



Actualización

Julio 2021 (Tercera edición)

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE
CANTABRIA 2030**

Una oportunidad para liderar la transformación futura
de Cantabria

Í N D I C E

1 DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN DAFO

2 PROPÓSITO DEL PLAN

3 PILARES DE LA REFUNDACIÓN

- 3.1** Liderazgo de CEOE CEPYME
- 3.2** Visión a largo plazo
- 3.3** Nuevo modelo de gobernanza
- 3.4** Nueva marca
- 3.5** Estrategia de comunicación

4 PLAN DE ACCIÓN

- 4.1** Nuevo modelo de gestión
- 4.2** Información y comunicación hacia dentro y hacia afuera
- 4.3** Interiorización de las iniciativas en CEOE CEPYME
- 4.4** Agenda compartida por terceros

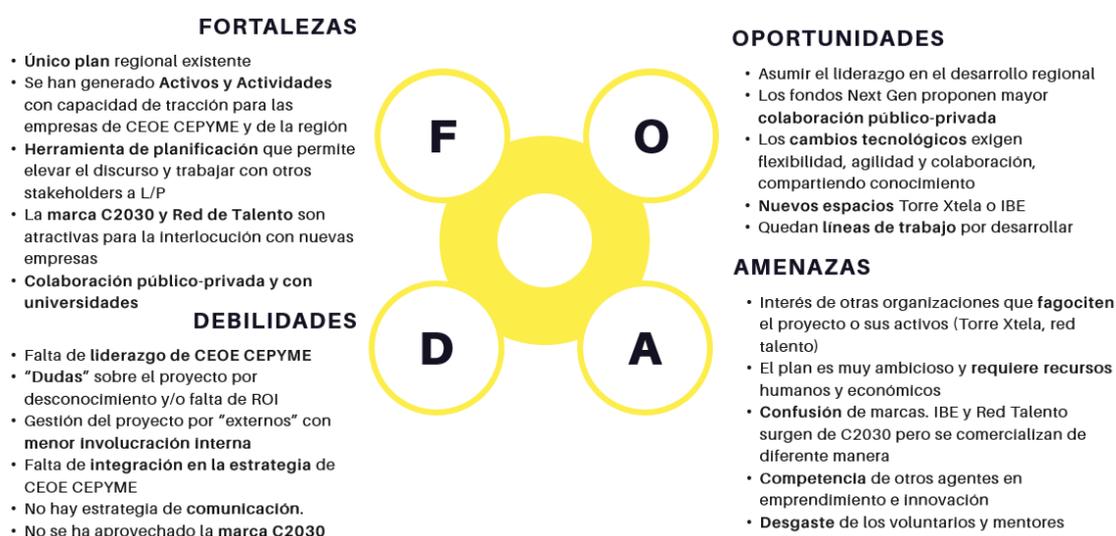
5 RETOS DE FUTURO Y NUEVAS APUESTAS

1. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Después de 3 años y medio de andadura y una crisis sanitaria COVID que ha limitado mucho el avance en el trabajo de las palancas del plan, CEOE CEPYME CANTABRIA se plantea hacer una reflexión estratégica que permita realizar una evaluación de los objetivos alcanzados y del modelo de trabajo futuro.

El diagnóstico realizado a través de entrevistas con los principales responsables del plan y miembros del Comité Ejecutivo de CEOE CEPYME CANTABRIA, muestra cómo C2030 ha avanzado a pesar de las dificultades, consiguiendo diseñar y generar una serie de activos para CEOE CEPYME CANTABRIA y un volumen de actividades (documento “Activos y Actividades de C2030”) que son la seña de identidad de C2030.

El diagnóstico realizado muestra fortalezas y oportunidades para CEOE-CEPYME, pero también debilidades y amenazas a abordar.



2. PROPÓSITO DEL PLAN

Partiendo de este DAFO y de la reflexión profunda por parte del Comité Ejecutivo a lo largo de tres talleres de trabajo, se plantea un propósito compartido para re-lanzar el plan en toda su extensión.

El propósito tiene dos visiones:

- a) La contribución de CEOE CEPYME CANTABRIA a Cantabria
- b) La contribución del plan a CEOE CEPYME CANTABRIA

El plan C2030 es un proyecto estratégico para CEOE CEPYME CANTABRIA, que debe configurarse como una herramienta de reflexión, análisis y debate sobre los grandes retos de Cantabria, desde la perspectiva de los empresarios, buscando trabajar con generosidad y a largo plazo, con otros agentes de la región construyendo activos clave que permitan avanzar en mayores cotas de competitividad.

C2030 es una herramienta de trabajo que permite identificar palancas, que impulsen la transformación de la comunidad y de las empresas para avanzar en el crecimiento, competitividad y sostenibilidad.

CEOE CEPYME CANTABRIA puede, gracias al plan, posicionarse como agente del cambio en la comunidad, compartiendo el proyecto con terceros, identificando, diseñando y lanzando proyectos propios o con terceros que permitan generar nuevos activos y actividades que apoyen a las empresas y a la región en su avance competitivo, garantizando su crecimiento y sostenibilidad futura.

- ✓ Para ello, el propósito se centra en generar contactos, alianzas y espacios de interacción que generen conocimiento útil para las empresas.



- Proyecto estratégico regional, con perspectiva empresarial
- Que busca que Cantabria sea atractiva a empresas y talento, y que las empresas perduren, crezcan y sean competitivas
- Que identifica palancas de transformación, necesarias para avanzar en los retos de futuro
- Que busca la contribución a la competitividad de la región
- Que busca alianzas para su consecución



- Posiciona a CEOE CEPYME como agente de cambio en la comunidad, con un proyecto ambicioso y compartido con terceros
- Genera red de contactos y alianzas
- Genera espacios de interacción
- Genera conocimiento útil para las empresas

3. BASES PARA EL RELANZAMIENTO DEL PROYECTO

La propuesta para este nuevo ciclo se centra en re-fundar y re-lanzar el plan con mayor compromiso por parte de la dirección y de los órganos de gobierno de CEOE CEPYME CANTABRIA, con un liderazgo claro, involucrando recursos de manera estable y a largo plazo, y estableciendo un plan de acción que garantice el mantenimiento de los activos y actividades ya lanzadas desde C2030 y que asiente un modelo de gestión necesario para abordar nuevos retos.

Los pilares sobre los que trabajar para la nueva C2030 son los siguientes:

- Un nuevo liderazgo por parte de CEOE CEPYME CANTABRIA.
- Una visión con luces largas y centrada en las necesidades de Cantabria para avanzar y ser más competitiva.
- Un nuevo modelo de gestión del plan.
- Una nueva marca, que sirva para alejarse de los clichés del pasado, refundar y relanzar si cabe con más fuerza la iniciativa desde la presidencia y el comité estratégico de CEOE CEPYME CANTABRIA.
- Una estrategia de comunicación ambiciosa que, además de posicionar a CEOE CEPYME CANTABRIA como agente de cambio en Cantabria, permita atraer y vincular a nuevos agentes, empresas y personas claves para el futuro del plan y que genere mayor vínculo con los socios.

3.1 Liderazgo de CEOE CEPYME CANTABRIA:

El liderazgo debe ser asumido en primera persona por el presidente de CEOE CEPYME CANTABRIA, con el consenso y la colaboración de los miembros del comité ejecutivo, quienes se involucrarán en el co-liderazgo del proyecto. Este nuevo liderazgo debe perseguir “ser influyente en la sociedad de Cantabria a través de un nuevo modelo de trabajo, colaborativo y participativo, aportando una visión constructiva y necesaria sobre los retos a abordar en el futuro en Cantabria”.

Para ello, el presidente deberá asumir los siguientes roles:

- Dirección del proyecto Cantabria Futura y establecimiento de un equipo específico y estable para el plan, que permita abordar su gestión con garantía de éxito.
- Participación activa en los actos y eventos más importantes organizados por Cantabria Futura.
- Incorporación en las agendas de visitas a organizaciones, privadas y públicas, así como con agentes representativos en Cantabria, de un punto en el orden del día para hablar de los retos, objetivos y resultados del plan.
- Planificación de las actividades necesarias para realizar una revisión en profundidad de los retos, objetivos y palancas del plan, cada 5 años. La próxima revisión se realizaría en 2025.

3.2 Visión a largo plazo:

El plan Cantabria Futura es un proyecto de inversión, con visión a largo plazo, que busca implantar iniciativas, proyectos, inversiones y generar activos necesarios para mejorar la competitividad de las empresas cántabras, conseguir ser más atractivas y atraer nuevas inversiones y talento.

Esto exige ser generoso, pero eficaz y eficiente, en cuanto a la dedicación de recursos, suficientes y necesarios para conseguir diseñar estas nuevas iniciativas, algunas a gestionar cien por cien por CEOE CEPYME CANTABRIA, y otras que nazcan con la intención de ser gestionadas por terceros.

Lo que mueva al plan no debe ser la búsqueda de un retorno a la inversión o la autofinanciación del plan, pero sí unos resultados de impacto respecto al propósito establecido en el plan. Se deberá, por tanto, establecer unos KPIs que midan el impacto a largo plazo y que sean transparentes para los socios de CEOE CEPYME CANTABRIA, permitiendo hacer el seguimiento y la revisión y reformulación necesarias de los objetivos y recursos del plan.

Aunque el propósito del plan sea de largo plazo, los objetivos se deberán establecer cada año, para marcar una línea de trabajo sostenida y sostenible.

Proyecto de inversión a largo plazo y presupuesto plurianual

- Establecimiento de objetivos y KPIs con carácter anual:

- KPIs estratégicos: vinculados a la consecución de nuevas iniciativas estratégicas, la generación de nuevos activos y actividades para Cantabria y establecimiento ex ante de indicadores de impacto.
- KPIs operativos: que midan el grado de implantación y consecución de resultados de los activos y actividades ya lanzadas y que estén siendo gestionadas por CEOE CEPYME CANTABRIA, por terceros y conjuntamente con CEOE CEPYME CANTABRIA.

3.3 Nuevo modelo de gobernanza:

Uno de los pilares fundamentales para conseguir el propósito y los objetivos del plan es su gestión. El diagnóstico realizado mostró las debilidades y amenazas que existían provocadas por un alejamiento entre la gestión del plan y la gestión de CEOE CEPYME CANTABRIA.

Este modelo se debe rediseñar, para conseguir la total integración del plan en la dirección y gestión de CEOE CEPYME CANTABRIA, garantizando el mantenimiento de los elementos diferenciales y de fortaleza del plan como son:

- La gestión de las palancas por parte de los mentores, como agentes independientes de CEOE CEPYME CANTABRIA, con visión, prestigio y capacidad de interlocución con todo tipo de agentes en Cantabria.
- La participación de terceros en el plan, voluntarios y personas con visión altruista que están dispuestas a trabajar en el plan y en las actividades que se programen en las diferentes palancas.
- La financiación de algunas de las actividades y activos por parte de terceros, con lo que se exigirá definir en detalle el rol de CEOE CEPYME CANTABRIA y el modelo de interlocución y gestión compartida.

Este nuevo modelo de gestión se asentará sobre los siguientes pilares que detallaremos en el capítulo específico de modelo de gestión:

- Co-liderazgo en el diseño y lanzamiento de cada una de las palancas: los mentores se mantienen como líderes de las palancas y se nombran entre los miembros del comité ejecutivo de CEOE CEPYME CANTABRIA, co-líderes que apoyen a los mentores en el diseño de las iniciativas y la consecución con éxito de los objetivos aportando la visión y compromiso de CEOE CEPYME CANTABRIA.
- Gestión del tránsito /transferencia de la gestión de las actividades y activos ya lanzados desde C2030 al equipo de gestión de CEOE CEPYME CANTABRIA: las actividades como IBE, red de talento, dirección de Torre Xtela, emprendimiento, que ya están lanzadas y probadas, requieren nuevos recursos que deberán ser aportados y gestionados internamente por CEOE CEPYME CANTABRIA. Su proceso de integración en la operativa de CEOE CEPYME CANTABRIA deberá ser diseñado para cada uno de los casos y marcando los tiempos adecuados para cada uno de ellos, para así, garantizar una integración en CEOE CEPYME CANTABRIA adecuada.

- Oficina Técnica del proyecto: el plan Cantabria Futura requiere de recursos específicos de soporte a los mentores y co-líderes en su trabajo de identificación, diseño y ejecución de los objetivos del plan. Esto requiere trabajo de acompañamiento, documentación, análisis, presentación de alternativas, análisis de viabilidad, soporte documental, gestión de reuniones, preparación de informes y presentación al comité técnico y al comité ejecutivo y, por tanto, se debe dimensionar de manera adecuada. Los recursos pueden ser propios o externalizados y en cualquier caso, estarán bajo las órdenes de la Dirección del Plan y reportando al Comité Técnico.

3.4 Nueva Marca:

La marca C2030 es uno de los activos más importantes para CEOE CEPYME CANTABRIA puesto que ha permitido, bajo ese paraguas, fraguar una serie de iniciativas más allá de las competencias y objetivos específicos de CEOE CEPYME CANTABRIA, consiguiendo la adhesión voluntaria de personas que han visto en C2030 un motivo de inspiración, de vínculo con Cantabria, de apuesta de futuro y de orgullo de pertenencia.

Las personas que conforman hoy la Red de Talento, por ejemplo, han entendido C2030 como una marca diferencial, de aportación de valor y compromiso con Cantabria y un punto de encuentro en el que se plantean retos a largo plazo.

Sin este paraguas, las iniciativas que hoy conforman Cantabria 2030, probablemente habrían tenido dificultades para su gestación y sobre todo para la adhesión de terceros, voluntarios y autoridades.

La marca distintiva, por tanto, debe seguir existiendo para garantizar la consecución del propósito de largo plazo de este plan.

Otra cuestión, sin embargo, es si esta marca C2030 es la adecuada o si sería necesario generar una nueva. Las razones del cambio se han debatido profundamente en el Comité Ejecutivo y se vinculan a la herencia recibida de quien lideró el lanzamiento de C2030, y las connotaciones negativas que se generaron por el uso inadecuado de C2030 para un propósito diferente al de su planteamiento inicial. Este uso inadecuado provocó reticencias en el gobierno de Cantabria y en algunos socios de CEOE CEPYME CANTABRIA que marcaron de alguna manera los inicios del C2030.

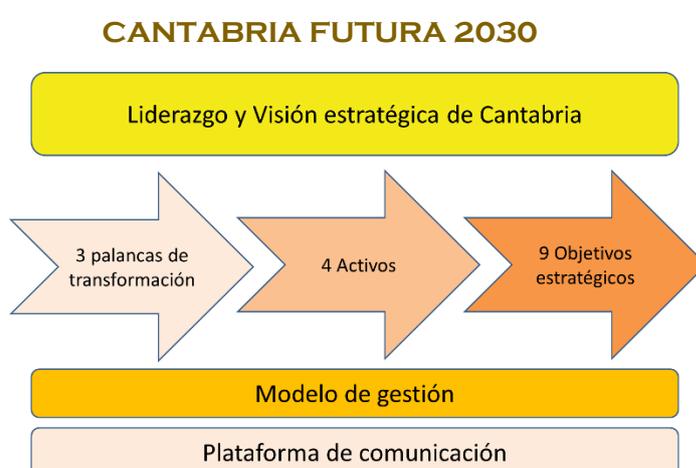
La posibilidad de refundar y crear una nueva marca, vinculada con esta nueva dirección de CEOE CEPYME CANTABRIA puede ser una oportunidad para acallar determinadas voces no alineadas con el propósito del plan y vincular esta nueva marca con la nueva era que el presidente y el comité ejecutivo se han propuesto iniciar.

De ahí que la propuesta de nueva marca se haya acordado y propuesto, con la idea de plantear un “claim” fijo que pueda ir añadiendo los años según los periodos de cobertura del plan, esto es, un claim como CANTABRIA FUTURA y debajo el periodo sobre el que se esté trabajando, 2030, 2040, 2050, etc.

3.5 Estrategia de Comunicación:

Por último, el último pilar sobre el que asentar este nuevo plan, sería una nueva estrategia de comunicación, atractiva, liderada desde CEOE CEPYME CANTABRIA, con un objetivo específico para el plan que es la información, comunicación, promoción, difusión, marketing y marca del plan Cantabria Futura.

El objetivo último de esta estrategia de comunicación es dar soporte al plan para conseguir más “fans” para Cantabria Futura, más adhesiones, más colaboradores y voluntarios, más socios, más empresas y aliados y una mejor y más clara información de los logros conseguidos. Si el plan persigue conseguir que CEOE CEPYME CANTABRIA sea un agente del cambio, la comunicación debe mostrar a todos los grupos de interés de Cantabria cómo y con qué impacto se está trabajando en el plan.



4. PLAN DE ACCIÓN

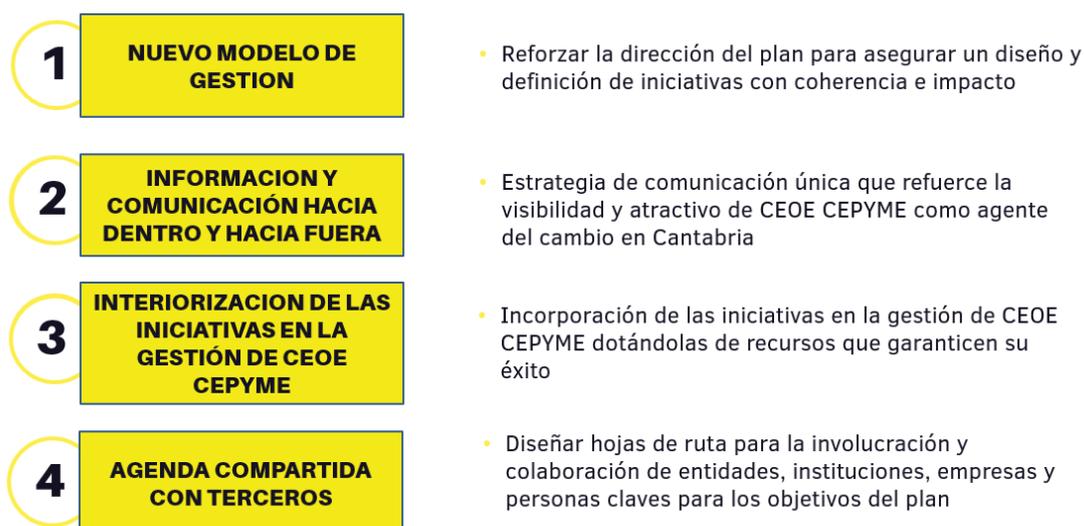
La refundación y lanzamiento del plan Cantabria Futura 2030 requiere de una serie de decisiones a tomar y a gestionar en los próximos meses, decisiones que deberían ser acordadas por el Comité Ejecutivo si fuera posible ante del inicio del 2023.

Las razones de esta premura en el abordaje de estas acciones, se debe a varios factores:

- La necesidad de trasladar rápido a la sociedad y a los socios de CEOE CEPYME CANTABRIA que se inicia un nuevo ciclo con mayor liderazgo e impulso, de manera que no se pierda la inercia conseguida en los últimos años.
- La necesidad de alinear a los mentores con estos nuevos objetivos, para evitar “fugas” no deseadas.
- La necesidad de liberar a los mentores con la carga de la gestión de activos y actividades que deben ser asumidos cuanto antes por CEOE CEPYME CANTABRIA, para centrarse en nuevos retos que se identifiquen para el nuevo ciclo 2023- 2030.

- La necesidad de establecer un plan de gestión para 2023, con objetivos específicos, compartidos por los mentores y trabajados conjuntamente en el comité técnico, que permitan establecer un presupuesto acorde con las necesidades para 2023.
- La necesidad de establecer hojas de ruta para la captación y adhesión de nuevos aliados, clave para el desarrollo de los objetivos fijados, y que marque la agenda del presidente en los inicios del 2023.

Por todo ello, se propone un plan de acción a abordar en los próximos meses con 4 objetivos específicos:



4.1 Nuevo Modelo de Gestión

El nuevo modelo de gestión deberá nombrar a un **Director/a de Cantabria Futura**, preferiblemente del Comité Ejecutivo y quien asumirá la dirección del plan con el siguiente mandato:

- Relanzar Cantabria Futura con un nuevo plan de gestión 2023 y un presupuesto estable plurianual.
- Preparar la organización y al equipo que conforma Cantabria Futura, con una visión renovada y con objetivos compartidos entre las personas que conforman las tres palancas. El equipo debe tener una visión única, no tres, con objetivos compartidos, aunque con recursos específicos para abordar cada palanca.
- Planificar el lanzamiento en 2025 de una revisión en profundidad de los retos de Cantabria Futura 2030, para lo que será necesario ir recogiendo en estos años las necesidades y demandas, entre ellas las sectoriales, para incluirlas en la reflexión del 2025.
- Liderar las reuniones del Comité Técnico y delegar en el caso de no poder acudir en la persona de confianza que designe.

- **Un único plan, no 3**
- **Diseño y revisión del plan cada 5 años**
- **Revisión y rediseño de las palancas anualmente**
- **Liderazgo de las reuniones del C. Técnico**

La Dirección deberá delegar siempre en una persona del comité ejecutivo cuando no pueda asumir los roles que le sean asignados, pudiendo nombrar a un/a **subdirector/a** en su caso.

La Dirección contará con la participación activa de miembros del Comité Ejecutivo que asumirán el rol como **co-líderes de cada una de las palancas**.

Cada palanca tendrá asignado como hasta ahora, un mentor (externo) y un líder interno (miembro del Comité Ejecutivo) que co-lideraran, con el siguiente mandato:

- Identificar y definir, junto con cada mentor, las iniciativas que sean estratégicas.
- Apoyar al mentor en las gestiones que sean necesarias para el desarrollo de las iniciativas de cada palanca.
- Gestionar conjuntamente acuerdos con terceros.
- Acordar recursos que sean necesarios, y solicitarlos a través del comité técnico y el comité ejecutivo.
- Aportar a los mentores la visión y prioridades de CEOE CEPYME CANTABRIA para adecuar las palancas a las necesidades prioritarias de los empresarios.

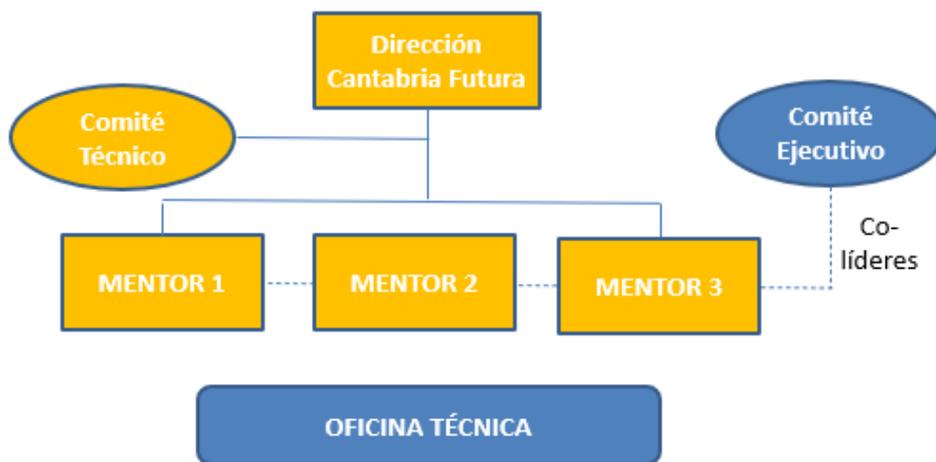
El plan dispondrá del **Comité Técnico**, tal y como hasta ahora, formado por los mentores, la dirección y subdirección del plan, el responsable de comunicación y los miembros de la oficina técnica, con los siguientes objetivos, algunos de los cuales ya se estaban cubriendo por el plan C2030, y que son:

- Facilitar una visión objetiva e integradora respecto al conjunto de iniciativas/proyectos a desarrollar y agentes internos/externos a participar.
- Medir el grado de avance de las actuaciones en curso.
- Informar, de forma periódica, respecto de la evolución de cada una de las actuaciones en desarrollo para alcanzar los objetivos previstos.
- Identificar riesgos y oportunidades, a la vista del desarrollo de los trabajos.
- Recomendar soluciones objetivas para la mitigación de riesgos y el cumplimiento de las iniciativas/proyectos según los objetivos previstos.
- Prestar soporte técnico necesario a los mentores para el desarrollo de las iniciativas.
- Solicitar soporte y actuaciones específicas en comunicación y difusión.
- Planificación conjunta de las 3 palancas, identificando prioridades y recursos necesarios.

- Control de la documentación que se genere a lo largo del ejercicio.

CEOE CEPYME CANTABRIA aportará **recursos con dedicación alta como Oficina Técnica**, con posibilidad de externalizar recursos y con el siguiente mandato:

- Apoyar el desarrollo de los trabajos de mentores y co-líderes.
- Preparar documentación necesaria para el seguimiento de las acciones.
- Estudios y análisis a demanda de los líderes de las palancas, bajo supervisión de la dirección.
- Preparación de agendas y reuniones con internos y externos al plan.
- Coordinación de los trabajos.
- Seguimiento de los trabajos.



Una vez lanzadas las iniciativas desde las palancas, se asumen 100% por CEOE CEPYME CANTABRIA o por la entidad que se determine.

4.2 Información y comunicación hacia dentro y hacia afuera

La información y comunicación son esenciales para garantizar la información a tiempo, promover la visibilidad del proyecto y dar cuenta de los resultados alcanzados.

Los pasos a dar en este capítulo son importantes porque hasta el momento la estrategia de comunicación de C2030 ha llevado una línea estratégica separada de CEOE CEPYME Cantabria, lo que ha generado cierta confusión, dudas sobre el liderazgo del proyecto y una falta de

información a los socios sobre los beneficios de las iniciativas diseñadas desde C2030 a las que podían tener acceso.

La comunicación interna a socios y externa a otros grupos de interés es, por tanto, imprescindible y se requiere de recursos específicos para poder diseñar tanto la marca, como los objetivos y medios necesarios para que Cantabria Futura nazca con fuerza y liderazgo.

La propuesta específica en este caso sería realizar un proyecto de diseño estratégico de comunicación, ad hoc para la integración de Cantabria Futura y que permita dar inicio a este nuevo ciclo de vida del plan, con recursos específicos. Proyecto que podría ser implantado en el primer trimestre del 2023.

Debería entre otros, tener en cuenta los cuatro siguientes objetivos:

a) Estrategia de comunicación integrada en CEOE CEPYME CANTABRIA:

Un paso imprescindible en las próximas semanas es la integración de Cantabria Futura en la estrategia de comunicación de CEOE CEPYME CANTABRIA.

Cantabria futura no es una iniciativa más de CEOE CEPYME CANTABRIA, forma parte de su visión a largo plazo y debe marcar las iniciativas nuevas a diseñar por CEOE CEPYME CANTABRIA en colaboración con terceros. Por lo tanto, debe integrarse en la comunicación como una herramienta de planificación estratégica de CEOE CEPYME CANTABRIA y como un lugar de encuentro con terceros con los que poder colaborar en las palancas, objetivos y líneas de acción que se determinen.

En las próximas semanas es importante diseñar esta estrategia conjunta que tendrá, entre otros, los siguientes objetivos:

- Diseño de la nueva marca “Cantabria Futura 2030”. Se actualizará cada década, 2030, 2040, 2050 ...
- Diseño de un espacio propio en los canales de comunicación institucionales de CEOE CEPYME CANTABRIA: web, RRSS, etc., gestionados por CEOE CEPYME CANTABRIA.
- Diseño de canales específicos para las iniciativas que lo requieran, por ejemplo, Red Talento puede requerir una plataforma de contacto y comunicación propia que deberá diseñarse con objetivos y recursos específicos.
- Integración de otras marcas existentes (Red talento, IBE) vinculándolas a las palancas y a las áreas Innovación, Emprendimiento, Talento en CEOE CEPYME CANTABRIA. Las marcas permiten la identidad de los proyectos y mantener ese vínculo con Cantabria Futura, aunque el proyecto finalmente se gestione por el equipo interno de CEOE CEPYME CANTABRIA.

b) Agenda institucional propia para Cantabria Futura:

La comunicación institucional deberá reflejar también los retos, objetivos, proyectos e iniciativas que se están trabajando y proponiendo en Cantabria Futura.

No hay mejor embajador para conseguir el apoyo de diferentes grupos de interés que la presidencia y los órganos de gobiernos de Cantabria Futura.

Si nos remitimos al propósito del plan, Cantabria futura marca la visión a largo plazo de Cantabria desde la perspectiva de los empresarios e identifica las alianzas y modelos de colaboración necesarios para dar respuesta a dichos retos. Es por esto, que la agenda del presidente y de los actos con terceros servirá para enviar mensajes, captar la atención y generar nuevos vínculos con todo tipo de agentes.

Se deberá, además, organizar actos específicos de referencia para dar visibilidad al plan y ofrecer reconocimiento a los mentores y voluntarios por el papel esencial que desempeñan, así como dar visibilidad también a los co-líderes, ofreciendo una imagen reforzada de liderazgo, apuesta decidida y rigor en la gestión.

c) Comunicación Interna:

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación es conseguir trasladar a las empresas socias y a los empleados/as de CEOE CEPYME CANTABRIA los logros, activos y actividades que el plan tiene diseñados. Para ello la estrategia de comunicación interna debe perseguir los siguientes objetivos:

- Conseguir más empresas socias y empleados de CEOE CEPYME CANTABRIA que conozcan y participen en el plan: más embajadores, más “activistas de Cantabria Futura”
- Comunicación a los socios de un nuevo catálogo de servicios y actividades fruto de Cantabria Futura, poniendo en valor la metodología del plan y capturando más valor

d) Comunicación Externa:

El equipo de C2030 diseñó una serie de herramientas de comunicación con terceros, pensando en la participación activa y la promoción del plan. Esta comunicación ha sido efectiva principalmente en el proyecto de Red de Talento, consiguiendo la participación activa de muchas personas que no son de CEOE CEPYME CANTABRIA.

El diseño de la comunicación externa debe, por tanto, ser común para todas las palancas, diseñada desde CEOE CEPYME CANTABRIA y debe, además, conseguir los siguientes objetivos:

- El diseño de campañas para la captación de nuevos aliados, colaboradores, personas, empresas, instituciones, que deseen trabajar en cada una de las palancas del plan.
- Posicionar la marca Cantabria Futura y por tanto, CEOE CEPYME CANTABRIA, como agente del cambio en Cantabria, marca atractiva también a un nuevo modelo de trabajo en colaboración: “CEOE CEPYME CANTABRIA extendida”.

4.3 Interiorización de las iniciativas (activos y actividades) en CEOE CEPYME CANTABRIA:

El plan C2030 dispone en la actualidad de importantes activos y actividades, que han dado respuesta a los retos que se plantearon en las 3 palancas, Emprendimiento, Innovación y Digitalización y Talento, a los que hay que dar continuidad, garantizando su sostenibilidad.

Los mentores y el equipo de C2030 han hecho un trabajo de gestión extraordinario, permitiendo gestionar durante estos años una red de talento con más de 650 profesionales, líderes en sus

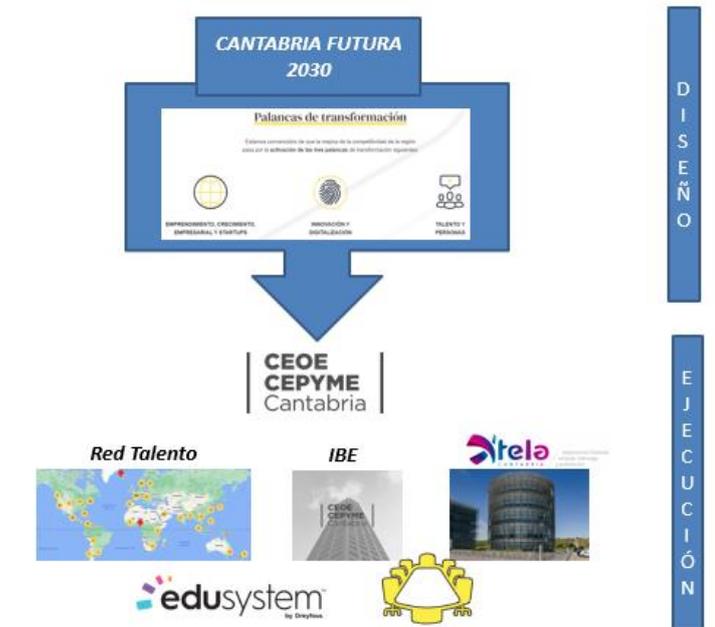
sectores de referencia en el mundo, además de organizar sesiones mensuales de contacto con oportunidades de negocio, inversión y talento en más de 30 países en el mundo.

Además, se dispone de un equipo de profesionales y expertos sectoriales de apoyo a los emprendedores y start ups, así como a las empresas en crecimiento que, con una metodología propia y un apoyo con conocimiento empresarial y sectorial experto, son garantes de un apoyo de calidad a nuevos emprendedores y emprendedoras.



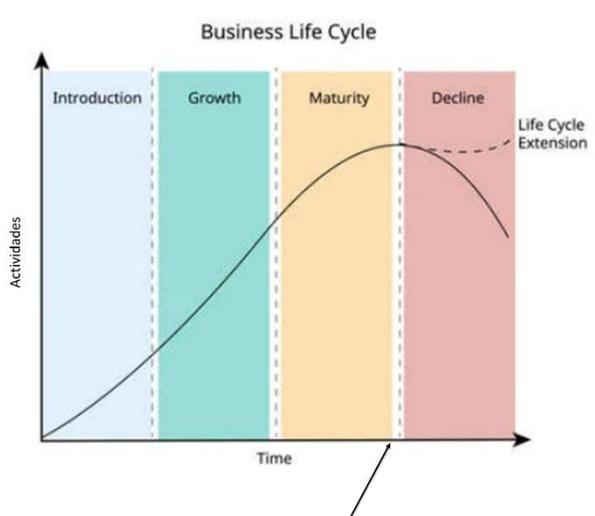
Se han diseñado además dos iniciativas para la consecución de mayores tasas de innovación en las empresas cántabras, como son el acuerdo con PCTCAN de la dirección técnica de Torre Xtella y el diseño del nuevo espacio en CEOE CEPYME CANTABRIA llamado IBE (Innovation Business Ecosystem).

Todas estas iniciativas, que se recogen en un documento específico de “Activos y Actividades C2030”, requieren de recursos específicos que garanticen su desarrollo con éxito. Una vez lanzadas por parte de los mentores de las palancas, se plantea su interiorización por los equipos de CEOE CEPYME CANTABRIA, con recursos específicos para ello.



Este tránsito de las iniciativas a la gestión directa por parte de CEOE CEPYME CANTABRIA, debe hacerse de manera ordenada y con la colaboración de los equipos que han gestionado hasta el momento cada una de las iniciativas, esto es, los responsables de las palancas y las personas que han contribuido al lanzamiento de cada proyecto.

El momento para abordar ese traspaso al equipo interno de CEOE CEPYME CANTABRIA deberá medirse en función del grado de madurez de la iniciativa, esto es, si se ha alcanzado un nivel de madurez, en términos de “ciclo de vida de productos y servicios”, tal y como se refleja en el gráfico.



Transición hacia la gestión interna de CEOE CEPYME
Diseño de hoja de ruta específica para cada activo/actividad

Una vez que la iniciativa que surge y se desarrolla desde Cantabria Futura, ha alcanzado el nivel de madurez necesario que la hace viable, esto es, que dispone de fuentes de financiación, de clientes actuales y potenciales, de un modelo de gestión estable y unos objetivos operativos concretos, es cuando debería salir de la gestión por parte de Cantabria Futura y pasar a ser gestionada por CEOE CEPYME Cantabria o bien la organización que corresponda.

Cada una de las iniciativas tendrá su hoja de ruta para la integración en la organización que deba darle cobertura, con sus tiempos, recursos necesarios, objetivos, etc... y, en el caso de ser asumida por CEOE CEPYME Cantabria, debería marcarse el encaje dentro de su organización.

Este proceso de tránsito permitirá también realizar una evaluación de los recursos necesarios para su gestión, de la necesidad o no de recursos externos y del papel en cada caso que se quiere seguir otorgando a cada uno de los mentores. La opinión e involucración de los mentores en esta fase será clave para garantizar un traspaso ordenado sin poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa.

Una vez traspasada la gestión de cada iniciativa, el mentor de cada palanca debería centrar su aportación y participación en los objetivos específicos que se hayan asignado en el marco de Cantabria Futura, y para su palanca específica, dando lugar a otro ciclo de vida con nuevos servicios, actividades y activos para cada una de dichas palancas.

Dar continuidad a las iniciativas y garantizar su desarrollo, así como su integración en el catálogo de servicios de CEOE CEPYME Cantabria exige un análisis de capacidades internas y también de expectativas, tanto de las personas que conforman las iniciativas (ejemplo Red de Talento) como de las personas que han contribuido a su diseño y lanzamiento. De ahí que se deban establecer hojas de ruta específicas de interiorización para cada una de ellas.

La dotación de recursos y presupuesto específico para estas nuevas iniciativas no puede establecerse sin ningún tipo de contrapartida. Así como comentábamos que Cantabria Futura es una herramienta de planificación a largo plazo a la que no se le debe exigir retornos a corto plazo, en el caso de las iniciativas ya lanzadas, deberán formar parte del modelo de ingresos y gastos que se le aplique, de manera que se defina si son actividades que pueden ser de ingresos o no.

En concreto, durante el 2023 será necesario establecer también una estrategia de “comercialización” de estas nuevas iniciativas para conseguir los siguientes objetivos:

- Conseguir más empresas externas que participen en los activos y actividades que surjan del plan “CEOE extendida”.
- Conseguir nuevos socios para CEOE CEPYME CANTABRIA.
- Conseguir que las empresas socias “consuman” estos nuevos servicios y valoren estos servicios: “más innovación, más emprendimiento, más talento”.
- Establecer procesos e indicadores de evaluación y rendimiento.

Una primera estimación del presupuesto necesario para garantizar el desarrollo del plan, contendría al menos los siguientes recursos:

- Como oficina técnica del plan: un recurso a tiempo completo junto con otro recurso disponible a demanda, es decir, en función de las necesidades que surjan a lo largo del año.
- Como apoyo desde los recursos disponibles por CEOE CEPYME: la disponibilidad a tiempo parcial de personas que participen en cada palanca, en función de las necesidades que la dirección y subdirección del plan establezcan.
- Recursos específicos en 2023 para el lanzamiento de un nuevo plan estratégico de comunicación que marque las directrices y la estrategia a seguir en la comunicación externa e interna del plan.

4.4 Agenda compartida por terceros

La seña de identidad del plan Cantabria Futura debe ser su metodología de trabajo. En realidad, el plan es una herramienta para la identificación de activos necesarios para el futuro de Cantabria, por lo que es necesario contar con externos que aporten su experiencia, conocimiento, expertise, capacidad de desarrollo así como interés en compartir proyectos que pueden ser complejos y que requerirán de recursos importantes, pero que deben formar parte del tejido empresarial cántabro.

Estos desafíos se han trabajado de manera excelente por los mentores de las tres palancas, diseñando un modelo colaborativo y compartido, atrayendo personas y entidades de prestigio y llegando a acuerdos necesarios para conseguir viabilizar los proyectos.

Esta metodología es, por tanto, el activo más importante del plan y debe ser tenida en cuenta por los siguientes mentores que participen en un futuro y desde luego, por todos aquellos que formen parte de Cantabria Futura.

La metodología de trabajo deberá permitir en un futuro:

- Enseñar a terceros cómo trabajar de manera colaborativa con un propósito común, aun teniendo claro de partida que el resultado final puede no ser gestionado por CEOE CEPYME CANTABRIA si se considera necesario.
- Buscar aliados, voluntarios y embajadores de manera permanente, incluso buscar nuevos mentores cuando sea necesario, partiendo de unos perfiles específicos que garanticen la aportación de valor y prestigio al plan.
- Identificar ámbitos de colaboración con el gobierno, partiendo de esta visión compartida, buscando aportar, colaborar y participar con un agente necesario para avanzar en los proyectos estratégicos regionales como es el gobierno.
- Establecer Hojas de Ruta con cada entidad con la que se desee colaborar, en base a objetivos compartidos e iniciativas de interés.
- Conseguir mayor interlocución con terceros, “extensa” más agentes, e “intensa” con mayor número de propuestas.

5. RETOS DE FUTURO Y NUEVAS APUESTAS

Cada una de las iniciativas del plan tiene un recorrido importante, se encuentra en el primer paso del ciclo de vida y requiere mucho trabajo para llegar a su nivel de maduración.

En las hojas de ruta que se marquen para la interiorización de cada una de las iniciativas por parte de CEOE CEPYME CANTABRIA, se requerirá un análisis específico de requerimientos y necesidades. A priori y partiendo de un análisis no demasiado profundo, se pueden plantear los siguientes retos (es necesario profundizar más para evitar errores):

Red Talento:

- Identificar una persona que lidere la iniciativa desde CEOE CEPYME
- Potenciar la colaboración en red, de manera abierta y colaborativa, con una plataforma que permita aprovechar el conocimiento
- Motivación, mantener el vínculo emocional y sentido de pertenencia de los miembros de la red. Reforzar su aportación a empresas y personas de la región.
- Programa de actividades estable (CEOE Conecta) y de referencia (evento anual)
- Programa de embajadores y coordinadores: definir objetivos y gestionar su involucración
- Venta de los servicios de la red a socios y expertos de CEOE CEPYME, pero también expertos externos
- Integración de CantabriaIN en la Red Talento como concepto vinculado a atracción de inversiones y proyectos
- Gestión de contenidos de la red (dinamización)
- Establecer objetivos anuales y presupuesto de apoyo

Torre Xtela:

- Acordar con PCTCAN el contenido de la Dirección Técnica
- Mayor involucración y visibilidad de CEOE CEPYME
- Integración con el plan IBE, modelo de gestión

IBE:

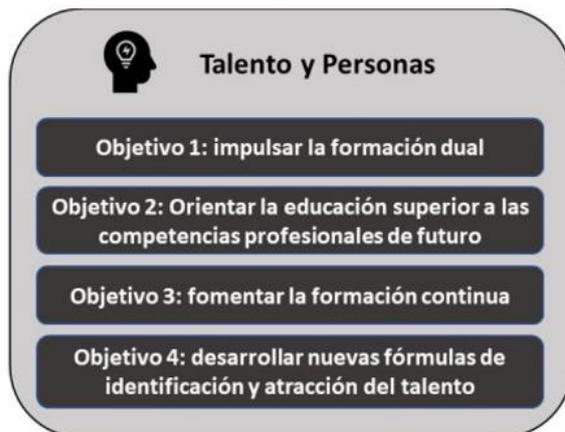
- Apuesta por una programación diferencial, contenidos atractivos con presentación de casos de uso de nuevas tecnologías y expertos en innovación y emprendimiento
- Gestión de espacios, para maximizar su utilización
- Integración del equipo de la palanca de Emprendimiento en el IBE
- Integración del espacio Torre Xtela en las actividades del IBE.
- Definición del modelo de colaboración con terceros (líderes de las palancas, entre otros)
- Incentivos para participantes
- Gestión de contenidos

Emprendimiento:

- Integración del equipo de mentores y expertos en emprendimiento en IBE
- Espacio atractivo de IBE que favorezca el desarrollo de proyectos
- Base de datos de ideas, proyectos y emprendedores que han pasado por la palanca, con el nivel de madurez de cada proyecto
- Diseño del modelo de identificación, soporte y seguimiento de emprendedores partiendo de las lecciones aprendidas de la metodología de la palanca
- Comunicación de los servicios que se ofrecen, integrados en IBE

En cuanto a las nuevas apuestas, el plan tiene por delante muchas iniciativas a identificar y proponer, ya que en el plan inicial se establecían una serie de objetivos y líneas de trabajo que no han podido ser abordadas en su totalidad. La pandemia supuso un parón en los trabajos pero ahora podrán ser tenidas en cuenta en esta nueva fase, igual que otras nuevas que surjan de la consulta a terceros y a las bases de CEOE CEPYME CANTABRIA.

A modo de recordatorio cada una de las palancas planteó en sus inicios los siguientes objetivos. Tres palancas, nueve objetivos:





Entre las iniciativas que pueden irse trabajando con los equipos de las palancas para el 2023 pueden estar las siguientes:

- **PALANCA PERSONAS**
 - Formación dual, nuevos perfiles profesionales, formación a lo largo de la vida, capacitación digital
 - Colaborar con Innovación para pensar en el modelo de participación de CEOE CEPYME CANTABRIA en la iniciativa futura EDU System
- **PALANCA EMPRENDIMIENTO**
 - Aportación al IBE de expertos externos que trabajen de manera puntual, a demanda
 - Rondas de financiación: atracción de inversores, incluso de fuera de la Comunidad
 - Diseño metodología propia de apoyo al emprendimiento
- **PALANCA INNOVACION:**
 - Proyecto 01. Edu System:
 - Conseguir sponsor económico y site
 - Visibilidad en la promoción y vínculo de CEOE CEPYME CANTABRIA con el proyecto
 - Sectores de futuro: analizar tendencias tecnológicas e identificar apuestas de región donde trabajar