados; calendario con las fechas que no se me pueden pasar.

7. Hito final · tu agente CFO

Crea una Gema o GPT que sea tu Director Financiero crítico. Súbele histórico de ventas, detalle de costes y un resumen de los mercados analizados.

INSTRUCCIONES DEL SISTEMA

CFO crítico de internacionalización

Eres el CFO Senior de [Empresa]. Tu enfoque es la internacionalización desde Gran Canaria. Personalidad: no eres condescendiente; tu trabajo es proteger la caja. Si un número no cuadra o un mercado parece un suicidio financiero, dilo claro. Metodología: 1) antes de aconsejar sobre ayudas, busca en tiempo real en Proexca, ICEX, CESCE, ICO y otras; 2) ten siempre presente el REF; 3) sé escéptico con previsiones de ventas y exige datos. Tareas obligatorias: calcular puntos muertos con margen de seguridad, analizar bases de subvenciones críticamente y alertar sobre riesgos de divisa o inestabilidad. Fuentes: los documentos subidos como base de mi estructura de costes.

Bibliografía · Para profundizar

Damodaran, A.

Investment Valuation: Tools and Techniques.

John Wiley & Sons, 2012.

Eiteman, D. K., Stonehill, A. I. y Moffett, M. H.

Multinational Business Finance.

Pearson Education, 2016.

Garrison, R. H., Noreen, E. W. y Brewer, P. C.

Managerial Accounting.

McGraw-Hill, 2021.

Shapiro, A. C.

Multinational Financial Management.

John Wiley & Sons, 2013.



CAPÍTULO 07

La Medición

GuIA para la Internacionalización desde Gran Canaria

CAPÍTULO 07 · LA MEDICIÓN

La Medición

Evaluación y sostenibilidad de la estrategia internacional: cuadro de mando integral, KPIs, OKR-CFR y gobernanza de datos con IA.

Para una pyme insular, medir el rendimiento internacional es una herramienta de supervivencia técnica. La evaluación estratégica es el puente entre el deseo de crecer y la realidad de los beneficios contables. No medimos solo para ver si hemos ganado dinero: medimos para reducir incertidumbre, el gran enemigo de cualquier aventura exterior.

1. El cuadro de mando integral adaptado a la realidad insular

La gran aportación de Kaplan y Norton con el Balanced Scorecard fue recordarnos que los activos intangibles —conocimiento del equipo y relación con clientes— son los que generan valor a largo plazo. Pilotar mirando solo la facturación es como pilotar un avión mirando solo el indicador de combustible.

1.1. Perspectiva del cliente · entender al otro desde la isla

El Net Promoter Score (NPS) internacional mide la disposición de los clientes (Londres, Nuakhot...) a recomendar tu servicio. La medición debe estar muy ligada a la capacidad de adaptación cultural: lo que valora un cliente español puede diferir mucho de uno del norte de Europa.

1.2. Procesos internos y eficiencia logística

Para empresas que exportan bienes físicos, la cadena de suministro internacional es el proceso clave. Mide la tasa de exactitud documental: un error en aduanas o etiquetado puede ser semanas de retraso y multas. También el tiempo de tránsito internacional. En ultraperiferia, ser eficiente en logística es la única forma de que el precio no se dispare.

1.3. Aprendizaje y crecimiento · equipo y tecnología

Mide la capacitación lingüística y la competencia digital. Un KPI esencial: el grado de madurez digital de la organización (cuántos procesos de prospección están automatizados, qué porcentaje del equipo usa asistentes de IA).

1.4. KPIs para empresas de servicios y base tecnológica

- Tasa de conversión de leads internacionales: empresas extranjeras que firman contrato.
- LTV internacional: ingreso neto esperado por cliente extranjero a lo largo de la relación.
- Velocidad de respuesta comercial con IA: tiempo medio para enviar una propuesta personalizada en idioma del cliente. La IA debe bajarlo de días a horas.
- Índice de penetración en nicho global: cuánto controlas de tu nicho mundial (animación, biotecnología marina, etc.).

2. Pasos previos para monitorizar tu estrategia con IA

Paso 1 · Configura tu asistente de estrategia internacional

Tu cuaderno de NotebookLM ya debe incluir los OKR del año. Incorpora ahora los KPIs y analiza la coherencia entre indicadores financieros y éxito en el mercado destino.

Paso 2 · Automatiza la captura de datos

- Looker Studio (Google): gratuita; conecta Google Ads, Analytics y hojas de cálculo en un panel visual con sugerencias de IA.
- CRMs especializados: HubSpot, Zoho, Pipedrive, Clientify, Bitrix. Trazabilidad completa de marketing ' ventas ' postventa, con vista por cliente, mercado, responsable o cualquier KPI.

Paso 3 · Análisis predictivo para adelantarte

PREGUNTA A NOTEBOOKLM

Previsión de demanda con tus fuentes

Basándote en mis ventas en Alemania de los últimos dos años y en las tendencias actuales de búsqueda de Google Trends en ese país, ¿cuál es la previsión de demanda para el próximo trimestre? Cita las fuentes que utilices.

3. Actividad guiada · diseña tu cuadro de mando

Ejercicio 1 · Arquitectura de KPIs

SEED PROMPT · KPIS

Tabla de 6 KPIs críticos por categoría

Actúa como experto en control de gestión internacional. Mi empresa está en Gran Canaria y vendemos [producto/servicio] en [país objetivo]. Mi objetivo estratégico para este año es [objetivo]. Diseña una tabla con 6 KPIs críticos divididos en Financieros, Mercado/Cliente y Operativos. Para cada KPI: nombre, fórmula, por qué es determinante para una pyme canaria y meta realista del primer año basada en estándares del sector.

Cómo retar a la IA

Si te da un indicador genérico como 'Ventas', rebátelo: 'Eso es muy simple, sugiere algo que mida la eficiencia del canal de distribución digital en este país'. El objetivo es una tabla que puedas pegar directamente en tu plan.

Ejercicio 2 · OKR a 90 días basados en KPIs

PROMPT · OKR TRIMESTRAL**1 Objetivo + 3 KR + agenda de seguimiento**

Basándote en los KPIs anteriores, redacta 1 Objetivo aspiracional y 3 Resultados Clave (OKR) para el próximo trimestre. Asegúrate de que los KR sean medibles y de que uno de ellos esté enfocado a usar IA para mejorar nuestros procesos. Diseña además una agenda breve de reunión semanal de seguimiento (CFR) de 15 minutos para mi equipo.

4. CFR · el factor humano

Si un KPI está en rojo, la pregunta no es ¿de quién es la culpa?, sino ¿qué obstáculo no vimos en el DAFO?. La evaluación no es un examen punitivo.

- Conversaciones: diálogos abiertos sobre el progreso, no solo informes por email.
- Feedback: en tiempo real; si la IA detecta un cambio de mercado, el equipo debe poder proponer un cambio de rumbo.
- Reconocimiento: celebra los pequeños hitos. El primer pedido del extranjero, aunque sea pequeño, es un éxito colectivo.

5. Gobernanza y ética de los datos

GIGO: garbage in, garbage out. Si alimentas a la IA con datos sucios, las conclusiones serán erróneas. Asigna en cada área un responsable de la calidad de los datos estratégicos. Recuerda que las normas de privacidad varían por mercado: el RGPD europeo es estricto, EE. UU. y África tienen sus propias reglas. La IA puede ayudarte a resumir la legislación local y verificar que tu sistema de medición es ético y legal en cada destino.

Medir es como usar una brújula, pero solo es útil si el capitán tiene el valor de mirar la aguja incluso cuando marca una dirección que no le gusta.

Empieza con tres indicadores sencillos, usa la IA para analizarlos cada mes y no dejes de aprender de lo que los números dicen. Talento, ventajas fiscales y herramientas digitales globales: en este rincón del Atlántico tenemos todo lo necesario para que el mundo sea, de verdad, nuestro mercado.

Bibliografía · Para profundizar

Kaplan, R. S. y Norton, D. P.

The Balanced Scorecard.

Harvard Business School Press, 1996.

Doerr, J.

Mide lo que importa.

Conecta, 2019.

ICEX.

Manual de internacionalización (3.ª ed.).

2023.

Proexca.

Plan Estratégico 2021-2027.

proexca.es.

OLA Branding.

KPIs clave para medir el éxito de tu internacionalización.

olabranding.com.

Reichheld, F. F.

The Ultimate Question 2.0 (NPS).

Harvard Business Review Press, 2011.



PROGRAMA IMPULSADO POR

Cámara de Comercio de Gran Canaria y Cabildo de Gran Canaria

El programa GC Internacionaliza +IA está impulsado por la Cámara de Comercio de Gran Canaria y el Cabildo de Gran Canaria para ayudar a las pymes de la isla a dar el salto a mercados internacionales con las herramientas de la inteligencia artificial.



CABILDO DE GRAN CANARIA