FACTORES DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO NÁUTICO

El caso de la Macaronesia

DIRECTOR DE LA PUBLICACIÓN

Carmelo J. León

AUTORES

Carmelo J. León[1], Chaitanya Suárez Rojas[1*], Devora Peña Martel[1], Javier de León Ledesma[1], Matías M. González Hernández[1] y Yen E. Lam González[1*]

COLABORADORES

José Luis Guersi, Mónica Quesada, Patricia Solinis, Verónica Lora (CETECIMA), Javier Macías (Canaest Consultores), Óscar Fernández (Lanzarote Yatch Charter), Javier Martínez (Nautic Ocean), Kevin Benítez (GC Blue), Elba Bueno (Clúster Marítimo de Canarias), Francisco Torres (Puerto Deportivo Pasito Blanco), Silvestre Évora (Sport Fishing Clube do Mindelo), Sérgio Castro, Mafalda Freitas (Marina de Funchal), Fernando Nascimento (Marina de Horta).

CO-FINANCIADO POR

ISBN-13: 978-84-17583-73-6

Para citar este libro puede usar el siguiente formato:

León, C. J., Suárez-Rojas, C., Peña-Martel, D., de León Ledesma, J., González Hernández, M. M. y Lam-González, Y. E. (2019): "Factores de éxito en la internacionalización de la industria del turismo náutico. El caso de la Macaronesia". Málaga: Biblioteca Virtual Eumed. En línea: https://www.eumed.net/libros/1857/index.html

NOTA LEGAL

Financiado por la Primera Convocatoria del Programa Interreg-MAC 2014 – 2020, Fondos FEDER- UE, en el marco del Proyecto NAUTICOM ¨Red náutica de cooperación en la Macaronesia. Fomento de la internacionalización, la competitividad turística y el Crecimiento Azul de la Macro-Región¨ (MAC/2.3d/158).

El contenido de esta publicación proviene de los resultados de investigación llevados a cabo durante el Proyecto NAUTICOM y tiene carácter no lucrativo.

[1] Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TiDES) - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
* Contacto: chaitanyatides@gmail.com, yen.lam@ulpgc.es.

RESUMEN ... 5

ABSTRACT ... 6

INTRODUCCIÓN ... 7

CAPÍTULO 1. FACTORES DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN TURISMO NÁUTICO ... 9

Chaitanya Suárez-Rojas, Devora Peña-Martel y Yen E. Lam-González

1.1. Turismo náutico ... 10

1.2. Entender la internacionalización como un proceso ... 11

1.3. Factores clave de éxito a nivel empresarial ... 12

1.4. Estudio de casos en el sector del turismo náutico ... 13

CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL ESTUDIO ... 17

Carmelo J. León, Javier de León Ledesma y Matías M. González Hernández

2.1. Población y muestra ... 18

2.2. Trabajo de campo y tratamiento de datos ... 21

2.3. Marinas y puertos deportivos ... 22

2.4. Empresas de turismo náutico ... 24

CAPÍTULO 3. CAPACIDADES Y LIMITACIONES DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO NÁUTICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN ... 28

Chaitanya Suárez-Rojas, Devora Peña-Martel y Yen E. Lam-González

3.1. Marinas y puertos deportivos: diferenciación regional ... 29

3.2. Empresas de turismo náutico: diferenciación regional ... 33

CAPÍTULO 4. ANALISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR EN LA MACARONESIA ... 39

Chaitanya Suárez-Rojas, Devora-Peña Martel y Yen E. Lam-González

4.1. Reglamentación náutica ... 40

4.2. Análisis estratégico DAFO ... 45

REFERENCIAS ... 49

ANEXOS ... 53

ANEXO I. Cuestionario de Internacionalización para Marinas y Puertos Deportivos ... 54

ANEXO II. Cuestionario de Internacionalización para Empresas de Turismo Náutico ... 56

ANEXO III. Matriz DAFO Marinas y Puertos Deportivos ... 59

ANEXO IV. Matriz DAFO Empresas de Turismo Náutico ... 61

RESUMEN

El turismo náutico se concibe como el segmento de turistas que viaja para realizar actividades deportivas y/o recreativas en el mar, ya sea en superficie o subacuáticas, en playas, marinas y puertos deportivos u otras instalaciones náuticas (Gómez Javaloyes,2012; Rangel et al.,2015; Van der Merwe et al.,2011). Por su alta rentabilidad y el efecto multiplicador hacia otras actividades económicas (compra-venta de embarcaciones, reparación naval, comercio, mantenimiento, etc.), el turismo náutico se erige como un sector clave para muchos destinos costeros, en especial para aquellos que precisan emprender estrategias de diversificación de sus economías turísticas, altamente especializadas en el producto sol y playa (Pérez Labajos et al., 2014; Twining-Ward, 2010).

Cabe precisar que la internacionalización empresarial no sólo se circunscribe a la implantación física de las empresas en un destino de inversión, sino que existen diferentes fases o etapas donde las empresas amplían su cartera de servicios hacia otros contextos geográficos, bien a través de la prestación de servicios a otras empresas del sector (intermediación), o a través de contratos o convenios regionales, nacionales o internacionales. El éxito de cualquier proceso de internacionalización empresarial está condicionado por una serie de factores del entorno, pero donde las capacidades y actitudes de la propia empresa toman un papel fundamental (Berbel Pineda, 2013).

En este documento se plantea un análisis exhaustivo de las condiciones, capacidades y limitaciones actuales para la internacionalización de las Pymes dedicadas a las actividades de turismo náutico-marítimo en los destinos de la Región Macaronesia. El estudio además pretende identificar los factores críticos que garantizan el éxito de algunas empresas, para finalmente contribuir al diseño de las mejores estrategias y trayectorias que aseguren un crecimiento internacional sostenible en esta industria, y por consiguiente al aumento de la competitividad de la propia Región. Este trabajo supone el punto de partida para la generación de conocimiento empírico sobre los factores limitantes del desarrollo internacional en la industria de turismo náutico.

Para los destinos de la Macro-Región de la Macaronesia, región que abarca el arco atlántico y comprende los archipiélagos de Canarias (España), Azores y Madeira (Portugal), y Cabo Verde, este tipo de estudios supone una doble utilidad. A pesar que el desarrollo del turismo marítimo es una prioridad a nivel del sector público, sus fortalezas, como la posición geográfica privilegiada, sus condiciones naturales para la navegación y la oferta de actividades náuticas, están siendo escasamente aprovechadas. A esto se suma el reducido marco de actuación local con que cuentan las empresas dedicadas al turismo náutico en la Macaronesia y las dificultades que presentan a la hora de diversificar sus productos hacia el exterior.

ABSTRACT

Nautical tourism has been defined as a strategic sector with great importance for the development of tourism because of the multiplier effect it generates on the economy (Gómez Javaloyes, 2012). This tourism segment is a key priority especially for those destinations highly specialized in sun and beach products (Pérez Labajos et al., 2014; Twining-Ward, 2010).

Nautical tourism development is a priority concern for the Macaronesia Region, with public strategies already in place to promote international growth in the industry, given the strategic position of the archipelagos and the natural conditions of its islands for nautical activities. Nevertheless, these strengths have not yet been taken advantage of in their attempt to move away from a traditional sun and beach destination.

On the other side, the entrepreneurial internationalization is considered a measure of the development of the tourism industry and a key driver of innovation, competitiveness and the enhancement of tourism image. Nevertheless, in nautical tourism, research is still scarce to support firms´ internationalization processes and explain their success.

This document analyses factors constraining international growth in islands-based nautical tourism firms. The application is based in the Macaronesia Region. Thus, this work provides up to date information about current conditions and barriers to the internationalization within the segment and also identifies the profile of the firms with the best international performance.

This information is of great importance for managers and entrepreneurs of those islands destinations seeking specialization and positioning within the international nautical tourism market, as it provides a guide on the areas that require special attention to warrant the success of foreign investments. Moreover, the study highlights the importance of promoting a wider cooperation among islands with common interest on nautical specialization. Joint international initiatives may allow them to contribute to the tourism development and sustainability of the Macaronesia Region.

INTRODUCCIÓN

Europa, con sus más de 27.000 kilómetros de vías navegables y 70.000 kilómetros de costa, se posiciona como un destino líder en turismo marítimo a nivel global (COM, 2014; European Boating Industry, 2016), Asimismo, la actividad turística en el medio marino-costero representa más de un tercio de toda la economía marítima europea, y genera más de 3,2 millones de puestos de trabajo para Europa (European Boating Industry, 2016). Se estima que cerca de 48 millones de ciudadanos europeos practican deportes náuticos regularmente (Cieniewicz, 2014) y que cada año, como mínimo, dos millones de europeos comienzan a practicar alguna actividad náutica (Ponting & O'Brien, 2015).

Al turismo náutico se le atribuye una elevada capacidad para promover el desarrollo socioeconómico, debido al efecto multiplicador que tiene en los destinos (Favro, Kovačić & Gržetić, 2008; Lee & Yoo 2015; Mikulić, Krešić & Kožić, 2015). La generación de empleo estable y cualificado, su fácil complementariedad con otras actividades turísticas, su efecto atenuante de la estacionalidad y el impulso que le otorga a la dinamización de las franjas litorales y a la innovación tecnológica, constituyen algunos de los atributos que explican la anterior afirmación (Esteban Chapapría, 2000; Kovačić & Gržetić, 2008). Se plantea también que la actividad náutica tiene poder de atracción de un nicho de mercado de elevado nivel adquisitivo, lo que significa una alta rentabilidad con respecto a otros segmentos (Quildon & Pun, 2011).

Por sus potencialidades, el turismo náutico se erige como un sector clave para muchos destinos costeros, en especial para aquellos que precisan emprender estrategias de diversificación de sus economías turísticas con marcada especialización en el producto sol y playa (Pérez Labajos et al., 2014; Twining-Ward, 2010). Sin embargo, mientras los retos y compromisos del desarrollo turístico en algunos destinos están claramente dirigidos al sector náutico, este se muestra con una marcada escasez de datos y estadísticas (EC, 2014; Ecorys, 2013), así como de investigación científica (Landaluce, 2012; Rebollo & Castiñeira, 2010; Rivera Mateos, 2010; Sotomayor & Barbieri, 2016), si se compara con el crecimiento económico experimentado y esperado de la actividad (Jovanovic, Dragin, Armenski, Pavic & Davidovic, 2013); lo que limita el correcto desarrollo de la industria (Luković, 2013).

En Europa, esta industria desempeña un papel fundamental en el fomento de la innovación y el crecimiento económico de la Región (Comisión Europea, 2017). El sector, que está compuesto en un 97% por pequeñas y medianas empresas (Pymes), presenta una favorable proyección internacional y reconocidas capacidades de emprendimiento en exportaciones dentro y fuera de la Unión Europea, y sobre todo a Estados Unidos, Asia, o Rusia (European Boating Industry, 2016).

En este sentido, la internacionalización empresarial se concibe como una medida del desarrollo del sector y un vector clave de mejora de la competitividad y el beneficio de la imagen turística. Sin embargo, los estudios aún no son suficientes para identificar las condiciones y motivaciones que conllevan al éxito de la internacionalización dentro del sector (Borda et al., 2017; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001). Esto limita la formulación de recomendaciones útiles a la industria, que fomenten la eficiencia en el uso de recursos destinados a la expansión internacional.

En respuesta, el presente estudio analiza las condiciones, capacidades y limitaciones para la internacionalización en las Pymes dedicadas al turismo náutico-marítimo, así como determina el perfil de las empresas con mejor proyección internacional. Se parte de una revisión de la literatura para identificar los factores que garantizan el éxito de la internacionalización empresarial en turismo, para posteriormente verificar su comportamiento en el segmento objeto de estudio. La investigación se centra en la Región de la Macaronesia, donde se trabaja con dos grupos empresariales (marinas o puertos deportivos y empresas de turismo náutico). Se implementan cuestionarios y entrevistas en profundidad a los directivos de las empresas, junto al análisis de la reglamentación náutica a nivel regional y el DAFO estratégico del sector.

Los resultados del estudio representan una importante contribución porque ofrecen información actualizada del sector y sirven de referencia a las empresas con proyección de crecimiento internacional, sobre qué aspectos deben dirigir su atención, por su potencial de éxito en este tipo de proceso. La investigación además permite identificar las principales diferencias entre los destinos insulares analizados, lo que contribuye a la formulación de recomendaciones en materia de políticas regionales de fomento de incentivos de emprendimiento internacional a la industria.

CAPÍTULO 1.

FACTORES DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL EN TURISMO NÁUTICO

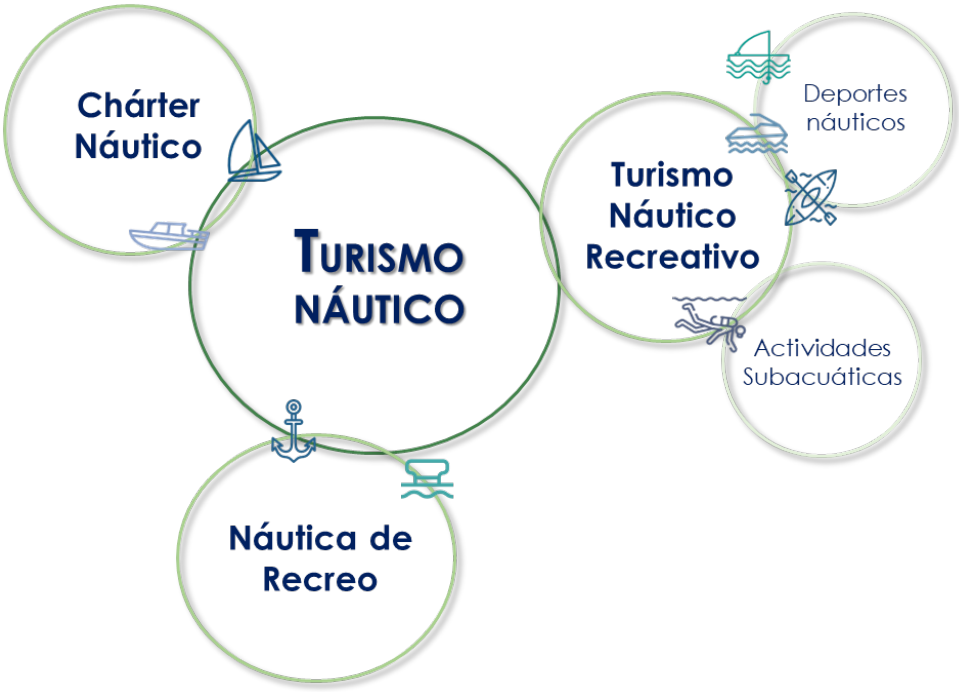
Chaitanya Suárez-Rojas, Devora Peña-Martel y Yen E. Lam-González

1.1. Turismo náutico

El turismo náutico engloba un amplio y cada vez más creciente espectro de actividades relacionadas con el mar (Luković, 2013). Este carácter multifacético hace que la definición de turismo náutico sea un tema complejo, aún no resuelto en la actualidad (Barbieri & Sotomayor, 2013; Mikulić et al., 2015) y susceptible de ser abordado desde muy variados enfoques (Luković, 2013). Durante mucho tiempo la academia lo ha concebido como una actividad turística que se desarrolla en el mar y se vincula a la navegación y los cruceros, donde se utilizan las embarcaciones como medio de ocio más que para el desplazamiento, y donde los puertos deportivos o marinas conforman el centro neurálgico de las actividades de alojamiento y recreación del turista en tierra (Blommestein, 2004; Dragin, Pavic, Davidovic, Jovanovic & Armenski, 2011; Kovačic & Favro, 2012).

La propia evolución de la industria y la importancia que han ido tomando las diferentes actividades náuticas dentro de las preferencias y motivaciones de viaje de los turistas (Rebollo & Castiñeira, 2010; Sotomayor & Barbieri, 2016; Van der Merwe, Slabbert & Saayman, 2011), ha impulsado a la academia a proponer un enfoque más amplio a la definición del segmento, concibiendo al turismo náutico como una actividad turística multifuncional (Jennings, 2007; Luković, 2007, 2013) donde el ocio, la recreación y la práctica de actividades deportivas en el medio marino son las principales motivaciones de viaje (Ferradás Carrasco, 2002), y donde el turista puede realizar otras actividades como disfrutar la naturaleza, la playa, y la oferta cultural, etc. (Besteiro, 2004).

Siguiendo a Van der Merwe et al. (2011), Gómez Javaloyes (2012), Lam et al. (2015) y Rangel et al. (2015), en este estudio se define al turismo náutico como el conjunto de actividades deportivas y/o recreativas desarrolladas en el mar, ya sea en superficie o subacuáticas, en playas, marinas y puertos deportivos u otras instalaciones náuticas. Esto comprende al chárter náutico, o el alquiler de embarcaciones con o sin tripulación (Diakomihalis, 2007; Garau-Vadell, 2005; Mikačić et al., 2006), y el segmento náutico recreativo, que abarca un espectro amplio de actividades como la vela, los deportes de remo y tabla, las motos acuáticas, la pesca submarina y la deportiva, el esquí, etc. En este caso se excluye la actividad de cruceros ya que el contacto del turista con el mar se considera circunstancial (Wild & Dearing, 2000).



1. Clasificación del turismo náutico
(adaptado de Lam et al., 2015).

1.2. Entender la internacionalización como un proceso

La economía internacional se encuentra en un momento de cambio y diversificación. La irrelevancia de las fronteras nacionales, la globalización de los mercados, la estandarización de la oferta, y el desarrollo de nuevas redes de comunicación están impulsando a las empresas a abrir fronteras y expandir sus negocios hacia nuevos mercados internacionales (Fletcher, 2001).

En este sentido, la internacionalización empresarial se define como el puente de enlace a los mercados fuera del entorno geográfico natural. Es un proceso por el cual una empresa participa y se implica en la realidad de la globalización mediante la proyección de sus actividades (total o parcialmente) a destinos de inversión extranjeros. Ello no solo permite la generación de flujos comerciales y financieros, sino también de transmisión de conocimiento y buenas prácticas entre diferentes regiones o países. Asimismo, el éxito de un proceso de internacionalización depende en mayor medida de la capacidad de las empresas de adaptarse a los nuevos contextos, de emprender acciones de innovación y de la colaboración y el trabajo en red con otras empresas.

La internacionalización es en definitiva una medida del crecimiento económico de la empresa y el sector, y contribuye a disminuir el riesgo de operar solamente en el mercado interno; aumenta la rentabilidad, el prestigio y la competitividad empresarial y sectorial; y beneficia la imagen; entre otros aspectos (Siecan, 2017; Villarreal Larrinaga, 2005). A esto también se suma la generación de nuevos flujos comerciales y financieros con un impacto en otras actividades económicas a nivel regional, y la transmisión de conocimiento y buenas prácticas entre diferentes regiones y/o países (Araya Leandro, 2009; Martín González, 2015). En materia turística, este proceso además resulta clave para ganar posicionamiento y prestigio de marca, y es una alternativa de diversificación para las empresas (PROEXCA, 2017).

La internacionalización empresarial no sólo se circunscribe a la implantación física de una empresa en un destino de inversión, sino que existen diferentes etapas o vías de exportación, donde las empresas primeramente amplían su cartera de clientes a nivel internacional, a través de los servicios de otras empresas del sector (intermediación), o la firma de contratos o convenios internacionales. Esto les permite a las empresas obtener conocimiento sobre los mercados externos antes de competir en estos y, por ello, son preferidos en primera instancia los mercados similares al de origen (Araya Leandro, 2009).

Como proceso gradual, la primera fase o etapa de la internacionalización comprende la exportación ocasional, donde la entidad expide la producción sobrante de su mercado interior sin un compromiso a largo plazo y a través de intermediarios locales en el nuevo destino de inversión. En segundo lugar, sucede la exportación de forma regular, momento en que la empresa asume un mayor grado de compromiso, en la medida que cuenta con una cartera estable de clientes y opera normalmente en uno o varios países con agentes a comisión o distribuidores exclusivos. A partir de este momento algunas empresas optan por abrir pequeñas oficinas en el extranjero, donde ejercen en ocasiones como entidades de comunicación, control y apoyo en aspectos logísticos para sus intermediarios, constituyendo así la etapa de implantación final (Araya Leandro, 2009; Siecan, 2017).

Dado que el hito de la internacionalización es el establecimiento físico de las empresas fuera de su territorio de origen, existen otras acciones que pueden reconocerse como fases intermedias y que pueden justificar si la empresa está en proceso de internacionalización o no.

En consecuencia, en este estudio se considera que una empresa está inmersa en el proceso si está desarrollando alguna de las siguientes acciones:

1. Organización de eventos o competiciones internacionales con socios de regiones diferentes a la sede de origen de su empresa.
2. Participación en procesos de licitación internacionales.
3. Firma de convenios o contratos con empresas extranjeras.

4. Recepción de fondos/ inversiones de accionistas extranjeros.
5. Realización de prestación de servicios a otras empresas fuera del territorio regional o nacional.
6. Realización de inversiones o compra de acciones societarias en otras empresas del extranjero.
7. Disposición de alguna patente.

1.3. Factores clave de éxito a nivel empresarial

El éxito de cualquier proceso de internacionalización empresarial está condicionado por una serie de factores relacionados con el entorno, pero donde las capacidades y actitudes de la propia empresa también toman un papel fundamental (Berbel Pineda, 2013). En este punto se lleva a cabo una síntesis bibliográfica de los factores de éxito que se le atribuyen al sector empresarial del turismo, tomando como referencia diferentes estudios sectoriales (Araya Leandro, 2009; Cámara de Comercio de España, 2017; European Commission, 2015; ICEX, 2016; PwC, 2017). Estos factores permiten identificar los puntos fuertes a nivel de estrategia empresarial, de tal forma que la implementación de medidas y gestiones en este ámbito deberán garantizar la rentabilidad de cualquier proceso de expansión empresarial a nivel internacional.

Condiciones de base

Disponer de un Plan de Marketing y encuestas de satisfacción de clientes son herramientas que permiten a las empresas conocer o medir su capacidad innovadora, así como el valor otorgado por el mercado a sus productos y servicios. Asimismo, contar con planes de formación para los trabajadores se considera un requisito fundamental para cualquier proceso de internacionalización (Araya Leandro, 2009).

Por otro lado, la organización de eventos internacionales relacionado con su sector, o participar en ferias o salones internacionales, también se consideran condiciones de base que favorecen la exportación (European Commission, 2015; ICEX, 2016; PwC, 2017). La capacidad financiera y de recursos humanos disponibles es otro aspecto esencial que plantea la literatura para garantizar un adecuado emprendimiento internacional (ICEX, 2016; PwC, 2017), así como haber solicitado y gestionado ayuda financiera, préstamos, subsidios o a través de subvenciones públicas, o capital de accionistas externos.

En último lugar, y no por ello menos importante, es que la empresa cuente con un Plan de Internacionalización que defina el posicionamiento que se pretende, así como los destinos objetivo en base al tamaño, riesgo y rentabilidad, competencia, áreas geográficas, idioma, barreras y oportunidades, experiencia de la empresa, cuotas de mercado y características del país destino de inversión o exportación (Araya Leandro, 2009; Cámara de Comercio de España, 2017).

Diferenciación

Disponer de precios competitivos respecto a los competidores directos, tanto dentro de la región como a escala nacional o internacional se considera un factor de éxito en la internacionalización empresarial (Araya Leandro, 2009; Martín González, 2015). Además, contar con un modelo de negocio o servicio innovador es garantía de éxito en cualquier proceso de esta índole (Martín González, 2015). El alto sentido de pertenencia y cultura organizacional del personal de la empresa también son aspectos relevantes para que el crecimiento empresarial internacional se alcance de manera exitosa (Cámara de Comercio de España, 2015; ICEX, 2016).

Por último, la imagen de marca, y disponer de patente, se consideran factores importantes (Cámara de Comercio de España, 2015; European Commission, 2015; ICEX, 2016), y ambos

asectos a su vez se ven beneficiados de forma directa con las inversiones de capital o compra de acciones societarias por parte de empresas extranjeras.

Motivaciones

Las motivaciones o factores push se definen como los motores o razones fundamentales que impulsan a las empresas a emprender internacionalmente. En este grupo se identifican la capacidad financiera y de recursos humanos, la identificación de mercados accesibles, la necesidad de diversificar la cartera de productos y servicios o de aumentar la rentabilidad de la empresa, el afán de competitividad y la búsqueda de prestigio a diferentes escalas (Araya Leandro, 2009; Cámara de Comercio de España, 2017; European Commission, 2015; ICEX, 2016; Martín González, 2015).

Por último, cabe resaltar que la forma de operar en mercados exteriores es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que esta ejercerá una gran influencia en su propio éxito empresarial (Berbel Pineda, 2013).

1.4. Estudio de casos en el sector del turismo náutico

En **Europa**, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen la columna vertebral de la economía regional. Según el Eurobarómetro (European Commission, 2015), las Pymes los representan el 99% del total de empresas europeas y proporcionan el 85% de todos los puestos de trabajo, desempeñando un papel crucial en el fomento del crecimiento. Aproximadamente la mitad de estas empresas participan en actividades internacionales y un tercio de las mismas han exportado a otro país en los últimos tres años. En particular, el 30% de las mismas facturó a otro país de la Unión Europea (UE), mientras que el 20% lo hizo a Oriente Medio y África del Norte (15%), seguido de cerca por Europa Oriental, Cáucaso y Balcanes (14%) y Estados Unidos (13%).

En la industria de la navegación en Europa, las pequeñas y medianas empresas suponen un 97% y están altamente internacionalizadas. Tradicionalmente, las empresas de este sector exportan a otros países de la UE y a los Estados Unidos, siendo el ratio de exportaciones en 3:1 a favor de Europa. Asimismo, este comercio hacia el exterior sigue creciendo hacia nuevos mercados emergentes como Asia, América del Sur y Rusia (European Boating Industry, 2016). La seguridad y accesibilidad a nivel de puertos deportivos es el principal reto que debe enfrentar esta industria (COM, 2014).

En **España**, solo durante 2015, la facturación de las Pymes de más larga trayectoria internacional (más de 5 años operando internacionalmente) aumentó en un 40% (MillwardBrown, 2015). El 70% de las Pymes españolas considera que la internacionalización ha sido clave para superar la crisis. A nivel nacional, este se define como un proceso positivamente irreversible por el que las empresas seguirán invirtiendo y expandiéndose, y se considera un elemento clave para la rentabilidad del país (Cámara de Comercio de España, 2015; MillwardBrown, 2015). Por su parte, el 56% de las empresas españolas también identifican la falta de financiación como un factor limitante a la hora de expandirse internacionalmente (Cámara de Comercio de España, 2015).

España se considera un país líder en cuanto a inversión de empresas turísticas en el exterior se refiere. Aquí destacan las grandes cadenas hoteleras españolas Sol Meliá, Barceló, RIU e Iberostar y las consultoras THR, Chias Marketing, Consultur o Tourism&Leisure, consideradas además casos de éxito en materia de internacionalización empresarial en la industria turística (López de Ávila, 2013). Más recientemente, y gracias a los avances en el sector de las TICs, las pequeñas y medianas empresas también han ido posicionándose en el mercado internacional, destacando aquellas que desarrollan tecnología o plataformas de comercialización, y sobre todo las enfocadas a la innovación. En este grupo pueden mencionarse a Byhours Travel, Hotels Quality, Ilunion Tecnology & Acessibility o Smartravel. En lo referente al turismo náutico, el éxito empresarial en la internacionalización también se ha visto garantizado, destacando sobre todo

aquellas empresas que ofrecen experiencias náuticas, market place, o gestionan y explotan puertos y marinas (Anen, 2017; SEGITTUR, 2017) (Véase Tabla 1).

Dentro de este grupo se encuentra la empresa Nautal, un negocio de economía colaborativa digital que ha crecido internacionalmente desde el Mediterráneo español hacia los mercados alemanes, franceses y El Caribe, y que opera a día de hoy en 22 países. Su éxito se ha alcanzado fundamentalmente por dar respuesta a la demanda real de alquiler de embarcaciones y ofrecer transparencia a sus usuarios (diariodenautica.com, 2015).

Por otro lado, se encuentra Portbooker, compañía mallorquina considerada la mayor central de reservas de amarres y guía de puertos deportivos del mundo. Esta empresa ha sido pionera en la creación de una tarjeta de puntos para el sector náutico, con la que agradece la fidelidad de sus principales clientes. Asimismo, Portbooker mantiene en la vanguardia tecnológica la contratación de amarres y barcos de chárter a través de internet (empresaexterior.com, 2011).

Respecto a PETER Diving System, se define como uno de los sistemas de buceo patentado internacionalmente más seguro, fácil, cómodo, ligero y compacto, el cual además apuesta por la sostenibilidad ambiental. También desde Mallorca, PETER Diving sigue su expansión por el resto del territorio nacional e internacional. Como ejemplo de diversificación e innovación, esta empresa también ha logrado introducirse en el mercado de la náutica de recreo con su accesorio diseñado para los usuarios de yates (PETER Yatch Corporation, 2017).

1. Casos de éxito de empresas náuticas españolas

Empresa	Actividad	Países/ Regiones
Nautal.es	Marketplace de alquiler de barcos	España, Croacia, Grecia, Francia, Alemania, Australia, Italia, Países Bajos, Caribe, etc.
Portbooker	Guía Náutica Virtual y alquiler online de amarres y barcos	España, Francia, Grecia, Australia, Estados Unidos, Colombia, Cabo Verde, Brasil, Uruguay, etc.
Peter Diving System	Actividades náuticas con sistema de buceo patentado apto para todas las edades y niveles	España, México, Portugal, Maldivas
Ronáutica Marinas	Diseño, fabricación e instalación de puertos deportivos, construcción de barcos de vela y servicios náuticos	España, Reino Unido, Irlanda, Túnez, Grecia, Panamá y Colombia
Astilleros Amilibia	Proyectos, instalaciones y mantenimiento de puertos deportivos, embarcaciones y otros accesorios.	España, Miami, Puerto Rico, Brasil

Para la Comunidad Autónoma de **Canarias**, el carácter internacional de su economía ha estado motivado tradicionalmente por su situación geoestratégica y la adopción de modelos económicos fundamentados en el sector agroexportador y el sector servicios. Esto ha convertido al archipiélago en una plataforma tri-continental para las relaciones económicas, a través de la cual no sólo se han logrado incrementar las inversiones directas, sino también llamar la atención de inversores extranjeros (Martín González, 2015). Fruto de todo un impulso a la cooperación y la internacionalización, desde 2010 el número de compañías que han dado el salto internacional ha aumentado un 43%, pasando de las 600 de 2009, a las 860 de 2014, cifra que se espera siga creciendo a buen ritmo (Canarias en hora, 2015). Por otro lado, las islas se posicionaron como la decimocuarta comunidad autónoma española exportadora de 2016, en donde las exportaciones de suministro a buques y aeronaves suponen prácticamente un 43% (PROEXCA, 2017).

Las inversiones exteriores canarias se centran principalmente en América Latina y Norteamérica, seguido de Europa (Países Bajos, Reino Unido y Alemania), Asia y Oceanía. Por otro lado, aunque el continente africano no ocupa el primer lugar, es la única área donde las Pymes del

archipiélago han ampliado su capital, con más de 200 empresas instaladas que operan en diferentes sectores y países como Marruecos, Cabo Verde, Senegal, Mauritania, Ghana y Guinea Ecuatorial. Esto convierte a Canarias en un punto de acceso privilegiado a los mercados de la costa occidental africana (Gobierno de Canarias, 2013; Martín González, 2015).

Respecto al sector turístico, empresas líderes a nivel local y competidoras con grandes cadenas foráneas han internacionalizado su actividad dentro del ámbito del ocio, el alojamiento, la hostelería y la restauración, la consultoría y la asistencia técnica, el transporte, la construcción e incluso la atención sanitaria vinculada a la actividad turística (Gobierno de Canarias, 2013; Martín González, 2015). Algunos ejemplos de empresas canarias internacionalizadas son Lopesan Hotel Group en el sector del alojamiento y hacia mercados como el de República Dominicana, Alemania o Austria (Lopesan Hotels & Resorts, 2017); y Naviera Armas S.A. y Canary Feeder en el ámbito del transporte marítimo (AFRICAinfomarket, 2017; Martín González, 2015). Por otro lado, servicios de consultoría y auditoría como Plan B Group S.L. y estudio7 también se han lanzado a los mercados africano y latinoamericano como consultoras que generan capacidades para la internacionalización y la ingeniería turística, respectivamente (AFRICAinfomarket, 2017; PROEXCA, 2017).

Dentro del sector de la náutica y del turismo náutico en particular, según diversas fuentes de consulta como la plataforma de negocios con África (AfricaInformarket), se han podido identificar algunas Pymes canarias que han logrado con éxito su expansión empresarial hacia otros mercados como Scuba Caribe Water Sports, Ocean Charter Club o Qstar ROV Training & Subsea Solutions (Véase **Tabla 2**). Estas y otras empresas de turismo náutico canarias son, por lo general, empresas maduras con amplio conocimiento del sector y larga trayectoria en la participación en ferias y eventos internacionales del mundo de la náutica.

2. Casos de éxito en la internacionalización de empresas náuticas canarias

Empresa	Actividad	Países/ Regiones
Scuba Caribe Water Sports	Deportes acuáticos y actividades para hoteles y resorts	Panamá, México, Jamaica, República Dominicana, Costa Rica, Aruba, Cabo Verde
Ocean Charter Club	Chárter náutico para grupos	España, Montenegro, Croacia
Qstar ROV Training & Subsea Solutions	Servicios industrial marítimos y submarinos, venta de equipos ROV y centro de formación y entrenamiento	España, México, Venezuela, Nigeria, Angola, Alemania, Italia, Noruega, Reino Unido

Otro de los países con una gran tradición en comercio exterior es **Portugal**, donde la suma de sus importaciones y exportaciones representan más del 60% del PIB del país, según datos del "Informe de Estrategia de Internacionalización en Canarias" elaborado por PROEXCA (2017). Además, el país dispone de una fuerte relación comercial con regiones africanas como Cabo Verde, Angola, San Tomé y Príncipe, Mozambique y Guinea Bissau (países que conforman la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa junto con Brasil).

En esta línea, según datos proporcionados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y un estudio reciente basado en una muestra de 761 Pymes (600 de ellas empresas exportadoras) desarrollado por la Cámara de Comercio e Industria Portuguesa (CCIP) y por Euromonitor, se pone de manifiesto que las Pymes portuguesas prevén crecer en el exterior y aumentar sus plantillas para alcanzar dicho objetivo en un 25%. Asimismo, los resultados reflejan que los gestores de estas empresas previeron para 2018 que el 63% de las empresas crecerían en los mercados de otras regiones y que el 43% de ellas invertiría en otros contextos geográficos. Los resultados de este estudio también afirman que el 38% de las internacionalizadas están presentes en más de cinco destinos de inversión, siendo España, Estados Unidos, Alemania, Francia, Brasil y Reino Unido, los principales destinos elegidos por los empresarios portugueses (ICEX, 2018). En este sentido, España es el país al que más empresas lusas dirigen sus

estrategias de internacionalización, con un porcentaje del 49,8% de la muestra de encuestados (ICEX, 2018).

De las regiones portuguesas que conforman la muestra del estudio, el archipiélago de **Madeira** es una región que en los últimos años ha sido vista como opción de destino de turismo náutico. Así, uno de los puntos fuertes del archipiélago es la experiencia en la organización de eventos deportivos como las regatas de vela. La consolidación de Madeira en actividades náuticas y de recreo supone un paso hacia internacionalización de las empresas locales a otras regiones. El interés en la organización y participación de acontecimientos de elevado renombre proporciona a este tejido empresarial un mayor conocimiento sobre otras regiones en todos sus aspectos, ya sea, político, legal, socio-económico, ambiental, etc. No obstante, aún queda mucho por hacer, ya que se trata por lo general de Pymes que, si bien la organización de estos eventos les supone una promoción interna del sector náutico y de recreo, por otro lado, no muestran todavía el suficiente interés por implantarse en otras regiones.

Por otro lado, las empresas náuticas en **Azores** se caracterizan por una elevada especialización y madurez en el sector y el mercado. En este sentido, la alta participación en ferias, así como la experiencia en la organización de competiciones internacionales demuestran el conocimiento que poseen del sector, lo que se traduce en un factor con potencial para impulsar la internacionalización empresarial en la región. No obstante, al igual que Madeira, aún queda camino por recorrer.

A pesar de la elevada cultura náutica de los archipiélagos de Madeira y Azores, no ha sido posible identificar información relativa al estado de internacionalización de las empresas náuticas y de turismo náutico de ambas regiones. Esto pone de manifiesto la importancia de investigaciones de esta índole que tienen por objetivo la caracterización del turismo náutico e impulso de su internacionalización.

Finalmente, para la región de **Cabo Verde**, tener una idea general respecto a la internacionalización de las empresas de turismo náutico a partir de informes sectoriales y literatura específica en la materia, también ha supuesto un gran reto. A pesar que algunas islas caboverdianas se definen como uno de los principales destinos para países con elevada cultura náutica (mercados europeo y americano); no se considera que el sector preste a día de hoy especial interés en la promoción e impulso hacia la internacionalización a otras regiones. No obstante, a partir del estudio de campo realizado (y como breve avance de los resultados obtenidos), se ha podido percibir que las empresas de turismo náutico caboverdianas, de carácter familiar y jóvenes, no consideran atractivas las otras regiones de la Macaronesia (principalmente Canarias y Madeira) desde el punto de vista de la internacionalización, ya que las consideran destinos maduros y saturados. Por el contrario, sí muestran interés por crecer a nivel internacional, aunque desconocen el proceso y sus fases de expansión.

CAPÍTULO 2.

DISEÑO DEL ESTUDIO

Carmelo J. León, Javier de León Ledesma y Matías M. González Hernández

2.1. Población y muestra

La población objetivo del estudio se definió en el conjunto de Pymes que ofrecen productos, servicios y experiencias de turismo náutico en la Macaronesia, a excepción de aquellas empresas de venta accesorios y material náutico, mantenimiento y reparación de embarcaciones u otras infraestructuras.

Se eligieron tres de los cinco archipiélagos de la Macaronesia; las Islas Canarias, Madeira y Cabo Verde, por su relevancia dentro de la oferta de actividades relacionadas con el turismo náutico.

Las Islas Canarias se consideran una plataforma tri-continental para las relaciones económicas entre Europa, África y América, motivado principalmente por su situación geoestratégica (Martín González, 2015). Muchas empresas turísticas del archipiélago se han internacionalizado, sobre todo en los sectores del alojamiento, la hostelería y la restauración, la consultoría y la asistencia técnica, el transporte, la construcción e incluso la atención sanitaria vinculada a la actividad turística. Dentro de la industria de la náutica y del sector del turismo náutico, también se han podido identificar empresas que han alcanzado con éxito la internacionalización, gracias a su madurez, amplio conocimiento del sector y larga trayectoria en la participación en eventos internacionales (Gobierno de Canarias, 2013; Martín González, 2015; SEGITTUR, 2017). Por su parte, el archipiélago de Madeira destaca por su experiencia en la organización de eventos deportivos de elevado renombre como las regatas internacionales de vela (ICEX, 2018). Finalmente, a pesar de que el sector empresarial dedicado al turismo náutico en las islas caboverdianas es reducido e incipiente, este es un destino predilecto para la navegación, la práctica de actividades náuticas como la pesca deportiva, y un punto de escala clave entre los continentes europeo y americano.

El tamaño de la población es desconocido, debido a la falta de estadísticas oficiales relativas a la industria a nivel regional e insular. Se optó por la construcción de un directorio propio de empresas a partir de: i) la revisión exhaustiva de las principales guías promocionales de los tres destinos y los directorios existentes de las cámaras de comercio regionales, y ii) el Método de Bola de Nieve[2] (Goodman, 1961).

A este primer grupo de empresas identificadas se le ha denominado ¨población¨, y puede clasificarse en dos tipos de empresas fundamentalmente:

A. Marinas y puertos deportivos
B. Pymes que ofertan productos, servicios y experiencias de turismo náutico[3]

La muestra final se compuso por aquellas empresas cuyos directivos accedieron a participar en el estudio, y tiene la misma estructura del directorio, o sea en dos grupos de enfoque. El grupo A resultó en un total de 10 marinas y puertos deportivos, mientras que el grupo B ascendió a un

2 El Método de Bola de Nieve utiliza individuos de una población finita, para identificar aquellos otros sujetos potenciales difíciles de identificar. Este método permite que el tamaño de la muestra aumente a medida que los participantes seleccionados invitan e incorporan en el proceso a sus conocidos (Goodman, 1961).
[3] Se excluyen de este grupo las empresas relacionadas con el turismo de cruceros, la venta de accesorios/ material náutico, mantenimiento/ reparación de embarcaciones u otras infraestructuras del ámbito.

total de 60 empresas dedicadas al turismo náutico. Véase Tabla 3 y Tabla 4 que muestran el tamaño de la ¨población¨ y la muestra, y la distribución muestral por región de estudio. Canarias se posiciona como la región con más empresas dentro de la muestra.

3. Población y tamaño de la muestra de Marinas y Puertos Deportivos del estudio

Región	Población	Muestra
Canarias	43	8
Madeira	5	1
Azores	7	1
Cabo Verde	1	-
TOTAL	61	10

4. Población y tamaño de la muestra de empresas de turismo náutico del estudio.

Región	Población	Muestra
Canarias	105	46
Madeira	19	10
Azores	12	-
Cabo Verde	6	4
TOTAL	142	60

Se utilizó el cuestionario como la herramienta principal de la investigación. Se construyeron dos tipos de **Cuestionarios de Internacionalización**, uno para cada grupo de enfoque (Véanse Anexos I y II). Todos los cuestionarios se implementaron en español y portugués.

El primer cuestionario dirigido a **marinas y puertos deportivos** fue diseñado con el objetivo de conocer:

- El funcionamiento y el nivel de actividad actual del puerto/marina.
- La percepción que el gestor tiene de su puerto/ marina respecto a otros a nivel regional, nacional, internacional.
- La importancia que da a los diferentes factores identificados en la literatura para alcanzar la internacionalización.
- Las perspectivas de futuro de cara a la posible internacionalización.
- Los mercados potenciales posibles.

En lo que respecta al segundo modelo, destinado a **empresas de turismo náutico**, la encuesta fue diseñada para conocer:

- El funcionamiento y nivel de actividad actual de la empresa.
- La percepción que el propietario/trabajador tiene de la empresa respecto a otras a nivel regional, nacional, internacional.
- La importancia otorgada al proceso de internacionalización en base a cuestiones identificadas en la literatura.
- Las barreras que considera podría encontrarse si se internacionalizase.
- Las perspectivas de futuro de cara a la posible internacionalización.
- Los mercados potenciales posibles.

Ambos cuestionarios se estructuraron en seis secciones de preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple. Estas son:

Bloque 1. Características de la empresa. El funcionamiento y nivel de actividad actual de la marina/ empresa, actividades y servicios, mercados principales de clientes, estacionalidad de la demanda, etc.

Bloque 2. Condiciones de base. Aquí el cuestionario verificaba si la empresa:

- ✓ Cuenta con Plan de Marketing
- ✓ Implementa encuestas de satisfacción a los clientes
- ✓ Cuenta con Plan de Internacionalizan
- ✓ Tiene planes de formación activos para sus trabajadores
- ✓ Ha dirigido/participado en eventos o competiciones internacionales de náutica
- ✓ Pertenece a alguna Asociación/Federación
- ✓ Ha recibido subvenciones públicas
- ✓ Ha recibido una inyección de capital externo recientemente
- ✓ Cuenta con patentes en el sector.

El directivo debía marcar ¨Si¨ en el caso de que su marina/ empresa contara con ese aspecto y ¨No¨ si lo contrario.

Bloque 3. Factores de diferenciación. Percepción sobre los factores de éxito para la internacionalización. Aquí el propietario o directivo debía valorar su empresa respecto a varios aspectos que a su criterio marcan la diferencia empresarial y la hacen más competitiva. Éstos son: precio de sus productos/ servicios, recursos humanos y potencial exportador de su modelo de negocio.

La valoración se fundamentó en una escala Likert de 5 puntos, donde 1= Nada de acuerdo (cuando el directivo consideraba que su empresa no poseía ese aspecto), y 5= Completamente de acuerdo (el directivo coincide totalmente con esta afirmación).

Bloque 4. Motivaciones. Valor que el propietario otorga a la importancia de diez elementos que justifican el deseo o propósito de expansión internacional. Entre ellos se encuentran:

- ✓ Seguir creciendo para ampliar el mercado;
- ✓ Aprovechar las capacidades empresariales y recursos humanos;
- ✓ Aumentar la rentabilidad
- ✓ Diversificar mi cartera de servicios/productos
- ✓ Aumentar mi prestigio a nivel regional/nacional.

Aquí el directivo debía utilizar una escala Likert de 5 puntos, donde 1= Nada importante (si considera que el aspecto en concreto no es relevante para plantearse un crecimiento internacional), y 5= Muy importante (se considera completamente trascendente).

Bloque 5. Barreras a la internacionalización. Solo para el caso de las empresas de turismo náutico, el directivo debía marcar las barreras que a su criterio podría encontrarse si se internacionalizase. Entre ellos se encuentran:

- ✓ Desconocimiento del mercado
- ✓ Carencia de Plan de Internacionalización
- ✓ Falta de apoyo público

- ✓ Trabas/burocracia administrativa en origen/destino
- ✓ Falta de capacidades internas (idiomas, comercio exterior, etc.)
- ✓ Capacidad financiera/liquidez insuficiente
- ✓ Necesidad de avales para licitaciones
- ✓ Falta de seguridad jurídica en destino

Estas preguntas se representaron en la base de datos como variables dicotómicas (valor 0, si la empresa no marcaba la opción, o valor 1, si lo contrario).

Bloque 6. Proyección internacional. En esta sección los directivos debían marcar cuáles de las siguientes actividades habían realizado en los últimos cinco años:

- ✓ Servicios a empresas regionales
- ✓ Servicios a empresas nacionales
- ✓ Servicios a empresas extranjeras
- ✓ Contratos/convenios internacionales
- ✓ Inversiones en el extranjero

Además, se preguntó cuáles eran los destinos más atractivos de inversión, y sus perspectivas a corto, mediano y largo plazo para internacionalizarse. Los cuestionarios fueron validados a través de un grupo focal con expertos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y cuatro empresarios que actuaron en representación de los grupos de enfoque anteriormente señalados.

2.2. Trabajo de campo y tratamiento de datos

En el caso de los puertos deportivos y marinas se entrevistaron a directivos o dueños de las empresas, administrando los cuestionarios de manera directa en cada una de las regiones de estudio, mediante visitas y entrevistas de trabajo. La mayoría de los cuestionarios se recopilaron durante las visitas técnicas y otros se recibieron por email con posterioridad a las mismas. También se realizaron algunas entrevistas telefónicas. En algunas islas (Lanzarote y Fuerteventura principalmente) se contó con un servicio de apoyo por parte de empresarios locales para que visitaran directamente las empresas e implementaran los cuestionarios. La vinculación de estos empresarios se hizo con el objetivo de motivar a aquellas empresas que no estaban respondiendo ante encuestadores con perfil más universitario. Así, se contó con la participación de empresarios de Lanzarote (Canarias), de las marinas de Funchal (Madeira) y Mindelo (Cabo Verde). Véase Tabla 5 para un resumen del trabajo de campo.

5. Resumen del trabajo de campo

	Población objetivo	**Implementación** (según orden de actuación)	**Estructura de la muestra**		**Fecha trabajo de campo**
Puertos y Marinas	Directivos o dueños de marinas y/o puertos deportivos localizados en algunas islas de la Macaronesia	Encuestas directas e individualizadas con pequeña entrevista Mailing, seguido de llamadas telefónicas con entrevista o asesoramiento	11 directivos	Canarias (72%) Madeira (9%) Azores (9%) Cabo Verde (9%)	May-Dic 2017

	Población objetivo	Implementación (según orden de actuación)	Estructura de la muestra		Fecha trabajo de campo
Empresas de Turismo Náutico	Directivos o dueños de empresas de turismo náutico localizadas en algunas islas de la Macaronesia	Mailing, seguido de llamadas telefónicas con entrevista o asesoramiento. Encuestas directas e individualizadas con pequeña entrevista	60 directivos	Canarias (76,6%) Madeira (16,6%) Cabo Verde (6,6%)	May-Dic 2017

Las encuestas fueron tabuladas y procesadas, en dos bases de datos diferentes. La codificación y el tratamiento de variables se realizaron de la mano de técnicos y especialistas en el área en la Universidad de Las Palmas de Gran canaria.

Para describir las características de la muestra se aplicó el análisis de frecuencia, aplicando la prueba Chi-cuadrado para identificar diferencias regionales, en cuanto al perfil de la empresa, los meses de mayor demanda de clientes, los mercados principales actuales y las condiciones de base necesarias para el crecimiento internacional. Para analizar la percepción sobre los factores que garantizan el éxito empresarial en la internacionalización y la importancia asignada a los diferentes factores motivacionales, la prueba seleccionada fue el análisis de varianza ANOVA.

Todos los resultados se presentaron en base a las 2 tipologías de empresas (A- marinas y puertos, B- empresas de turismo náutico), y dentro de cada segmento se llevó a cabo un análisis contrastado entre los subgrupos de empresas pertenecientes a diferentes islas. Por último, se identificaron los aspectos a nivel organizacional, motivacional, o de auto-valoración cognitiva que caracterizaban a las empresas que se encontraban en cada fase de internacionalización.

2.3. Marinas y puertos deportivos

En la Tabla 6 se muestra las marinas y puertos deportivos incluidos en el estudio, junto a la isla de localización, tipo de gestión y número

de amarres. Cabe destacar que la gestión de la mayoría de los puertos deportivos y marinas de las regiones son de carácter privado (a excepción de la Dársena de Las Palmas en Gran Canaria y la Marina de Horta en Azores).

La Marina de Funchal es la instalación de menor capacidad dentro de la muestra mientras que la Dársena de Embarcaciones Menores de Las Palmas se posiciona como la instalación de mayor envergadura (1.051 amarres).

6. Instalaciones que componen la muestra de puertos deportivos y marinas

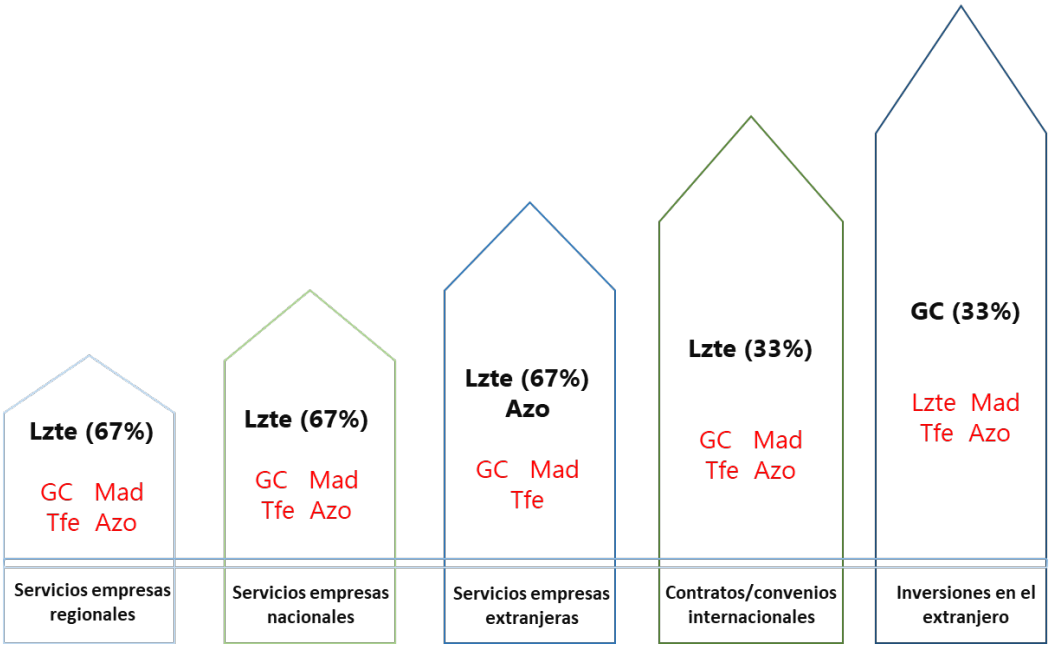
Marina/ Puerto Deportivo	Región	Tipo Gestión	Amarres (nº total)
Puerto de Mogán	Gran Canaria	Privada	246
Puerto Deportivo Pasito Blanco	Gran Canaria	Privada	388
Puerto Colón	Tenerife	Privada	364
Dársena de Embarcaciones Menores de Las Palmas	Gran Canaria	Pública	1051
Puerto Calero	Lanzarote	Privada	450
Marina Rubicón	Lanzarote	Privada	550
Marina Lanzarote	Lanzarote	Privada	380
Puerto Tazacorte	La Palma (Tenerife)	Privada	350
Marina Funchal	Madeira	Privada	240
Marina de Horta	Azores	Pública	300

En lo que respecta a la cartera actual, los datos indican que Reino Unido y Francia son los mercados principales de clientes de las marinas de Gran Canaria y Lanzarote, a diferencia de las marinas de Tenerife, cuyos usuarios en tránsito provienen fundamentalmente de Alemania y Francia (Véase Figura 2). Por otro lado, los directivos de Madeira y Azores señalaron que sus usuarios son principalmente de Inglaterra, Alemania, España, Suecia y Noruega (para el caso de Madeira), y de Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania (para Azores).

2. Principales usuarios/banderas en tránsito de los puertos deportivos/ marinas

En la Figura 3 se muestra un análisis regional de las principales formas o vías de exportación que las empresas utilizan. En la figura, las regiones indicadas en rojo significan que ninguno de los directivos encuestados en esa isla afirmó que su marina realizaba ese servicio/actividad.

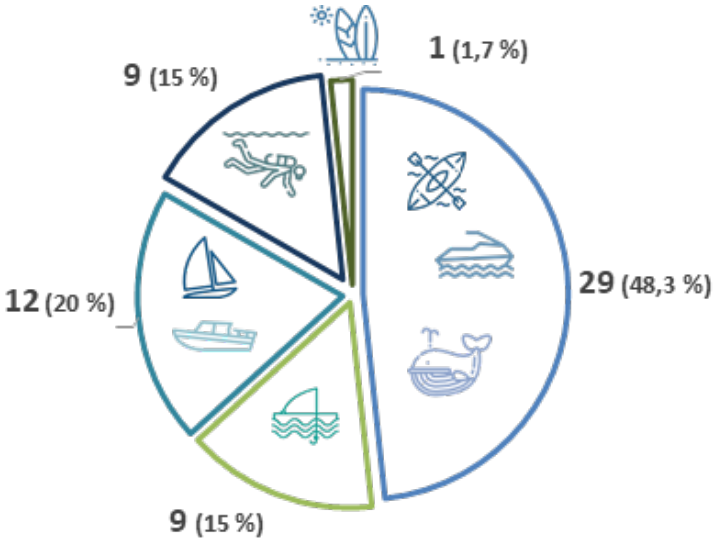
De forma general el sector se caracteriza por un bajo nivel de actividad internacional y poca diversidad en su cartera de clientes. Solo el 33% de las marinas encuestadas en Gran Canaria indicaron que tenían inversiones en el extranjero, mientras que en el resto de las islas no existe ninguna empresa con implantación en el extranjero. Asimismo, las empresas de Lanzarote destacaron por su actividad a nivel regional y nacional, ya que más del 67% (dos de cada tres marinas) afirmó que ofrecían servicios a otras empresas similares en el archipiélago canario y en España. Solo Marina Rubicón (Lanzarote) indicó que había firmado un convenio internacional para regatas de vela ligera, cruceros y eventos trasatlánticos en el momento de la encuestación. Por último, ningún puerto de la muestra había participado en procesos de licitación en los últimos años.



3. Principales formas o vías de exportación que utilizan los puertos deportivos/ marinas de la Macaronesia, según isla de pertenencia
Lzte: Lanzarote; GC: Gran Canaria; Tfe: Tenerife; Mad: Madeira; Azo: Azores

2.4. Empresas de turismo náutico

En la Figura 4 se presenta la distribución de la muestra de empresas de turismo náutico según tipo de actividades/ servicios que ofrecen.



4. Número y porcentaje de empresas de turismo náutico por tipo de actividad

Entre las actividades destacan el avistamiento de cetáceos, excursiones en submarino, paseos en barco, alquiler de motos acuáticas, parasailing, actividades acuáticas guiadas, excursiones en kayak, stand up paddle, coastering (experiencia que combina senderismo, buceo, escalada de travesía, rápel, saltos al agua desde altura, etc.), transporte regular de pasajeros y watertaxi, e incluso servicios como plataformas web de ayuda al navegante.

El 48,3% de las empresas se dedica a una combinación de varias actividades (multiservicio), representando mayoría dentro de la muestra. Dentro de este grupo, la empresa Líneas Salmón en Gran Canaria destaca por su alto número de clientes anuales, en torno 180.000, mientras que

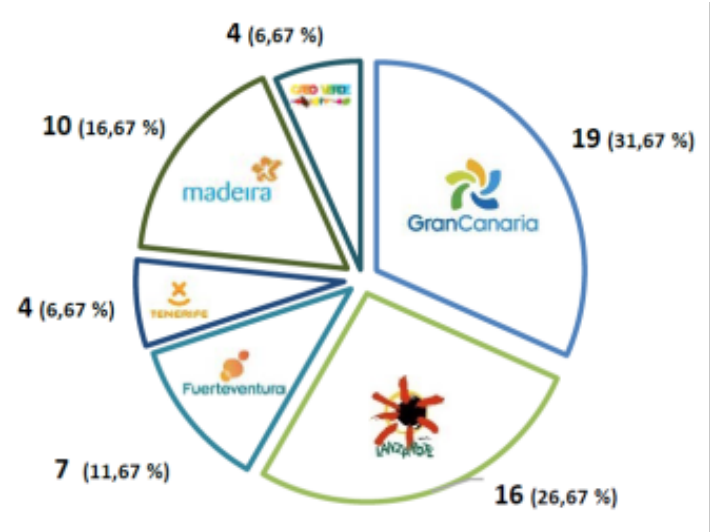
hay empresas de Lanzarote, como es el caso de *Atlantic Sailing o Nauticplus Europa*, que reciben en torno a 150 visitantes de media en el mismo período. Cabe resaltar que los meses de mayor afluencia de visitantes coincide para todas las empresas, entre julio y septiembre.

Las empresas dedicadas fundamentalmente a la pesca deportiva (15% de la muestra) tienen de media entre 10 y 11 años de trayectoria en el sector, siendo las empresas caboverdianas las más jóvenes (entre 2 y 3 años de constitución). Ninguna cuenta con un plan de internacionalización, y solo tres de cada nueve están dispuestas a internacionalizarse en el corto/medio plazo.

En el grupo de empresas dedicadas principalmente al chárter náutico (alquiler de embarcación con o sin patrón), se encuentran las de mayor trayectoria en el sector, como es el caso de *Gavião Viagens Turisticas* de Madeira con 21 años de fundada, y *Oasis Lanzarote* y *Lanzarote Yacht Charter* ambas con 18 años de experiencia. Solo la empresa *Lanzarote Yacht Charter* (Canarias) indicó tener perspectivas de internacionalización a corto/ medio plazo. Por último, la empresa lanzaroteña *Lava Charter* expresó tener interés en expandir su negocio a regiones como Azores y/o Italia en el largo plazo.

Las empresas de buceo (cursos para todos los niveles, bautizos, inmersiones desde playa y/o embarcación, etc.), tienen una trayectoria media de 18 años (incluyendo a *Manta Diving* de Madeira con 36 años de fundada). En este grupo la media de clientes anuales está en torno a 2.500. Solo tres empresas, *Top Diving Puerto Rico* (Gran Canaria), *Manta Diving* (Madeira) y *Dive Tribe* (Cabo Verde) cuentan con Plan de Internacionalización, a pesar de que afirmaron que no tenían perspectiva de crecimiento a nivel internacional. Por el contrario, *Liquid Planet,* a pesar de ser una empresa relativamente joven (y no contar en la actualidad con plan de internacionalización) tiene intención de ofrecer formación de cursos de espeleobuceo en Francia y México en el corto plazo. Asimismo, las empresas *Buceo Canarias* (Gran Canaria) y *Divepoint* (Madeira) tienen en su punto de mira la internacionalización en el corto plazo o al menos, buscan tener un mayor conocimiento sobre el proceso de internacionalización y sobre los posibles destinos de inversión y mercados potenciales (Buceo Canarias).

La Figura 5 representa la distribución de la muestra según región o isla de pertenencia, siendo las de Gran Canaria, Lanzarote y Madeira las de mayor presencia. Asimismo, se ha podido comprobar que existen diferencias regionales significativas entre las empresas de la muestra, en función de la isla donde se encuentran (Tabla 7). El 75% de las empresas caboverdianas, a diferencia del resto, aseguraron que abril y mayo eran sus meses de mayor demanda. Esto constituye un punto a favor para el resto de las regiones, que pueden dirigir sus esfuerzos de expansión hacia otras regiones de la Macaronesia en los meses de menor demanda.



5. Número y porcentaje de empresas de turismo náutico por región

7. Meses de mayor demanda de clientes de la empresa por región

	GC	Lzte	Fv	Tfe	Mad	CV
Abril	-	25,0	-	25,0	-	75,0
Mayo	5,6	37,5	-	25,0	12,5	75,0
Julio	66,7	62,5	66,7	50,0	75,0	50,0
Agosto	66,7	68,8	100,0	75,0	87,5	25,0
Septiembre	44,8	81,3	83,3	75,0	75,0	25,0

En lo que respecta a los principales mercados, también existen diferencias regionales entre las empresas. Mientras que ninguna empresa de Cabo Verde identificó al mercado inglés entre sus principales usuarios, más del 68% de las empresas del archipiélago canario y en Madeira identificaron al británico como uno de los más importantes. También se pudo apreciar en los datos que para las empresas españolas y portuguesas los clientes nacionales no están entre sus mercados principales. Por último, el 75% de las empresas de Cabo Verde señaló a EE.UU. (Estados Unidos) como su principal mercado, mientras que Tenerife y Madeira no reciben clientes de este país (Véase Figura 6).

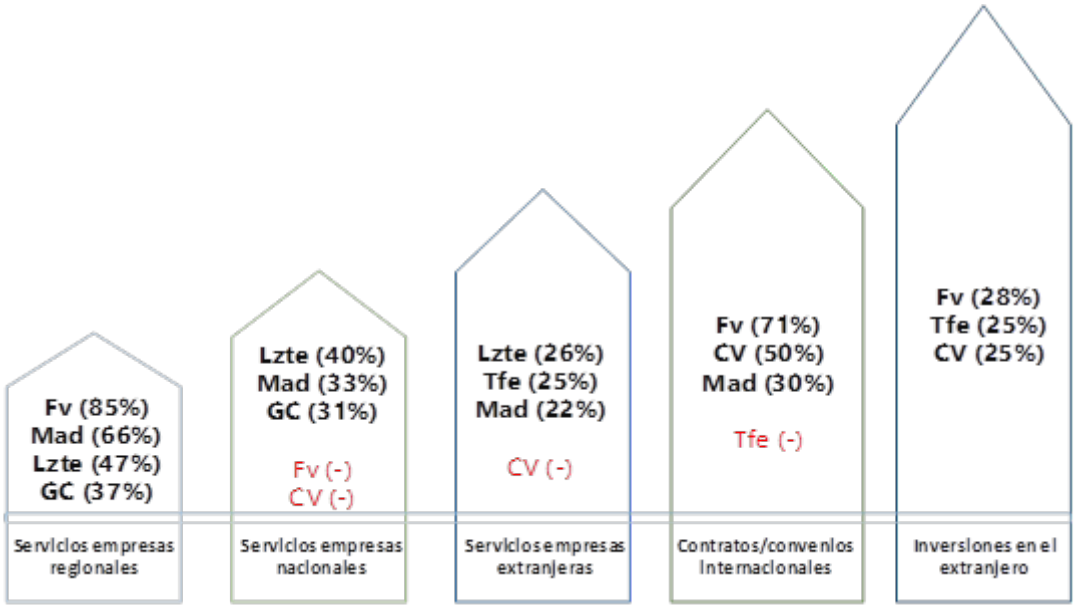
6. Distribución de los principales mercados de las empresas de turismo náutico por región

Mediante los cuestionarios fue posible identificar las principales formas o vías de exportación que utilizan las empresas de la muestra. Véase en la Figura 7 un resumen de los resultados del análisis de frecuencia regional. En la figura, los nombres de las islas se presentan con abreviatura, y las regiones en rojo indican que ninguno de los directivos encuestados en esa isla afirmó que su empresa ofrecía ese servicio.

Conocer en qué medida las empresas de turismo náutico diversifican su cartera de servicios es de vital importancia para identificar en qué fase o etapa de internacionalización se encuentran. Si bien las inversiones de capital en el extranjero podrían considerarse el hito de todo proceso de internacionalización, ofrecer servicios a otras empresas del sector a nivel regional o nacional también supone una alternativa de exportación fuera del entorno local, así como el acceso a otros mercados diferentes del usuario final. Por su parte, poseer contratos o convenios internacionales también es una medida del desarrollo internacional de las empresas, toda vez que su sistema de relaciones se expande fuera de su entorno habitual.

En la isla de Fuerteventura el 85% de las empresas ofrecen servicios a otras empresas del sector dentro de su propia región (Canarias) y más del 70% ha firmado contratos o convenios con otras empresas extranjeras. Por el contrario, ninguna de estas empresas presta sus servicios a otras empresas españolas fuera de las islas. En Madeira por su parte, el 66% de los directivos indicó que sus empresas prestan servicios a otras empresas en la isla, mientras que sólo tres de cada diez tienen algún acuerdo comercial con empresas portuguesas fuera de las islas y han cerrado

contratos o convenios con empresas internacionales. En general, pocas empresas tienen inversiones directas en el extranjero, y las de Fuerteventura se posicionan como las de mejor proyección internacional. Las diferencias regionales recaen en la firma de contratos o convenios internacionales, donde las empresas de Fuerteventura y Cabo Verde se diferencian del resto ya que más de la mitad de los directivos de cada isla afirmó posee este tipo de acuerdos.



7. Formas o vías de exportación de las empresas de turismo náutico
Lzte: Lanzarote; GC: Gran Canaria; Fv: Fuerteventura; Tfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cabo Verde

CAPÍTULO 3.

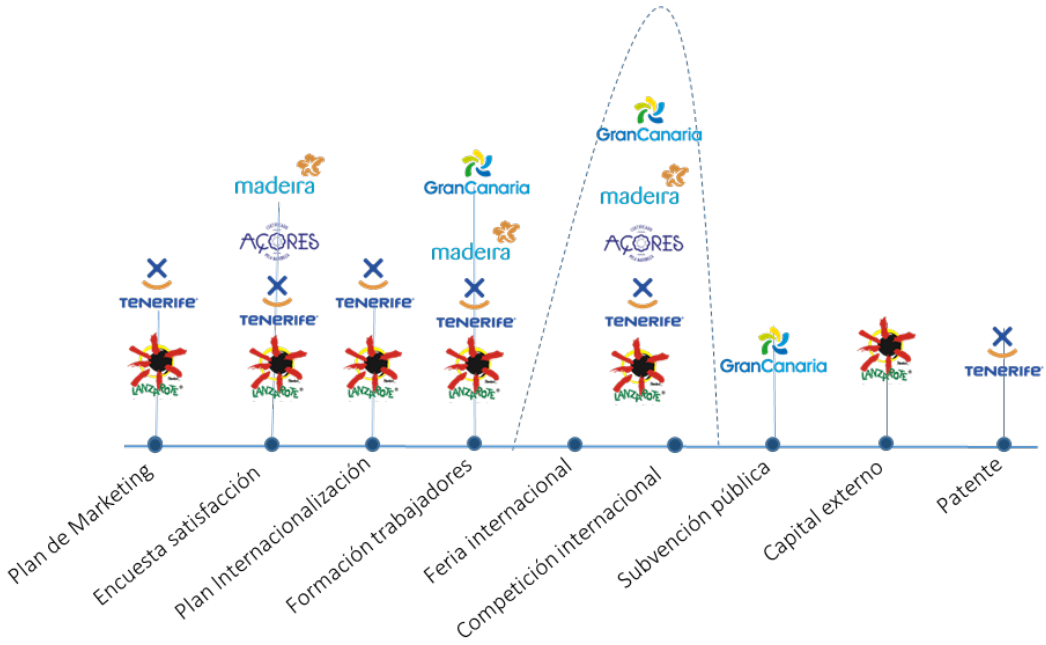
CAPACIDADES Y LIMITACIONES DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO NÁUTICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Chaitanya Suárez-Rojas, Devora Peña-Martel y Yen E. Lam-González

3.1. Marinas y puertos deportivos: diferenciación regional

Los datos indican que en todas las regiones las empresas han participado en ferias u organizado competiciones internacionales, siendo el Salón Náutico Internacional de París y la Boot de Düsseldorf los de mayor presencia y renombre internacional. Las diferencias regionales recaen en las subvenciones, el capital externo y la obtención de patentes, siendo Canarias la única región donde existen empresas que indicaron la presencia de estos aspectos.

Por último, se pudo identificar a Lanzarote y Tenerife como las islas donde con mayor frecuencia las empresas disponen de planes de marketing e internacionalización, mientras que ninguna marina grancanaria encuestada cuenta con cuestionario de satisfacción de clientes (Véase Figura 8).



8. Presencia regional de los factores de base para la internacionalización en el sector de marinas y puertos deportivos

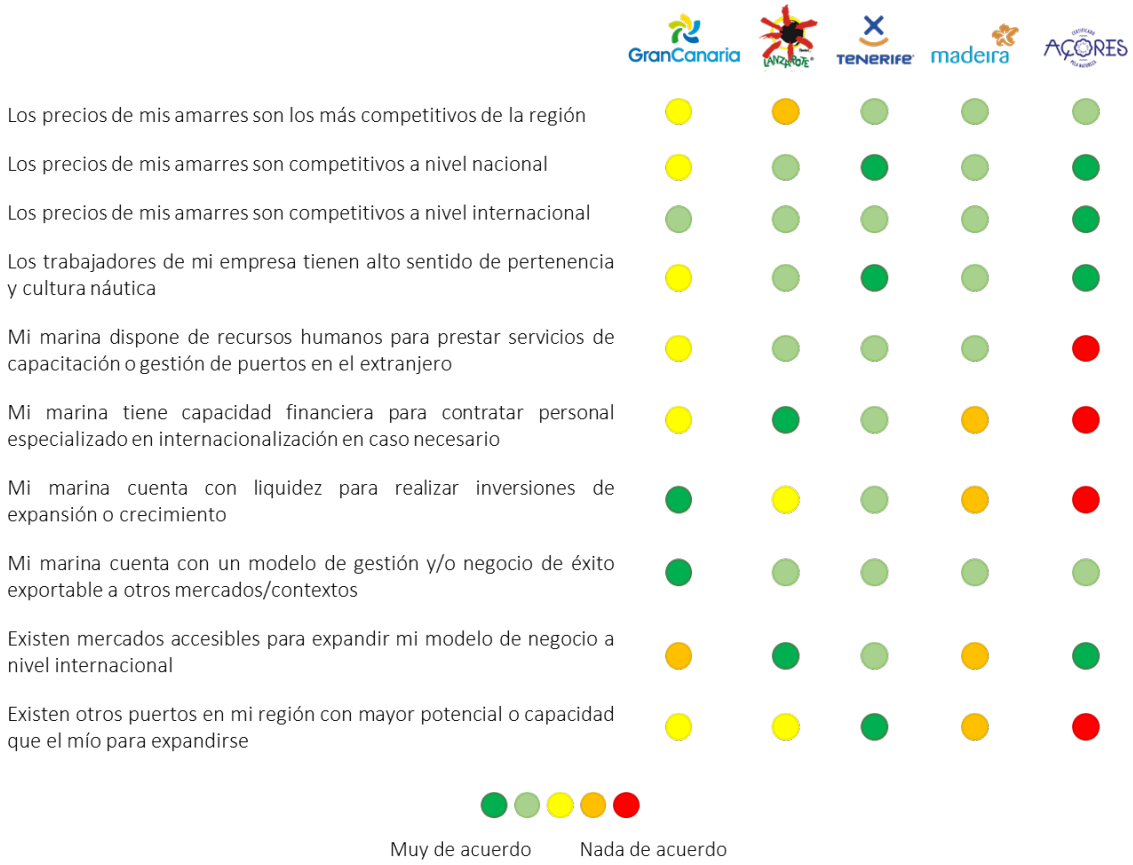
Los resultados del análisis de motivaciones (*push factors*) se muestran en la Tabla 8. Los círculos más verdes indican que como media los directivos de esa región valoraron como *Muy Importante* ese aspecto. Se encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas a nivel regional ya que gran parte de los encuestados otorgó altos valores en la escala a la mayoría de los aspectos, lo que significa que, de cara a plantearse la expansión internacional de sus empresas, tomarán en cuenta todos estos elementos.

8. Aspectos motivacionales (factores push) para la expansión internacional y análisis regional de las marinas y puertos deportivos de la Macaronesia

Los directivos también aportaron una valoración crítica de su empresa basándose en diez aspectos, que habían sido previamente identificados como factores críticos de éxito para la internacionalización (Véase Tabla 9). En la tabla, los círculos más verdes significan que, como media, los empresarios de esa región consideran que su marina o puerto deportivo cuenta con ese rasgo distintivo o ventaja comparativa. Como media, la mayoría de las marinas de todas las regiones del estudio están convencidas de que cuentan con un modelo de gestión/ negocio de éxito exportable a otros destinos de inversión, y que sus trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia y cultura náutica.

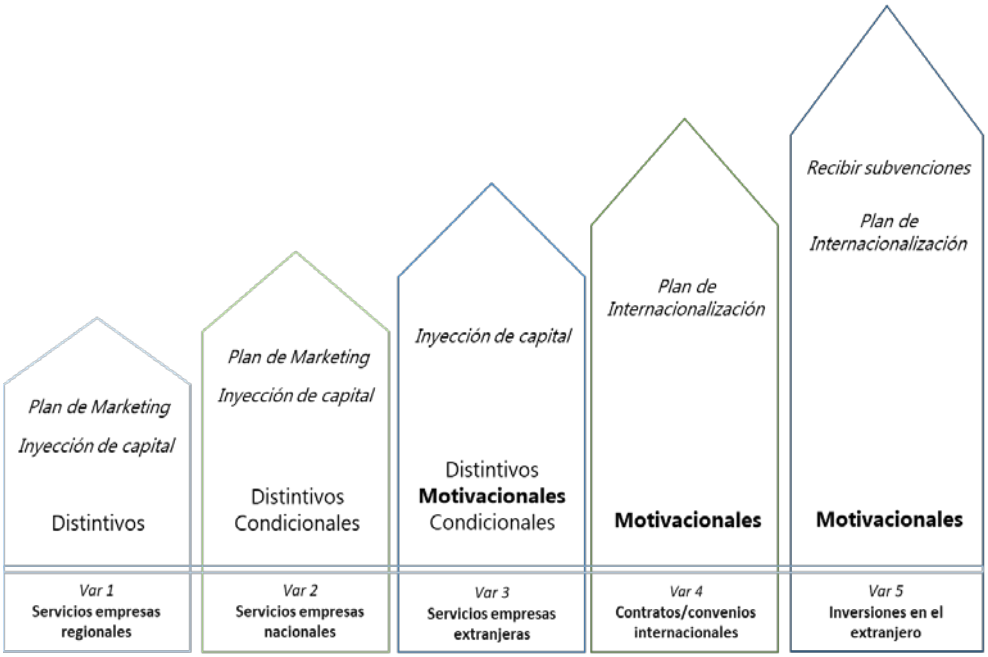
Por su parte, las marinas de Lanzarote difieren del resto en cuanto a la valoración sobre la competitividad de sus precios a nivel regional, aunque todos coinciden en que los precios de sus marinas sí son competitivos con respecto al resto del país donde se encuentran o a nivel internacional. La marina de Azores no considera tener recursos humanos suficientes para emprender acciones fuera de su región, así como tampoco contar con capacidad financiera para contratar personal en un proceso de expansión, o suficiente liquidez para realizar inversiones en el extranjero. Sin embargo, esta marina es la que muestra mayor convencimiento de ser la instalación de mayor potencial para la expansión dentro de su región.

9. Percepción sobre los factores de éxito para la internacionalización y análisis regional del conjunto de puertos y marinas de la Macaronesia



Por último, el modelo se construyó en cinco etapas, tomando como variables endógenas cada una de las cinco principales formas o vía de exportación descritas en la Figura 3, y como variables explicativas, el conjunto de motivaciones (Rentabilidad, Prestigio, Competitividad, Recursos Humanos); condiciones de base (Suficiente liquidez, Modelo de éxito, Recursos humanos, Capacidad financiera, Mercados), y factores de diferenciación (Precios competitivos a diferentes escalas), explicados con anterioridad. Otras variables explicativas utilizadas son el tipo de gestión, la región, la disponibilidad de encuestas de satisfacción, poseer plan de marketing, la participación en ferias internacionales u organización de eventos náuticos.

Los factores o variables que resultaron con efecto directo y positivo sobre la variable dependiente determinan su condición de facilitador, y las que resultan negativas se consideran factores limitantes para la internacionalización o expansión de la empresa. Los resultados finales se resumen en la Figura 9. Del conjunto de factores y variables, la figura sólo muestra aquellos que resultaron estadísticamente significativos. Todas las variables significativas resultaron con un efecto positivo.



9. Facilitadores del crecimiento internacional de las marinas y puertos deportivos de la Macaronesia

Los datos demuestran que poseer planes de marketing e inyección de capital externo es un aspecto distintivo de todas las marinas que poseen expansión regional y nacional. Este mismo grupo de directivos destaca dentro de la muestra ya que son los que consideran, con mayor frecuencia, que tienen precios más competitivos, mejor capacidad financiera y de recursos humanos, y liquidez (aspectos distintivos).

Por su parte, todas las empresas con contratos o convenios internacionales, o inversiones en el extranjero afirmaron poseer planes de internacionalización, por lo que este se considera aspecto fundamental que determina su proyección internacional. El factor motivacional es otro indicador de este grupo, o sea, todas las empresas que afirmaron tener una proyección internacional (Var3, Var4 y Var5), fueron las que mayor importancia otorgaron a los factores motivacionales.

Es importante remarcar cuáles fueron las variables que no resultaron significativas en el modelo en ninguna de las cinco etapas. La región donde se localiza la marina, el tipo de gestión (público-privada), poseer un programa de capacitación de los trabajadores o encuestas de satisfacción a usuarios, poseer patentes y/o la participación en eventos internacionales, no se consideran aspectos significativos para explicar la proyección internacional de este conjunto de empresas, lo que es una particularidad de este segmento comparado con el resto de empresas del turismo.

Sobre los destinos que resultan más atractivos para la expansión de capital, todos los empresarios señalaron a Europa (otros países de la UE) como un destino idóneo para la internacionalización. Asimismo, los empresarios de Gran Canaria y Tenerife coincidieron en señalar a Latinoamérica y Norteamérica, mientras que las marinas de Madeira y Azores a Norteamérica. Por último, cabe destacar que tan solo Marina Rubicón (Lanzarote) afirmó tener como principal destino de inversión a Oceanía (Véase Tabla 10).

10. Destinos de inversión atractivos para los puertos deportivos/ marinas

	GranCanaria	Lanzarote	Tenerife	madeira	Açores
Latinoamérica	✓	✓	✓		
Norteamérica				✓	✓
África Occidental	✓		✓		
Europa	✓	✓	✓	✓	✓
Oceanía		✓			

3.2. Empresas de turismo náutico: diferenciación regional

Según los directivos encuestados, existen cinco barreras fundamentales que dificultan la expansión internacional de las empresas dedicadas al turismo náutico (Véase Tabla 11). Independiente del tipo de actividad en que se especializan, todas las empresas encuestadas coinciden en que las trabas/ burocracia administrativa en origen y destino es una de las principales barreras a la internacionalización empresarial, seguido de la insuficiente capacidad financiera. Por otro lado, no contar con plan de internacionalización fue una barrera identificada únicamente por las empresas que ofrecen servicio de pesca deportiva y chárter náutico. Estas mismas empresas no consideran que el desconocimiento del mercado sea un freno a la internacionalización.

11. Principales barreras a la internacionalización de las empresas según tipo de actividad

Desconocimiento del mercado	✓			✓	✓
Sin Plan de Internacionalización		✓	✓		
Falta de apoyo público		✓		✓	✓
Trabas/ burocracia administrativa	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidad financiera insuficiente	✓	✓	✓	✓	✓

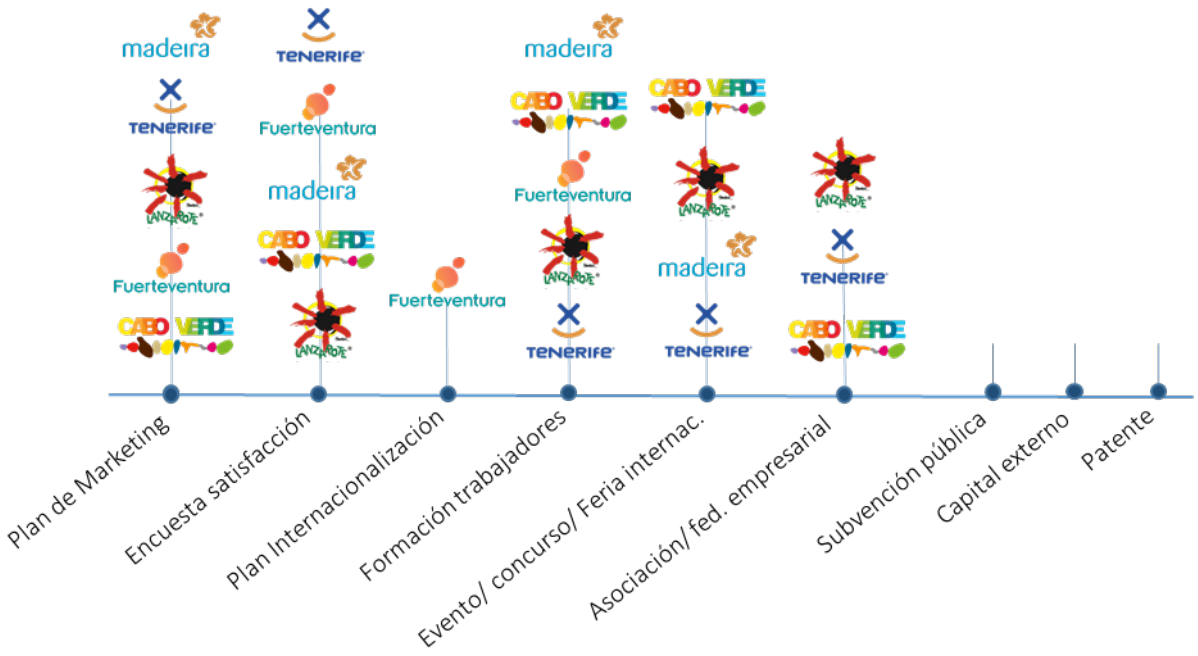
Los resultados regionales sobre las condiciones de base para la internacionalización se muestran en la Figura 10. La figura solo muestra las regiones donde como mínimo el 50% de las empresas afirmó disponer de esa condición de base. Igualmente, los logos de las islas, ordenados de arriba hacia abajo, indican el mayor o menor porcentaje de empresas que afirmaron que contaban con estas condiciones.

En Madeira, el 100% de las empresas encuestadas afirmó disponer de su propio Plan de Marketing, seguido de Lanzarote y Tenerife donde el 75% de las empresas también afirmó poseerlo. Respecto a los cuestionarios de satisfacción de clientes, el 100% de las empresas tinerfeñas afirmó utilizarlo, mientras que casi el 89% de los empresarios de Gran Canaria indicó no utilizar dichos cuestionarios.

En general, muy pocos empresarios disponen de Plan de Internacionalización (menos del 25% de las empresas de cada región), excepto en Fuerteventura, donde el 57,1% de las empresas sí afirmó que contaba con este plan. Otra diferencia regional se encontró en el ámbito de los

programas de formación para personal contratado, donde el grupo de empresarios grancanarios destacó por ser los que afirmaron con menor frecuencia tenerlo. Por el contrario, son las empresas de Madeira las que en un 80% de las ocasiones alegaron disponer planes y/o programas de esta índole.

Asimismo, son pocas empresas (menos del 28%) las que afirman haber sido perceptoras de subvenciones o proyectos, haber recibido capital de inversores externos o accionistas en los últimos 5 años, o contar con patentes relacionadas con el sector.



10. Condiciones de base para la internacionalización empresarial

Los directivos también valoraron su empresa basándose en seis factores de diferenciación y diez factores motivacionales, previamente identificados en la literatura como factores críticos de éxito para la internacionalización empresarial (Véase Tabla 12). En la tabla se representa con un símbolo rojo la región que se diferencia del resto porque como media, las empresas indicaron los menores valores en la escala, o lo que es lo mismo, no otorgaron mucha importancia a esa motivación en concreto en caso de plantearse la expansión internacional. La existencia de un símbolo rojo en la fila indica diferencias significativas a nivel regional, mientras que la sola presencia de símbolos verdes significa que todas las valoraciones medias de las empresas no varían significativamente de una región a otra.

Atendiendo a los resultados, las diferencias regionales recaen en tres aspectos; precios competitivos, recursos humanos, y modelo de negocio. Destacan las empresas tinerfeñas que son las únicas de la muestra que como media no consideran que sus precios sean los más competitivos del archipiélago canario. Los empresarios grancanarios por su parte no creen que la capacitación de su personal sea un rasgo diferenciador en el sector, a diferencia de las empresas de otras islas. En tercer lugar, las empresas canarias a diferencia de las portuguesas y caboverdianas perciben que su modelo de negocio tiene un alto potencial exportador a otros contextos geográficos. Todas las empresas como media están de acuerdo con que su plantilla de empleados tiene un alto sentido de pertenencia y cultura náutica.

Respecto a las motivaciones, todos los empresarios indicaron como media, que tener capacidad financiera suficiente para contratar empleados y liquidez suficiente para asumir una inversión no eran razones de importancia para plantearse emprender internacionalmente. Asimismo, todos

los empresarios consideran que la búsqueda de mayor rentabilidad, la búsqueda de diversificación y aprovechar las capacidades de los recursos humanos sí son motivos suficientes para plantarse un crecimiento internacional. Las diferencias regionales recayeron en los aspectos relacionados con la existencia de mercados accesibles, la búsqueda de rentabilidad y de prestigio. Como media, las empresas ubicadas en Gran Canaria y Cabo Verde no consideran que la existencia de mercados externos de fácil acceso sea un motivo importante para invertir en ese mercado, a diferencia del resto. En segundo lugar, los empresarios de Cabo Verde son los únicos de la muestra que otorgan una baja importancia a la mejora de la rentabilidad como motivo de exportación. Por último, los empresarios caboverdianos y tinerfeños son los que menos importancia otorgan a la búsqueda de prestigio en otros mercados internacionales.

12. Percepción sobre los factores de éxito para la internacionalización y análisis regional de las empresas dedicadas al turismo náutico en la Macaronesia

Variables / Categorías	Gran Canaria	Lanzarote	Fuerteventura	Tenerife	Madeira	Cabo Verde
Factores de diferenciación						
Ofrezco precios competitivos respecto a los competidores de mi región	👍	👍	👍	👎	👍	👍
Ofrezco precios competitivos respecto a los competidores nacionales	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Ofrezco precios competitivos respecto a los competidores internacionales	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Alto sentido de pertenencia y cultura náutica en los empleados	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Recursos humanos con capacidades y conocimiento relevante	👎	👍	👍	👍	👍	👍
	👎	👍	👍	👍	👎	👎
Motivaciones						
Capacidad financiera suficiente para contratar empleados	👎	👎	👎	👎	👎	👎
Liquidez suficiente para asumir inversiones	👎	👎	👎	👎	👎	👎
Existen mercados accesibles para expandir mi modelo de negocio	👎	👍	👍	👍	👍	👎
Quiero internacionalizarme para fortalecer la situación económica	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Ampliar el mercado de mi empresa a nivel internacional	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Aprovechar las capacidades y RRHH	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Aumentar la rentabilidad de mi empresa	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Diversificar mi cartera de productos y servicios	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Aumentar mi prestigio a nivel regional y nacional	👍	👍	👍	👎	👍	👎
Aumentar mi competitividad empresarial	👍	👍	👍	👍	👍	👍

En la fase final del análisis, el modelo de regresión se construyó en cinco etapas, tomando como variables endógenas las cinco principales formas o vías de exportación descritas en la Figura 11 (Var 1 a Var 5), y como variables explicativas, el conjunto de motivaciones (Rentabilidad, Prestigio, Competitividad, Recursos Humanos); condiciones de base (Suficiente liquidez, Modelo de éxito, Recursos humanos, Capacidad financiera, Mercados), y factores de diferenciación (Precios competitivos a diferentes escalas), explicados anteriormente. Otras variables explicativas incluidas fueron la región, disponer de patentes, de plan de formación o de plan

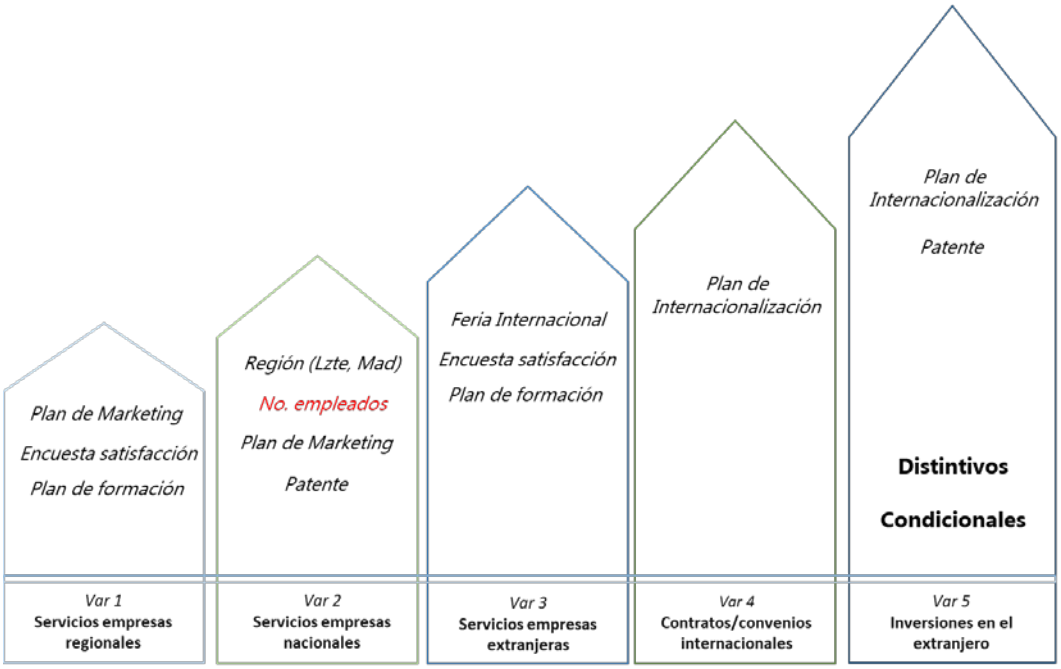
marketing, el número de empleados, la participación en ferias y la recepción de subvenciones, entre otras.

Los factores o variables que resultan con un efecto directo y positivo sobre la variable dependiente determinan su condición como facilitador y, las que resultan negativas, se consideran factores limitantes para la internacionalización o expansión de la empresa. Haciendo alusión a los resultados del modelo, pudo identificarse que la localización de la empresa es determinante a la hora de encontrar empresas que ofrecen servicios nacionales. Por ejemplo, según los datos, es más probable que las empresas de Lanzarote y Madeira logren contratos con empresas nacionales que las que se localizan en el resto de islas.

Además, el número de empleados de la empresa resultó ser la única variable con un impacto negativo sobre *Var2- Servicios nacionales*. Esto significa que las empresas que afirmaron tener contratos con empresas fuera de las islas y dentro del territorio nacional, son las que menor cantidad de empleados tienen. La asistencia a eventos internacionales resultó un aspecto determinante de cara a garantizar contratos con empresas extranjeras al igual que disponer de planes de formación a trabajadores. Esto significa que todas las empresas que afirmaron haber asistido a la mayor cantidad de eventos internacionales, disponen de planes de capacitación de recursos humanos.

Por último, poseer un plan de internacionalización resultó ser el único factor determinante de la obtención de convenios internacionales. Por su parte la *Var5- Inversiones en el extranjero* depende de cuatro factores fundamentalmente, entre los que se encuentran poseer un plan de internacionalización y patente. Aquellas empresas que en el momento del estudio contaban con inversiones de capital en el extranjero son las que, por un lado, han demostrado un mayor convencimiento de que sus precios son los más competitivos y, por otro, las que han otorgado mayor importancia a la internacionalización, entendida ésta como vehículo para: aprovechar las capacidades financieras, la liquidez y los recursos humanos; exportar su modelo de negocio; y para acceder a otros mercados de clientes. Finalmente, la posesión de un plan de internacionalización y/o patente son características presentes para este grupo de empresas (Véase Figura 11).

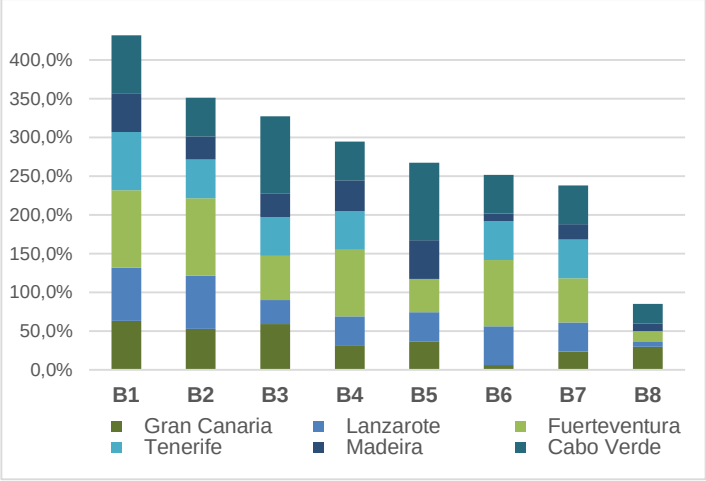
Es importante remarcar qué variables fueron las que no resultaron significativas en el modelo en ninguna de las 5 etapas. Estas son: i) haber recibido subvenciones públicas, ii) pertenecer a redes o federaciones o iii) haber recibido una inyección de capital externo. Estos aspectos no se consideran relevantes a la hora de explicar el crecimiento de las empresas.



11. Facilitadores/ limitantes de la internacionalización de las empresas de turismo náutico
Modelo Logit Binomial en 5 etapas

Durante las entrevistas los directivos seleccionaban aquellas barreras o limitaciones que a su criterio deberían hacer frente en caso de iniciar un proceso de expansión internacional (Véase Figura 12). Las diferencias regionales recayeron en los aspectos relativos a la seguridad jurídica y necesidad de avales para emprender a nivel internacional, aspectos que fueron señalados con mayor frecuencia por las empresas caboverdianas y algunas canarias. En este sentido, llama la atención que los empresarios tinerfeños consideran que no disponer de Plan de Internacionalización no es una barrera al crecimiento internacional, así como tampoco el desconocimiento de otros idiomas o las leyes de comercio exterior. De hecho, muy pocas empresas (menos del 29%) señalaron el desconocimiento de idiomas extranjeros y/o de leyes de comercio exterior como una barrera al crecimiento internacional.

Por último, cabe resaltar que los empresarios grancanarios y lanzaroteños anotaron dos barreras que no estaban recogidas entre las opciones del cuestionario; la primera, el dominio que tienen las grandes empresas sobre los precios y, la segunda, la desconfianza que existe entre los propios empresarios del sector.



B1 Trabas/burocracia administrativa origen/destino

B2 Falta de apoyo público

B3 Capacidad financiera/liquidez insuficiente

B4 Desconocimiento mercado

B5 Carencia Plan de Internacionalización

B6 Falta seguridad jurídica fuera de su región

B7 Necesidad de aval para licitaciones

B8 Desconocimiento Idiomas/ leyes comercio exterior

12. Principales barreras para el crecimiento internacional del sector, según criterio de los empresarios dedicados al turismo náutico en la región Macaronesia

Atendiendo a los planes de expansión internacional, el 75% de las empresas de Tenerife indicaron que no tienen planes concretos de expansión de su negocio, mientras que las de Fuerteventura presentan en su mayoría una proyección a largo plazo. En Gran Canaria se concentró la mayor cantidad de empresas que indicó que sí contaban con planes o ideas de internacionalización en el corto/ medio plazo. También algunos empresarios de Madeira y Cabo Verde (25%) y Lanzarote (14%) indicaron que tienen pensado crecer hacia otros destinos de inversión en el corto plazo (Véase Tabla 13).

13. Distribución regional de las empresas con respecto a sus planes de Internacionalización

	GranCanaria	Lanzarote	Fuerteventura	Tenerife	madeira	Cabo Verde
Ninguno	53%	43%	43%	75%	37,5%	50%
Corto/ Medio Plazo	41%	14%				
Largo Plazo	6%	43%	57%	25%	37,5%	25%

Por último, los empresarios debían indicar qué destinos de inversión les resultaban más atractivos en el caso de expandir su negocio en el ámbito internacional. Los empresarios de Fuerteventura y los tinerfeños apuntaron más frecuentemente a África Occidental (Mauritania, Marruecos, Senegal y Cabo Verde), mientras que los de Madeira y Gran Canaria eligieron Europa en su mayoría. Cabe señalar que algunas empresas de Cabo Verde (25%) y Madeira (12.5%) identificaron a América de Norte como un destino atractivo de inversión (Véase Tabla 14).

14. Destinos de inversión atractivos para las empresas de turismo náutico

	GranCanaria	Lanzarote	Fuerteventura	Tenerife	madeira	Cabo Verde
Latinoamérica			14%	25%	12,5%	
Norteamérica					12,5%	25%
África Occidental	19%	50%	86%	75%		50%
Europa	69%	29%			75%	25%

CAPÍTULO 4.

ANALISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR EN LA MACARONESIA

Chaitanya Suárez-Rojas, Devora-Peña Martel y Yen E. Lam-González

4.1. Reglamentación náutica

El Título IV del vigente Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), anteriormente Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, contiene las normas generales y básicas sobre el establecimiento, y la libre circulación de servicios, personas y capitales en todos los Estados miembros de la Unión Europea (UE), lo que lógicamente incluye los archipiélagos de Canarias, Madeira y Azores.

Esta Directiva no pretende armonizar los procedimientos administrativos en los Estados de la UE sino restringir los regímenes de autorización y las formalidades excesivamente onerosas, que obstaculicen la libertad de establecimiento y la creación de nuevas empresas de servicios. Para ello, y entre otras cosas, regula con cierto pormenor el régimen de autorizaciones y de otros requisitos que pueden exigirse para el establecimiento y la prestación de servicios.

El Derecho de la UE sobre libertad de circulación de trabajadores garantiza el empleo de nacionales españoles para trabajar en tierra en Madeira y Azores y a bordo de buques o embarcaciones de Portugal, en las mismas condiciones aplicables a los nacionales portugueses. Inversamente los nacionales de Portugal podrán acceder a empleos de tierra en Canarias o a bordo de buques o embarcaciones españoles. Igualmente, el Derecho de la UE sobre libertad de circulación de capitales permite y garantiza la realización, por los empresarios de Canarias, de inversiones inmobiliarias y directas (capitales necesarios para la creación o participación en sociedades, filiales, o sucursales) en Madeira y Azores, y viceversa.

Sin embargo, aunque el ámbito de la Directiva 2006/123/CE de liberalización de los servicios es, en principio, multisectorial y por tanto también aplicable a las actividades marítimo-turísticas, los servicios de transporte marítimo quedan expresamente excluidos, siendo aplicables a los mismos el Reglamento 3577/92 que liberaliza dichos servicios dentro de los Estados miembros.

A pesar de los beneficios que produce el sistema legislativo de la UE para sus estados miembros, a día de hoy existen una serie de barreras de entrada y limitaciones a la hora de exportar negocios y actividades marítimo-turísticas de un territorio a otro dentro de la UE, por las grandes diferencias que existen a nivel de reglamentación autonómica, que constituyen las principales amenazas que afectan al desarrollo internacional del sector.

Estas barreras se circunscriben a tres áreas fundamentales:

- Titulaciones náuticas: requisitos, equivalencias y sus atribuciones.
- Procedimientos administrativos para la gestión y explotación de empresas y actividades.
- Delimitación de las diferentes actividades, tipos de empresas y zonas de actuación.

Con respecto a los estados no miembros, como es Cabo Verde, no existe una normativa de transposición de la Directiva de la UE sobre la libre prestación de servicios, ni tampoco, a tenor de la información recibida, alguna disposición que regule esa materia con alcance general e intersectorial. Por este motivo se considera que la legislación de Cabo Verde no supone cortapisa alguna para que los empresarios extranjeros, sean personas físicas o jurídicas, se establezcan en Cabo Verde para ejercer allí su empresa.

En efecto, la legislación de Cabo Verde sobre establecimiento y circulación de capitales es extremadamente generosa y liberal en cuanto concierne e las posibilidades de inversiones en el país, incluida la creación de sociedades. La Ley exige, entre otros objetivos, que las inversiones extranjeras contribuyan a la promoción del bienestar económico, social o cultural de la población, al fortalecimiento del tejido empresarial y de la capacidad productiva nacional, y a la mejora de las condiciones de mano de obra caboverdiana.

Esa Ley define las inversiones extranjeras, considerando como tales, entre otras, las consistentes en la creación de empresas, sucursales, u otras formas de representación de empresas extranjeras, bien sea participando en el aumento de capital o adquisición de activos o

de participaciones sociales en empresas existentes (art 4 de la Ley 13/VIII/2012 de 11 de julio de 2012, en su forma enmendada por el Decreto Ley n.º 34, de 21 de septiembre).

Por otra parte, Cabo verde es un Estado con una fuerte centralización administrativa, al menos en lo atinente a las actividades marítimas, siendo, por tanto, inexistente una legislación marítima autonómica tal y como esta se entiende en España y en Portugal. El cuerpo legislativo más importante dentro de este sector es el Código Marítimo de Cabo Verde (CMCV) (Decreto Legislativo n.º 14/2010), el cual regula con carácter general los espacios marítimos nacionales, los buques y embarcaciones, y las relaciones y situaciones jurídicas nacidas con ocasión de la navegación por el mar y del transporte marítimo.

A continuación, se resumen las principales regulaciones y barreras para cada uno de los territorios del estudio, tanto dentro como fuera de la UE:

Islas Canarias

Según las normas de derecho de la UE cualquier empresa que tenga sede social, la administración central, o su centro de actividad principal en Azores-Madeira, pueden optar por establecerse en Canarias en las mismas condiciones exigidas para los nacionales españoles. Por el contrario, los empresarios establecidos en Cabo Verde solo tendrán acceso si son nacionales de un Estado miembro y utilizan buques o embarcaciones de pabellón de un Estado miembro.

Aunque la Ley de Puertos del estado y de la Marina Mercante (LPEMM) no es muy clara a este respecto, podría interpretarse que todos los empresarios de las actividades marítimo turísticas, con independencia de su nacionalidad o residencia, que acrediten contar con una representación permanente en España, estarían legitimados para matricular y abanderar buques en España, tanto en el registro ordinario como en el Registro Especial de Buques y de Empresas Navieras radicado en Canarias -REBECA (en este último solo para buques de 100 GT o superior). Sin embargo, si el buque o embarcación está destinado a transportar más de 12 pasajeros, la matrícula en el registro ordinario exigirá que el empresario esté domiciliado en un Estado miembro de la UE o del EEE, lo cual será el caso de Madeira y Azores, pero no de Cabo Verde.

Con arreglo a la legislación marítima española el capitán y el primer oficial de los buques mercantes españoles deberán tener la nacionalidad española o de otro Estado miembro de la UE o del EEE, y dicha nacionalidad habrá de ser también, al menos en un 50%, la del resto de la dotación, salvo supuestos excepcionales de autorización por el Ministerio de Fomento.

En lo que se refiere a los requisitos de titulación de las tripulaciones profesionales, en los cuatro archipiélagos está en vigor el Convenio Internacional sobre Normas de Formación, Titulación y Guardia, por lo que no debería haber ningún problema en el reconocimiento mutuo de titulaciones.

Tanto en España como en Portugal, existe legislación de ámbito estatal que contempla expresamente la actividad de la pesca-turismo y, además, determinadas comunidades o regiones autónomas han desarrollado normas propias, como es el caso de Azores. Sin embargo, aún no se ha regulado la actividad ni en madeira ni en Canarias, si bien en este último caso parece que existen planes para hacerlo desde el punto de vista de la ordenación del sector pesquero. Por el contario, en la actualidad ni consta que se lleven a cabo actividades de este tipo en Cabo Verde, ni se ha elaborado norma alguna reguladora de esta materia.

En principio, a la hora de valorar las posibles barreras al acceso no nacionales a la actividad de la pesca-turismo, serían de aplicación los mismos requisitos que afectan al chárter náutico en cuanto a la bandera de las embarcaciones, la composición de las tripulaciones; la posibilidad de inscripción en el registro de buques y embarcaciones por no nacionales, etc.

En el ámbito de las Islas Canarias, hasta la actualidad no se han implantado los títulos oficiales de técnicos deportivos en actividades subacuáticas; no obstante, sí se ha hecho a nivel del

Estado español mediante el Real Decreto 932/2010, de 23 de julio, por el que se establece el título de Técnico Deportivo en buceo deportivo con escafandra autónoma y se fijan sus enseñanzas mínimas y los requisitos de acceso, titulación que viene a sustituir a los títulos de monitor e instructor establecidos por el Decreto 2055/1969.

Para el ejercicio y práctica del buceo deportivo, los extranjeros no residentes en España necesitarán estar en posesión de un título de buceo profesional o deportivo, de acuerdo con el artículo 42 de la Orden de 25 de abril de 1973. Existen, además, procedimientos para el visado de títulos deportivos extranjeros; las solicitudes correspondientes podrán presentarse en cualquier club federado español de actividades subacuáticas deportivas.

El alquiler de motos náuticas en España, y por ende en Canarias, está ampliamente regulado por normativa estatal por motivos de seguridad marítima y sujeto al régimen de notificación previa mediante declaración responsable ante la capitanía marítima que corresponda. Además, la utilización del dominio público para ejercer la actividad también está sujeto a diversa normativa.

Madeira-Azores

Según las normas de derecho de la UE cualquier empresa que tenga sede social, la administración central, o su centro de actividad principal en Canarias pueden optar por establecerse en Madeira o Azores para prestar allí servicios o bien realizar allí temporalmente su prestación sin establecimiento, en las mismas condiciones exigidas para los nacionales portugueses.

El Decreto Ley 90/2010 incluye expresamente en su ámbito los servicios de animación turística, los de operadores marítimo turísticos, y las operaciones turísticas de observación de cetáceos, pero, al propio tiempo y siguiendo a la Directiva, excluye los servicios en el ámbito de los transportes y de la navegación marítima. Ello plantea la duda de la medida en que las restricciones de acceso al cabotaje, basadas en la nacionalidad de prestadores y buques, son aplicables a los transportes marítimo-turísticos.

El Decreto Ley 7/2006 prescribe los requisitos de nacionalidad o residencia exigibles para la prestación de servicios de transporte marítimo de cabotaje, siguiendo fielmente para ello las normas del Reglamento (CEE) 3577/92. En consecuencia, son solo beneficiarios, salvo en los casos de autorización especial por la Administración Marítima, tanto los armadores nacionales como los comunitarios que utilicen buques con pabellón de un Estado miembro. A tal efecto se entiende por armadores nacionales (según el Decreto Ley 196/98), los empresarios individuales con domicilio en territorio nacional o las sociedades comerciales con sede y principal establecimiento en territorio nacional. Esto excluiría la posibilidad de que los empresarios de Cabo Verde puedan acceder al cabotaje en Madeira o Azores, así como la posibilidad de que los empresarios de Canarias, Madeira o Azores accediesen a dicho cabotaje con buques o embarcaciones de pabellón caboverdiano. Sin embargo, conforme a que el Decreto Ley nº 149/2014 prevalecería sobre el régimen común, cualquier armador con embarcaciones de cualquier pabellón podría acceder a las actividades marítimo-turísticas con tal de que cumpliese los requisitos y formalidades previstos para ello. Lamentablemente de la información pública no ha sido posible aclarar esta cuestión de forma indubitada.

Los propietarios de las embarcaciones de recreo o de pesca elegibles para acceder al registro convencional han de ser nacionales de la UE o del EEE, aunque no residan en Portugal, lo cual, lógicamente excluye a los nacionales de Cabo Verde. Asimismo, el registro de buques o embarcaciones de recreo, de comercio o auxiliares en el MAR para su dedicación a actividades marítimo-turísticas tan solo exige la presencia de una representación permanente en el territorio de Madeira, cualquiera que sea la nacionalidad o el domicilio de su propietario o fletador a casco desnudo, lo cual permitiría que los empresarios caboverdianos accediesen a ese registro y obtuviesen el pabellón portugués. Los buques de comercio registrados en el MAR habrán de estar tripulados, salvo autorización especial, como mínimo por un 30% de nacionales de Portugal,

de la UE, o de países de lengua oficial portuguesa, lo cual incluye a los nacionales caboverdianos.

En Portugal, el Decreto Ley nº 149/2014 de 10 de octubre, aprueba el Reglamento de las Embarcaciones Utilizadas en la Actividad Marítima-Turística en todo el territorio nacional, incluyendo por tanto Madeira y Azores. A los efectos de aplicación de esta norma, se define la embarcación marítimo-turística como la embarcación auxiliar clasificada para el ejercicio de la actividad marítimo–turística. Sin embargo, no limita a estas embarcaciones el ejercicio de la actividad ya que, en su artículo tercero dispone que en la actividad marítimo-turística puedan utilizarse también embarcaciones de comercio, de pesca, de recreo, remolcadores, exentas de matriculación, o embarcaciones tradicionales o barcos típicos.

En Portugal, la práctica del buceo en aguas abiertas requiere estar en posesión de una certificación válida, excepto en el caso de clases prácticas para la obtención de tales certificaciones y en las llamadas experiencias de buceo o bautismos de buceo, realizadas bajo la tutela de instructores. Es responsabilidad de la entidad prestadora de servicios de buceo asegurar que se cumplan los requisitos mínimos y competencias exigidas por las normas. A los buceadores extranjeros formados fuera del territorio nacional o que estén en tránsito, se les permite el libre ejercicio del buceo, excluida la prestación de servicios de buceo, siempre que su certificación haya sido emitida por una entidad reconocida internacionalmente.

En los archipiélagos de Azores y Madeira el alquiler de motos náuticas está sujeto al régimen de notificación de las actividades turísticas, pero no existe una normativa específica dedicada a esta actividad, aunque en diversas normas se hace mención a determinados aspectos de su uso, como el de usar chaleco salvavidas, tele desconexión del motor, etc.

Cabo Verde

El examen de la normativa sobre inversiones extranjeras lleva a la conclusión de que la legislación de Cabo Verde no supone cortapisa alguna para que los empresarios extranjeros, sean personas físicas o jurídicas, se establezcan en dicho país y para ejercer allí su empresa. De hecho, puede afirmarse que cualquier persona física o colectiva, de nacionalidad extranjera o procedente del extranjero (en particular de Canarias, Madeira o Azores), posee libertad de establecimiento en Cabo Verde para el ejercicio de actividades empresariales. Dicha libertad incluye la constitución de sociedades, sucursales, agencias, u otras representaciones, así como la participación en el capital de sociedades u otras personas colectivas ya existentes en Cabo Verde.

Con arreglo al Código Marítimo de Cabo Verde pueden registrar buques o embarcaciones en Cabo Verde tanto las personas físicas como las colectivas que tengan su domicilio permanente en Cabo Verde. Además, en condiciones de reciprocidad, están también legitimadas las personas físicas o colectivas con residencia permanente o sede en el extranjero, siempre que tengan un representante en Cabo Verde. Sin embargo, la legitimación para registrar y abanderar buques y embarcaciones de pesca requiere la nacionalidad caboverdiana de las personas físicas propietarias o copropietarias de un mínimo del 51%, o bien, la sede social en Cabo Verde y la pertenencia a caboverdianos de al menos el 51% del capital social en el caso de las sociedades u otras personas colectivas propietarias. No obstante, el Decreto Ley nº 44/2015 permite que los buques de pesca extranjeros fletados por residentes en Cabo Verde puedan registrarse y nacionalizarse, pasando así a considerarse buques nacionales.

En principio, los tripulantes de los buques nacionales tienen que tener nacionalidad caboverdiana, pero la Administración Marítima nacional puede autorizar el embarque de tripulantes extranjeros, distintos del capitán, cuando el armador pruebe que no existen tripulantes nacionales disponibles con la cualificación profesional requerida, así como en casos especiales o de reconocida necesidad. En los buques de pesca y en situaciones excepcionales debidamente justificadas se puede autorizar a extranjeros incluso para desempeñar el puesto de capitán.

El CMCV prevé el reconocimiento por la Administración Marítima de los títulos y certifica-dos emitidos en el extranjero para el ejercicio de actividades a bordo de buques nacionales, si bien únicamente cuando los requisitos de formación y experiencia exigidos para su obtención sean como mínimo equivalentes a los nacionales. Como norma especial para las embarcaciones de recreo, las tarjetas de navegación (cartas de navegador) o documentos equivalentes emitidos por entidades extranjeras pueden ser reconocidos por la Administración Marítima para el gobierno de dichas embarcaciones, siempre que su emisión esté sujeta al cumplimiento de requisitos análogos a los previstos para las nacionales, o bien automáticamente en aplicación del principio de reciprocidad.

A diferencia de Canarias, Madeira y Azores, Cabo Verde no es el archipiélago de un Estado sino un Estado archipelágico, que, además no es Estado miembro de la UE ni del EEE. Naturalmente ello comporta importantes consecuencias de régimen, no solo en lo atinente al régimen de la navegación por las aguas del archipiélago conforme al Derecho del mar, sino en materia de prestación de servicios de transporte marítimo y de actividades marítimo-turísticas.

Si bien el cuerpo más importante de la legislación marítima caboverdiana es el Código Marítimo de Cabo Verde, sin perjuicio de su valor supletorio general respecto a todas las actividades de navegación y de transporte marítimo, lo cierto es que no regula la prestación de actividades marítimo-turísticas. Estás han sido contempladas por una normativa especial, obvia-mente basada en el modelo portugués sobre la materia, aunque simplificándolo notablemente y sustituyendo el sistema de declaraciones previas para el acceso a las actividades por uno de licencias previas.

La legislación caboverdiana específicamente reguladora de las actividades marítimo-turísticas (Decreto Ley nº 37/2015, de 29 de julio) se declara aplicable a todas las personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras, que practiquen dichas actividades en aguas bajo la jurisdicción de Cabo Verde. Las actividades marítimo-turísticas se definen como los servicios con fines lucrativos de naturaleza recreativa, cultural, turística o de promoción comercial, realizadas mediante la utilización de embarcaciones. Por lo tanto, para la legislación vigente en Cabo Verde, la conceptuación de una actividad como marítimo-turística requiere la presencia de tres requisitos: a) Constituir una prestación de servicios con fines lucrativos; b) La prestación deseada por los clientes es de naturaleza recreativa, cultural, turística o de promoción comercial; c) Se realiza en el medio marino mediante el empleo de embarcaciones.

Según la legislación de Cabo Verde, el empresario prestador de las distintas actividades marítimo turísticas es el operador marítimo-turístico, precisando que puede serlo cualquier persona física o jurídica que haya sido habilitada para el ejercicio de la actividad en los términos establecidos en el mismo. Si bien no se precisa si el operador ha de ser o no de nacionalidad caboverdiana, la aplicación supletoria de las normas generales sobre el derecho de establecimiento en Cabo Verde y de prestación de servicios por los extranjeros residentes permite entender que, en principio, dicho operador puede ser tanto un nacional como un extranjero, con tal de que este último tenga en Cabo Verde su residencia permanente o su domicilio social.

También en Cabo Verde las actividades marítimo-turísticas pueden ser realizadas, no solo mediante la utilización de embarcaciones de recreo, sino también utilizando buques de recreo, buques de comercio, o buques de pesca. La normativa en cuestión no aclara si todas estas embarcaciones o buques han de estar matriculados en Cabo Verde o si pueden también ser empleados embarcaciones o buques extranjeros.

Con arreglo a la interpretación facilitada por responsables de la Administración Marítima caboverdiana, que fueron al efecto entrevistados, puede concluirse que el acceso a las actividades marítimo-turísticas con embarcaciones o buques de recreo extranjeros sería posible, pero ello tan solo durante su período máximo de importación temporal, es decir durante seis meses, transcurrido el cual, deberán matricularse como embarcaciones nacionales o bien abandonar

la actividad en cuestión. Y lo mismo puede decirse respecto a los buques de pesca, o de comercio, aunque, para estos últimos, siempre con las limitaciones previstas en el Código Marítimo de Cabo Verde en el supuesto de que pretendan dedicarse a actividades que impliquen transporte de pasajeros en navegación interior o de cabotaje.

En lo que se refiere al chárter náutico ya sea con o sin tripulación en Canarias, Madeira y Azores, el ejercicio de esta actividad está sujeto al régimen de comunicación previa mediante declaración responsable, mientras en Cabo Verde está sujeto al régimen común de licencia aplicable a todos los operadores prestadores de servicios marítimo-turísticos. En el caso de particular de Canarias la legislación aplicable contempla tres vertientes, la turística, la de la actividad del transporte, ambas ejercidas por la Administración Autonómica y la de seguridad marítima ejercida por la Administración Central del Estado a través de las capitanías marítimas. Aunque aparentemente, en Azores. Madeira y Cabo verde no hay legislación específica para esta actividad y se somete a la general de las actividades turísticas, la realidad es que la seguridad de las embarcaciones o buques y sus tripulaciones, zonas de navegación, etc. están controladas por la Administración Marítima a través de las capitanías de puerto de manera similar a lo que ocurre en Canarias.

En Cabo Verde, a la realización de actividades subacuáticas de carácter recreativo y distintas de la pesca submarina, no constituyen una de las actividades marítimo turísticas contemplada por el DLAMT4, fuera de cuyas disposiciones queda el buceo aficionado, el cual, por plantear cuestiones muy específicas vinculadas a la seguridad, deberá ser objeto de un reglamento propio. Por otra parte, será aplicable el régimen común de licencia a la prestación de servicios de paseo marítimo-turístico o de taxi marítimo por un operador marítimo turístico para auxiliar la práctica del buceo.

En lo que al avistamiento de fauna se refiere, ya se ha mencionado que se debe cumplir con los requisitos exigidos para las excursiones turísticas o, de ser submarina los de actividades subacuáticas más los específicos de esta actividad, que se centran fundamentalmente en que esta actividad se realice de forma tal que no produzca ni daños ni molestias a la fauna. Tanto en Canarias como en Azores y Madeira la legislación somete esta actividad al régimen de autorización, mientras que, en Cabo Verde, al no haber una legislación específica, su ejercicio estará sometido al régimen común de licencia aplicable a todos los operadores prestadores de servicios marítimo-turísticos.

En Cabo Verde no hay normativa al respecto del alquiler de motos náuticas, por lo que se aplica el régimen común de licencia aplicable a todos los operadores prestadores de servicios marítimo-turísticos, aunque sin olvidar que el CMCV incluye a las motos de agua dentro del concepto de embarcación por lo que están sometidas a sus requisitos de seguridad y de navegación. Por otra parte, el DLAMT clasifica las motos de agua (y las “tablas motorizadas”) dentro del tipo C de las embarcaciones de recreo (navegación en aguas abrigadas), y restringe su uso hasta 1 milla de la costa y entre la salida y la puesta del sol (Art. 7.3). En consecuencia, son aplicables a las motos de agua las normas del Título II del DLAMT reguladoras de las embarcaciones de recreo del tipo C.

4.2. Análisis estratégico DAFO

Tomando en cuenta los hallazgos anteriores se optó por realizar un análisis DAFO, resumiendo los rasgos o características más importantes del conjunto de empresas de cada región (Debilidades y Fortalezas), así como los factores del entorno (Amenazas y Oportunidades) que podían limitar o favorecer sus posibles futuras estrategias de crecimiento internacional. Esto lógicamente permite transmitir a la industria qué aspectos son cruciales trabajar de cara a garantizar estrategias internacionales de mayor éxito.

[4] Decreto Ley n.º 37/2015, de 29 de julio, que reguila las actividades marítimo-turísticas en Cabo Verde.

El análisis estratégico de la matriz DAFO se desarrolló atendiendo a la siguiente estructura:

- Región de estudio (Canarias, Madeira, Azores y Cabo Verde)
- Grupo empresarial principal (Marinas/ Puertos Deportivos, y Empresas de Turismo Náutico).

La matriz DAFO se validó a través de la opinión de un grupo de científicos y expertos en la materia. En concreto fueron tres investigadores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y dos empresarios del sector del turismo náutico los que validaron el listado DAFO para cada segmento y cada región.

Para el análisis estratégico se sumaron dos integrantes más, el director del Puerto Deportivo de Pasito Blanco y un representante del Clúster Marítimo de Canarias. Dicho análisis se realizó a través de una escala de valoración. Los siete expertos debían valorar su opinión sobre cada uno de los pares dentro de los cuadrantes DA (Debilidades- Amenazas), DO (Debilidades- Oportunidades), FA (Fortalezas- Amenazas), FO (Fortalezas- Oportunidades) a través de una escala Likert de 7 puntos (donde 1= Nada importante y 7= Muy importante).

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	**DA** ¿Cuán de importante es que una debilidad **active** una amenaza?	**DO** ¿Cuán de importante es que una debilidad **no** nos permita **aprovechar** una oportunidad?
Fortalezas	**FA** ¿Cuán de importante es que una fortaleza nos permita **enfrentar** una amenaza?	**FO** ¿Cuán de importante es que una fortaleza nos permita **aprovechar** una oportunidad?

Una vez completada la matriz por cada grupo de expertos, se calculó el valor de la media por cuadrante y se ubicó a cada grupo empresarial en su correspondiente cuadrante, atendiendo a la puntuación recibida, determinando así el tipo de estrategia que debe afrontar cada segmento de empresas en su región (Véase Tabla 15).

15. Estrategias potenciales por encuadramiento DAFO

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	**Estrategia de Supervivencia** Se identifica una serie de amenazas importantes que puede paralizar cualquier iniciativa de expansión internacional en el sector. La industria no presenta las capacidades suficientes para poder revertirlas	**Estrategia de reorientación** Existen oportunidades para el desarrollo internacional del conjunto de empresas, pero sus actuales debilidades no les permiten aprovecharlas en toda su extensión.
Fortalezas	**Estrategia defensiva** Las fortalezas que presentan las empresas son suficientes para cubrir las amenazas que impiden su desarrollo internacional.	**Estrategia ofensiva** Las empresas deben crecer internacionalmente porque existen oportunidades de mercado, porque el sector muestra las capacidades y porque están en su momento idóneo para aprovecharlas.

A pesar de las diferencias regionales y la diversidad de actividades de ambos segmentos (Marinas/ Puertos Deportivos y Empresas de Turismo Náutico), las siete matrices resultantes del estudio (Véanse Anexos III y IV) presentan algunos aspectos en común. Entre estos se encuentran el hecho de poseer una localización estratégica en la travesía atlántica, condiciones

favorables para la navegación y las actividades náuticas (Fortalezas); alta cultura náutica y oportunidades que ofrece el mercado europeo y americano de navegantes y practicantes náuticos (Oportunidades); y la poca motivación o interés de los empresarios en su desarrollo a nivel internacional (Debilidad).

Asimismo, la reglamentación náutica se presenta como una Amenaza común a todas las empresas independiente de su región de origen. La legislación que regula las actividades contempladas es amplia, variada, dispersa y a veces confusa, en mayor o menor medida, en los cuatro archipiélagos analizados. La legislación que se aplica, no solo se refiere al establecimiento de sociedades o al ejercicio de la actividad económica, sino que se realiza utilizando buques, embarcaciones y artefactos sujetos a unos criterios de construcción y equipamiento de gran complejidad técnica, sometidos a un férreo control administrativo para su homologación, certificación, comercialización y explotación, con tripulaciones que tienen que cumplir unos requisitos de formación y titulación ya sean profesionales o de recreo, navegando, o muy próximos a la costa interactuando con bañistas, o por unos espacios marinos sujetos a normativa nacional e internacional y practicando unas actividades con su reglamentación compleja y especifica por motivos de seguridad, económicos o medioambientales.

Al ser España y Portugal miembros de la Unión Europea, la normativa sobre transporte marítimo, la técnico-marítima y la de titulaciones náuticas es prácticamente la misma lo que, unido al derecho de establecimiento, la libre prestación de servicios, libre circulación de trabajadores, etc. las barreras para la internacionalización del sector son mucho menores que en el caso de Cabo Verde.

Sin tener en cuenta estas facilidades arriba mencionadas entre los territorios españoles y portugueses por pertenecer a la UE, en este maremágnum legislativo, disperso, variado y en ocasiones confuso, se consideran que el lugar más complicado y que presenta más barreras para la realización de estas actividades, por los no nacionales, es Canarias (España). Se estima que tanto Azores como Madeira (Portugal) presentan un grado de complejidad algo menor y, por último, en Cabo Verde es donde se estima hay una legislación menos profusa por lo que, aparentemente, habría menos barreras para el establecimiento de los no nacionales considerados.

En la Tabla 16 se presenta a modo de resumen los ítems DAFO que resultaron comunes a todas las empresas y todas las regiones.

16. Distribución regional de las empresas

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D2. Baja **proyección** de emprendimiento en procesos de internacionalización. D3. **PYMES** de naturaleza familiar y poca **tradición de internacionalización**. D4. Baja **capacidad financiera** D5. **Estacionalidad y temporalidad** turística.	A1. **Trabas burocráticas** administrativas en origen/destino A2. Falta de **apoyo** por parte del **sector público** A3. Discordancia entre **normativas/ legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas).
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F2. **Condiciones óptimas** para las actividades náuticas en Canarias	O1. Estabilidad **política y seguridad nacional** O2. Alta **cultura náutica** en los principales mercados emisores O3. Alto **potencial de atracción** de nuevos mercados como el americano y/o asiático

Después de cruzar la información obtenida en cada grupo de expertos, se llevó a cabo el encuadramiento DAFO para cada segmento, información que se muestra en las Tablas 17 y 18). Como resultado se puede plantear que las marinas y puertos deportivos de Canarias y Azores están en un momento óptimo y tienen la madurez suficiente para emprender acciones de

internacionalización. El éxito de ello dependerá de acertar con las estrategias ofensivas adecuadas, y de aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades existentes. Sin embargo, esto no será posible en ausencia de planes concretos de internacionalización y, menos aún, sin el interés y motivación de los empresarios o directivos.

17. Encuadramiento DAFO e identificación de estrategias regionales para los puertos deportivos y marinas de la Macaronesia

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	**DA** *Estrategia de supervivencia*	**DO** *Estrategia de reorientación* **Madeira** **Cabo Verde**
Fortalezas	**FA** *Estrategia defensiva*	**FO** *Estrategia ofensiva* **Canarias** **Azores**

Por el contrario, las marinas de Madeira y Cabo Verde presentan una serie de debilidades tales como la falta de planes de internacionalización, una cartera de servicios limitada y el poco conocimiento del mercado europeo y americano, entre otros, lo que se considera un factor limitante de su desarrollo internacional. En este sentido se requiere trabajar en favor de una reorientación de sus estrategias que les permitan aprovechar mejor las oportunidades, lo que en definitiva será exitoso en la medida que existan las capacidades y el interés por emprender (Tabla 17).

En lo referente a las empresas de turismo náutico, se concluye que las empresas canarias deberán comenzar por transformar debilidades en fortalezas. Esto significa que deben fomentar el interés y la motivación por crecer internacionalmente, promoviendo iniciativas en conjunto con otros empresarios y obteniendo un mayor conocimiento del mercado potencial. Deberán convertirse en artífices de su propia historia y ganar poder de influencia sobre las estrategias públicas de fomento, promoción y apoyo hacia ellas (Tabla 18).

18. Encuadramiento DAFO e identificación de estrategias regionales para las empresas de turismo náutico de la Macaronesia

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	**DA** *Estrategia de supervivencia* **Canarias**	**DO** *Estrategia de reorientación* **Madeira** **Cabo Verde**
Fortalezas	**FA** *Estrategia defensiva*	**FO** *Estrategia ofensiva*

Las empresas de Madeira y Cabo Verde, por su parte, deberán enfocar sus esfuerzos en comprender las oportunidades que les brinda el mercado turístico internacional y el entorno socio-eco-político que les rodea. Asimismo, deberán centrarse en cómo apoyarse en estos elementos para reorientar o readaptar sus estrategias de posicionamiento y crecimiento internacional. Aquí toma especial importancia la motivación, el interés y el buen diseño de un plan de marketing.

REFERENCIAS

AFRICAinfomarket (2017): África y la Empresa. Empresas Canarias en África. Disponible en: http://www.africainfomarket.org/

Anen – Asociación Nacional de Empresas Náuticas (2017): Últimas noticias. El mercado náutico continúa creciendo hasta abril. Disponible en: http://www.anen.es/

Araya Leandro, A. (2009): "El proceso de internacionalización de empresas". En revista Tec Empresarial, 3(3), 18-25.

Barbieri, C., & Sotomayor, S. (2013): "Surf travel behaviour and destination preferences: An application of the Serious Leisure Inventory and Measure". En revista Tourism Management, 35, 111-121.

Berbel Pineda, J. M. (2013): "La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina". En revista Tec Empresarial, 2(3), 8-17.

Besteiro, B.B. (2004): "El desarrollo del Turismo Náutico en Galicia". En revista Cuadernos de Turismo, 13, 145-163.

Blommestein, E. (2004): "Yachting in the eastern Caribbean. A regional overview". En revista Energizing Caribbean Sustainability, 5- 33. CEHI.

Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newburry, W., & Kundu, S. K. (2017): "Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms". En revista Journal of Business Research, 72, 104-113.

Cámara de Comercio de España (2015): Estudio sobre la internacionalización de la empresa española. Disponible en: https://www.camara.es/

Cámara de Comercio de España (2017): Comercio exterior. Si no has exportado nunca. Exportar no es sencillo; ¿Estás preparado? Disponible en: https://www.camara.es/

Canarias en hora (17 de diciembre de 2015): Canarias se convierte en fábrica de empresas internacionales. Disponible en: http://canariasenhora.com/

Cieniewicz, M. (2014): "The potential of European nautical tourism for islands". European Boating Industry, Brussels.

COM (2014) 86 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre Una Estrategia europea para un mayor crecimiento y empleo en el turismo costero y marítimo. Bruselas, 20 de febrero de 2014.

Diakomihalis, M. N. (2007): "Greek maritime tourism: Evolution, structures and prospects". En revista Research in Transportation Economics, 21(1), 419–455.

Diariodenautica.com (16 de junio de 2015): El Marketplace Nautal cumple dos años como startup de éxito. Disponible en: http://www.diariodenautica.com/

Dragin, S., Pavic, D., Davidovic, N., Jovanovic, T., & Armenski, T. (2011): "Personal limits for nautical tourism product selection". En 14th Scientific Conference of Contemporary Trends in Tourism and Hospitality: Via Danube, the Main Street of Europe, Novi Sad, Serbia

EC (2014): "A European Strategy for more Growth and Jobs in Coastal and maritime Tourism". EC - European Commission, Brussels.

Ecorys (2013): "Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level. Ecorys- Final Report". European Commission, Brussels.

empresaexterior.com (28 de febrero de 2011): Portbooker continúa con su expansión internacional con la apertura de una nueva oficina en Amsterdam. Disponible en: http://empresaexterior.com/

Esteban Chapapría, V. (2000): "El planeamiento de infraestructuras para el turismo náutico". En revista Cuadernos de Turismo, (6), 29-44.

European Boating Industry (2016): Facts & Figures. Disponible en: http://www.europeanboatingindustry.eu/

European Commission (2015): "Flash Eurobarometer 421 – October 2015. Internationalisation of Small and Medium- Sized Enterprises". European Union, ISBN 978-92-79-50559-1. Disponible en http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm

Favro, S., Kovačić, M., & Gržetić, Z. (2008): "Nautical tourism–the advantages and effects of development". En revista Sustainable Tourism III, 3- 35.

Ferradás Carrasco, S. (2001): "La relevancia del turismo náutico en la oferta turística". En revista Cuadernos de Turismo, 7, 67-80.

Ferradás Carrasco, S. (2002): "El turismo náutico en el Mediterráneo". En revista Cuadernos de Turismo, 9, 19-32.

Fletcher, R. (2001): "A holistic approach to internationalisation". En revista International Business Review, 10(1), 25-49.

Garau-Vadell, J.B. (2005): "El Turismo Náutico como elemento de diversificación turística. Análisis del Consumidor e impacto económico: El caso de Baleares". En revista Investigación y Marketing, 88, 62-74.

Gobierno de Canarias (2013): Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias 2014- 2020. Disponible en: http://www.gobiernodecanarias.org/aciisi/

Gómez Javaloyes, E. (2012): "La gestión de instalaciones náuticas de recreo: su relación con el turismo náutico en la Costa Blanca". En revista Investigaciones Turísticas, 4, 119-131.

Goodman, L. A. (1961): "Snowball sampling". En revista The Annals of Mathematical Statistics, 148-170.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2016): "Guía de servicios para la Internacionalización. Edición Canarias". Ministerio de Economía y Competitividad y PROEXCA, Madrid.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (febrero de 2018): Las empresas portuguesas apuestan cada vez más por la internacionalización. Disponible en: https://www.icex.es/

Jennings, G. (Ed.). (2007): "Water-based tourism, sport, leisure, and recreation experiences". Routledge, New York.

Jovanovic, T., Dragin, A., Armenski, T., Pavic, D., & Davidovic, N. (2013): "What demotivates the tourist? Constraining factors of nautical tourism". En revista Journal of Travel & Tourism Marketing, 30(8), 858-872.

Kovačić, M. & Favro, S. (2012): "Complementary facilities of nautical tourism port-what Nautical Tourism expects?". En First Belgrade International Tourism Conference, Belgrade, Serbia.

Kovačić, M., & Gržetić, Z. (2008): "Nautical tourism the basis of the systematic development". En revista Scientific Journal of Maritime Research, 22 (1): 31-51.

Lam González, Y. E., León González, C. J., & de León Ledesma, J. (2015): "Highlights of consumption and satisfaction in nautical tourism. A comparative study of visitors to the Canary Islands and Morocco". En revista Gestión y Ambiente, 18(1), 129.

Landaluce, E. (2012): "Situación y futuro de la náutica de recreo en España: propuestas dinamizadoras". En revista Economía Industrial, 386: 69-78

Lee, M. K., & Yoo, S. H. (2015): "Public preference for the attributes of the marina port in Korea: a choice experiment study".En revista Maritime Policy & Management, 42(5), 516-532.

León, C. J., Muñoz, A. G., & Sauret, J. G. (2014): "Investigación en Turismo Náutico Canarias-Marruecos. Étude sur le Tourisme Nautique des Iles Canaries et du Maroc. Yen Lam (Ed), Las Palmas de Gran Canaria.

Lopesan Hotels & Resorts (2017): Destinos. Disponible en: http://www.lopesan.com/

López de Ávila (2013): Presencia internacional de las empresas turísticas españolas. Atlas de marcas. La presencia de empresas e instituciones españolas en el mundo, 2013. Disponible en: http://atlas.marcasrenombradas.com/analisis/

Luković, T. (2007): "Nautical Tourism–Definitions and Dilemmas". Naše more, Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo, 54 (1-2), 22-3

Luković, T. (2012): "Nautical tourism and its function in the economic development of Europe". En: M. Kasimoglu (Ed.) Visions for global tourism Industry – Creating and sustaining competitive Strategies. Rijeka, pp. 399-430.

Luković, T. (Ed.) (2013): "Nautical tourism". CABI, Dubrovnik.

Martín González, P. (2015): "La internacionalización de las empresas: una primera aproximación a las empresas internacionalizadas en Canarias". Trabajo de Fin de Grado, Universidad de La Laguna.

Mikulić, J., Krešić, D., & Kožić, I. (2015): "Critical Factors of the Maritime Yachting Tourism Experience: An Impact-Asymmetry Analysis of Principal Components". En revista Journal of Travel & Tourism Marketing, 32, S30-S41.

Mikačić, V., Horak, S., Marušić, Z., & Krešić, D. (2006): Nautički turizam. En S. Čorak & V. Mikačić (Eds.), Hrvatski turizam - plavo, bijelo, zeleno. Institute for tourism, Zagreb, pp. 39–63.

MillwardBrown (2015): "Estudio de Internacionalización de Empresas Españolas". En III Cumbre de Internacionalización, 2015.

Pérez Labajos, C. Á., Blanco Rojo, B., Sánchez Ruiz, L., Madariaga Domínguez, E., Díaz Ruiz de Navamuel, E., Torre Olmo, M. B., ... & Sanfilippo Azofra, S. (2014): "The leisure nautical sector in the Atlantic area". En revista Journal of Maritime Research, XI (1), 87-97.

PETER Yatch Corporation (2017): Sobre nosotros. Disponible en http://www.peterdiving.com/

Ponting, J. & D. O'Brien (2015): "Regulating "Nirvana": Sustainable surf tourism in a climate of increasing regulation". En revista Sport Management Review, 18 (1), 99–110.

PROEXCA- Sociedad Canaria de Fomento Económico (2017): Estadísticas del Comercio Exterior de Canarias, 2016. Disponible en http://www.proexca.es/

PROEXCA- Sociedad Canaria de Fomento Económico (2 de mayo de 2017): Estudio 7, Grupo Internacional desde Canarias al resto del mundo. Disponible en http://www.proexca.es/

PwC (2017): Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria. PROEXCA, Gobierno de Canarias.

Quildon, L. F., & Pun, K. F. (2011): "Development of a Value Creation Programme in the YachtingServices Cluster: A Value Management Approach". En revista The West Indian Journal of Engineering, (33), 71-77.

Rangel, M. O., Pita, C. B., Gonçalves, J. M. S., Oliveira, F., Costa, C., & Erzini, K. (2015): "Eco-touristic snorkeling routes at Marinha beach (Algarve): Environmental education and human impacts". En revista Marine Policy, 60, 62-69.

Rebollo, J. F. V. & Castiñeira, C. J. B. (2010): “Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico”. En revista Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 53, 329-353.

Rivera Mateos, M. (2010): “Los puertos deportivos como infraestructuras de soporte de las actividades náuticas de recreo en Andalucía”. En revista Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 54, 335-360.

SEGITTUR (8 de marzo de 2017): Travel Tech Solutions from Spain, del 8 al 12 de marzo en ITB Berlín. Blog de SEGITTUR. Innovación, tecnología, emprendedores e internacionalización vinculados con el turismo. Disponible en http://blog.segittur.es/

Sistema de Información Empresarial de Canarias (Siecan) (2017): Internacionalización. Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento - Gobierno de Canarias. Disponible em http://www.siecan.org/

Silva, J. A.; Rodrigues, P.; Mendes, J.& Pereira, L. A. (2010): “Tourism Research Agenda for Portugal”. En revista International Journal of Tourism Research, 12(1), 90-10.

Sotomayor, S., & Barbieri, C. (2016): “An exploratory examination of serious surfers: Implications for the surf tourism industry”. En revista International Journal of Tourism Research, 18(1), 62-73.

Twining-Ward, L. (2010): “Cape Verde´s transformation: tourism as a driver of growth”. World Bank, Washington DC.

Van der Merwe, P., Slabbert, E., & Saayman, M. (2011): “Travel motivations of tourists to selected marine destinations”. En revista International Journal of Tourism Research, 13(5), 457-467.

Villarreal Larrinaga, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. En revista Cuadernos de Gestión, 5(2).

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001): “The internationalization of new and small firms: A resource-based view”. En revista Journal of Business Venturing, 16(4), 333-358.

Wild, P., & Dearing, J. (2000): “Development of and prospects for cruising in Europe”. En revista Maritime Policy Management, 4, 315–333.

ANEXOS

ANEXO I. Cuestionario de Internacionalización para Marinas y Puertos Deportivos

[Nombre Puerto/ Marina Deportiva]

Por favor, responda los siguientes aspectos relacionados con las características de su puerto/marina deportiva:

1. Porcentaje de amarres en propiedad sobre el total _____ %
2. Porcentaje de amarres en alquiler de larga duración sobre el total _____ %
3. Promedio anual de barcos en tránsito (menor 30 días) de los últimos 3 años _____
4. Periodo medio de estancia de los barcos en tránsito _____

5. Principales países (banderas) de los usuarios en tránsito
_____
_____
_____

6. Año de constitución de la empresa _____

7. Número de empleados _____
8. Porcentaje de contratos temporales sobre el total de contratos anuales _____ %

9. Indique si su puerto/marina cuenta con:

	Sí	No
a. Plan de Marketing	☐	☐
b. Cuestionario satisfacción clientes	☐	☐
c. Plan de Internacionalización	☐	☐

10. Facturación anual de su empresa (€)

2013	2014	2015	2016

11. Indique si su puerto/marina:

	Sí	No	En caso afirmativo, especifique
a. Cuenta con Plan/Programa de formación para personal contratado	☐	☐	*nº cursos en los últimos 3 años y temas*
b. Ha participado en algún evento/feria internacional en los últimos 3 años	☐	☐	*nº y tipo de evento*
c. Ha organizado algún evento/competición internacional en los últimos 3 años (regata, campeonato de pesca, etc.)	☐	☐	*nº y tipo de evento*
d. Ha recibido algún tipo de subvención (pública o privada) en los últimos 5 años	☐	☐	*nº y tipo de subvención*
e. Ha participado en un proceso de licitación internacional en los últimos 5 años	☐	☐	*nº y tipo de licitación*
f. Ha firmado algún contrato/convenio con otras empresas/instituciones internacionales en los últimos 5 años	☐	☐	*nº contratos y alcance*
g. Recibe o ha recibido fondos/capital de inversores externos/accionistas en los últimos 5 años	☐	☐	*% capital y país inversor*
h. Realiza o ha realizado actividades (prestación de servicios) para otras empresas/puertos en Canarias en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone la prestación del/los servicio/s respecto a los ingresos de ese año*
i. Realiza o ha realizado actividades (prestación de servicios) para otras empresas/puertos en el resto de España en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone la prestación del/los servicio/s respecto a los ingresos de ese año*
j. Realiza o ha realizado actividades (prestación de servicios) para otras empresas/puertos en el extranjero en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone y país receptor*
k. Ha realizado inversiones/compra de acciones/operaciones societarias a nivel regional/nacional/internacional	☐	☐	*tipo y alcance*
l. Mi puerto/marina o algún miembro de su junta presidencial/directivos, etc. cuenta con alguna patente relacionada con el sector	☐	☐	*especifique*

12. Valore entre 1 y 5 (donde 1 es nada de acuerdo y 5 es completamente de acuerdo) los siguientes aspectos de su puerto/marina.

	1	2	3	4	5
a. Los precios de alquiler de mis amarres son los más competitivos de la región	☐	☐	☐	☐	☐
b. Los precios de alquiler de mis amarres son competitivos a nivel nacional	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
c. Los precios de alquiler de mis amarres son competitivos a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
d. Los trabajadores de mi empresa tienen alto sentido de pertenencia y cultura náutica	☐	☐	☐	☐	☐
e. Mi puerto/marina dispone de recursos humanos para prestar servicios de capacitación o en gestión de puertos en el extranjero	☐	☐	☐	☐	☐
f. Mi puerto/marina tiene capacidad financiera para contratar personal especializado en internacionalización, en caso necesario	☐	☐	☐	☐	☐
g. Mi puerto/marina cuenta con liquidez para realizar inversiones de expansión o crecimiento	☐	☐	☐	☐	☐
h. Mi puerto/marina cuenta con un modelo de gestión y/o de negocio de éxito u otros factores de éxito exportables a otros mercados/contextos	☐	☐	☐	☐	☐
i. Existen mercados accesibles para expandir mi modelo de negocio a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
j. Existen otros puertos/marinas en Canarias con mayor potencial o capacidad que el mío para expandirse	☐	☐	☐	☐	☐
k. Existe un alto riesgo en la expansión de mi empresa	☐	☐	☐	☐	☐
l. Considero que internacionalizarme podría fortalecer la situación económica de mi puerto/marina (el mercado internacional es más rentable que el local)	☐	☐	☐	☐	☐

13. Valore entre 1 y 5 (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante), la importancia que daría a los siguientes aspectos, si como directivo se plantease la expansión/crecimiento de su puerto/marina al mercado internacional.

	1	2	3	4	5
a. Seguir creciendo para ampliar el mercado de mi puerto/marina a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
b. Aprovechar las capacidades y RRHH de mi puerto/marina	☐	☐	☐	☐	☐
c. Aumentar la rentabilidad de mi puerto/marina	☐	☐	☐	☐	☐
d. Diversificar mi cartera de productos y servicios	☐	☐	☐	☐	☐
e. Aumentar mi prestigio a nivel regional y nacional	☐	☐	☐	☐	☐
f. Aumentar mi competitividad empresarial dentro del sector de la náutica	☐	☐	☐	☐	☐
g. Asumir el riesgo asociado a la expansión de mi puerto/marina en otras regiones/países	☐	☐	☐	☐	☐

14. ¿Tiene perspectivas/planes concretos de comenzar a operar internacionalmente o, en su defecto, seguir operando internacionalmente?

Ninguna ☐
A corto-medio plazo (1, 2 años) ☐
A largo plazo (3 o más años) ☐
Especifique:

_____

15. Indique por favor, de entre los siguientes mercados, los 2 que le resultan más atractivos:

Latinoamérica	☐	Europa	☐
Norteamérica	☐	Medio Oriente	☐
África Occidental (Mauritania, Marruecos, Senegal, Cabo Verde)	☐	Asia	☐
Resto de África	☐	Oceanía	☐

16. Si desea añadir algún otro aspecto que considere respecto a sus capacidades y/o limitaciones (de tipo legal, económico o de mercado y social), de cara a la posible internacionalización o expansión de su puerto/marina, por favor, indíquelo a continuación

_____
_____

ANEXO II. Cuestionario de Internacionalización para Empresas de Turismo Náutico

[Nombre Empresa]

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA

Persona de Contacto:

Teléfono:

e-mail:

Por favor, responda los siguientes aspectos relacionados con las características de su empresa:

1. Tipo de actividad/servicio (Ej. alquiler de embarcaciones) _____

2. Modalidades o servicios específicos (Ej. chárter con/sin patrón, chárter entre islas, paseo en barco, etc.) _____

3. Volumen anual estimado de clientes *No. clientes promedio anual*: _____

4. Periodo (meses) de mayor demanda de las actividades/ servicios prestados _____

5. Principales países de origen de los usuarios _____

6. Año de constitución de la empresa _____

7. Número de empleados _____

8. Porcentaje de contratos temporales sobre el total de contratos fijos anuales _____ %

9. Indique si su empresa cuenta con:

	Sí	**No**
a. Plan de Marketing	☐	☐
b. Cuestionario satisfacción clientes	☐	☐
c. Plan de Internacionalización	☐	☐

10. Facturación anual de su empresa (€)

2013	2014	2015	2016

11. Indique si su empresa:

	Sí	**No**	**En caso afirmativo, especifique**
a. Cuenta con Plan/Programa de formación para personal contratado	☐	☐	*nº cursos en los últimos 3 años y temas*
b. Ha participado en algún evento/concurso/feria internacional en los últimos 3 años	☐	☐	*nº y tipo de evento*
c. Forma parte de alguna asociación/federación empresarial del sector de la náutica	☐	☐	*especifique*
d. Ha sido beneficiario de algún tipo de subvención/proyecto (público o privado) en los últimos 5 años	☐	☐	*nº y tipo de licitación*
e. Ha firmado algún contrato/convenio con otras empresas/instituciones internacionales en los últimos 5 años	☐	☐	*nº contratos y alcance*
f. Recibe o ha recibido fondos/capital de inversores externos/accionistas en los últimos 5 años	☐	☐	*% capital y país inversor*
g. Realiza o ha realizado actividades (prestación de servicios/alquiler-venta de material, etc.) para otras empresas en Canarias en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone/n esa/s actividad/es respecto a los ingresos de ese año*
h. Realiza o ha realizado actividades para otras empresas en el resto de España en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone/n esa/s actividad/es respecto a los ingresos de ese año*
i. Realiza o ha realizado actividades para otras empresas en el extranjero en los últimos 3 años	☐	☐	*% que supone y país receptor*
j. Ha realizado inversiones/compra de acciones/operaciones societarias a nivel regional/nacional/internacional	☐	☐	*tipo y alcance*
k. Cuenta con alguna patente propia relacionada con el sector	☐	☐	*especifique*

12. Valore entre 1 y 5 (donde 1 es nada de acuerdo y 5 es completamente de acuerdo) los siguientes aspectos de su empresa.

	1	2	3	4	5
a. Los precios de mis productos/servicios son los más bajos de **Canarias**	☐	☐	☐	☐	☐
b. Los precios de mis productos/servicios son competitivos con respecto a otras empresas de la región	☐	☐	☐	☐	☐
c. Los precios de mis productos/servicios son competitivos a nivel nacional	☐	☐	☐	☐	☐
d. Los precios de mis productos/servicios son competitivos a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
e. Los trabajadores de mi empresa tienen alto sentido de pertenencia y cultura náutica	☐	☐	☐	☐	☐
f. Mi empresa dispone de recursos humanos para prestar servicios de formación relacionada con mi actividad en otras empresas en el extranjero	☐	☐	☐	☐	☐
g. Mi empresa tiene capacidad financiera para contratar personal especializado en internacionalización, en caso necesario	☐	☐	☐	☐	☐
h. Mi empresa cuenta con liquidez para realizar inversiones de exportación del producto/servicio o de crecimiento empresarial en el extranjero	☐	☐	☐	☐	☐
i. Mi empresa cuenta con un modelo de gestión y/o de negocio de éxito u otros factores de éxito exportables a otros mercados/contextos	☐	☐	☐	☐	☐
j. Existen mercados accesibles para expandir mi modelo de negocio a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
k. Existe un alto riesgo en la expansión de mi empresa	☐	☐	☐	☐	☐
l. Considero que internacionalizarme podría fortalecer la situación económica de mi empresa (el mercado internacional es más rentable que el local)	☐	☐	☐	☐	☐

13. Valore entre 1 y 5 (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante), la importancia que concede a los siguientes aspectos, si como directivo se plantease la exportación de productos/servicios o la expansión/crecimiento de su empresa al mercado internacional.

	1	2	3	4	5
a. Seguir creciendo para ampliar el mercado de mi empresa a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
b. Aprovechar las capacidades y RRHH de mi empresa	☐	☐	☐	☐	☐
c. Aumentar la rentabilidad de mi empresa	☐	☐	☐	☐	☐
d. Diversificar mi cartera de productos y servicios	☐	☐	☐	☐	☐
e. Aumentar mi prestigio a nivel regional y nacional	☐	☐	☐	☐	☐
f. Aumentar mi competitividad empresarial dentro del sector de la náutica	☐	☐	☐	☐	☐
g. Asumir el riesgo asociado a la expansión de mi empresa en otras regiones/países	☐	☐	☐	☐	☐

14. Seleccione las barreras que cree podría encontrar si como directivo se plantease la exportación de productos/servicios o la expansión/crecimiento de su empresa en el mercado internacional.

- a. Desconocimiento del mercado ☐
- b. Carencia de Plan de Internacionalización ☐
- c. Falta de apoyo público ☐
- d. Trabas/burocracia administrativa en origen/destino ☐
- e. Falta de capacidades internas (idiomas, comercio exterior, etc.) ☐
- f. Capacidad financiera/liquidez insuficiente ☐
- g. Necesidad de avales para licitaciones ☐
- h. Falta de seguridad jurídica en destino ☐
- i. Otros *(especifique)* ☐

15. ¿Tiene perspectivas/planes concretos de comenzar a operar internacionalmente o, en su defecto, seguir operando internacionalmente?

- Ninguna ☐
- A corto-medio plazo (1, 2 años) ☐
- A largo plazo (3 o más años) ☐

Especifique:
_____

16. Indique por favor, de entre los siguientes mercados, los dos que le resultan más atractivos o, en su defecto, en los que ya haya desarrollado su actividad/servicio:

Latinoamérica	☐	Europa	☐
Norteamérica	☐	Medio Oriente	☐
África Occidental (Mauritania, Marruecos, Senegal, Cabo Verde)	☐	Asia	☐
Resto de África	☐	Oceanía	☐

17. Si desea añadir algún otro aspecto que considere respecto a sus capacidades y/o limitaciones (de tipo legal, económico o de mercado, social y ambiental), de cara a la posible internacionalización o expansión de su empresa, por favor, indíquelo a continuación

_____
_____

ANEXO III. Matriz DAFO Marinas y Puertos Deportivos

Canarias

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D2. Baja **proyección** de emprendimiento en procesos de internacionalización. D3. Falta de **datos y estadísticas** oficiales del sector. D4. **Baja capacidad financiera**	A1. **Sector altamente regulado** a nivel estatal A2**. Litigios pendientes** que podrían poner en riesgo la viabilidad del puerto. A3. Riesgo en la **fluctuación monetaria** A4. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas). A5. **Baja disponibilidad de amarres** para embarcaciones en escala.
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. Larga **trayectoria profesional** en el sector náutico F2. **Experiencia** adquirida por la participación en **eventos** internacionales de alto renombre. F3. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F4. Buenas i**nstalaciones e infraestructuras**. F5. **Diversidad** de atractivos de la región F6. **Condiciones óptimas** para la navegación y el desarrollo de actividades náuticas en la Macaronesia.	O1. Existencia de **planes** y **oportunidades del sector público** regional para participar en licitaciones, concursos, etc. O2. Alto **potencial de atracción** de nuevos mercados como el americano y/o asiático. O3. **Planes concretos** de ampliación de infraestructuras que no son promovidos por los propios actores del sector. O4. Estabilidad **política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia.

Madeira

Debilidades	Amenazas
D1. **No existen planes concretos** de internacionalización. D2. Baja **proyección de emprendimiento** en procesos de internacionalización. D3. Baja **capacidad financiera.** D4. **Desconocimiento del mercado** potencial de internacionalización	A1. Riesgo en la **fluctuación monetaria** del euro respecto a destinos de inversión A2. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas).
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. **Experiencia adquirida** por la participación en eventos internacionales de alto renombre. F2. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F3. Buenas **instalaciones e infraestructuras.** F4. **Condiciones óptimas para la navegación** y el desarrollo de actividades náuticas en la Macaronesia	O1. Estabilidad **política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia. O2. Alto **potencial de atracción de nuevos mercados** como el americano y/o asiático. O3. Alta **cultura náutica e**n los principales mercados europeos emisores de turismo a Madeira

Azores

Debilidades	Amenazas
D1 No existen **planes concretos** de internacionalización. D2. Baja **proyección de emprendimiento** en procesos de internacionalización. D3. Baja **capacidad financiera**.	A1. Riesgo en la **fluctuación monetaria** del euro respecto a destinos de inversión A2. Sector **altamente regulado** a nivel estatal. A3. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas).
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. **Experiencia adquirida** en la participación en eventos internacionales de alto renombre. F2. Buenas **instalaciones e infraestructuras**. F3. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F4. **Interinsularidad**. F5. Condiciones óptimas para la navegación y el desarrollo de actividades náuticas en la Macaronesia.	O1. **Estabilidad política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia. O2. **Alta cultura náutica** en los principales mercados europeos y americanos emisores de turismo a Azores O3. Alto **potencial de atracción** de nuevos mercados como el americano.

Cabo Verde

Debilidades	Amenazas
D1. Falta de **servicios básicos** en las marinas (varaderos, zona comercial y náutica, etc.). D2. Escasa **cultura náutica** a nivel regional D3. Problemas de **gestión interna** de la marina (caso particular con doble concesión que podría afectar a la reputación de la empresa). D4. Elevado número de **atraques libres**. D5. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D6. Baja **proyección de emprendimiento** en procesos de internacionalización. D7. **Estacionalidad y temporalidad** de los atractivos turísticos (marlin) D8. Reducidas **capacidades de emprendimiento** nivel local	A1. **Trabas burocráticas** administrativas en origen/destino A2. **Falta de apoyo** por parte del sector público. A3**. Discordancia entre normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas). A4. Bajo **poder adquisitivo** del escudo caboverdiano con respecto a la zona euro
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F2. **Reconocimiento del destino** por su diversidad y abundancia de especies bandera (*flagships*) como atractivos turísticos en el medio marino F3. **Condiciones óptimas para la navegación** y el desarrollo de actividades náuticas en la Macaronesia.	O1. Alto **potencial de atracción** de nuevos mercados europeos O2. **Estabilidad política y seguridad nacional** como país africano O3. Alta **cultura náutica** en los principales mercados europeos y americanos emisores de turismo a Cabo Verde

ANEXO IV. Matriz DAFO Empresas de Turismo Náutico

Canarias

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D2. Baja **proyección** de emprendimiento en procesos de internacionalización. D3. Insuficiente **conocimiento del mercado potencial**. D4. **PYMES** de naturaleza familiar y poca **tradición de internacionalización**. D5. Poca **capacidad financiera** (falta de liquidez). D6. **Interinsularidad.** Limitación de movilidad entre las islas. D7. Falta de **información** (datos y estadísticas). D8. **Estacionalidad y temporalidad** de los atractivos turísticos.	A1. El sector público regional no prioriza **estrategias de fomento** de internacionalización para el sector del turismo náutico de Canarias A2. **Trabas burocráticas** administrativas en origen/destino A3. Falta de **apoyo** por parte del **sector público** (fondos, incentivos) A4. Riesgo en la **fluctuación monetaria** del euro respecto a destinos de inversión A5. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas).
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. Alta especialización, experiencia y **tradición** F2. **Experiencia** adquirida por la participación en eventos internacionales de alto renombre. F3. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F4. **Condiciones óptimas para la navegación** y las actividades náuticas en Canarias.	O1. Estabilidad **política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia. O2. Alta cultura náutica en los principales mercados europeos emisores a Canarias O3. Alto potencial **de atracción** de nuevos mercados como el americano y/o asiático.

Madeira

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D2. Baja **proyección** de emprendimiento en procesos de internacionalización. D3. Insuficiente **conocimiento del mercado potencial**. D4. **PYMES** de naturaleza familiar y poca **tradición de internacionalización**. D5. Poca **capacidad financiera** (falta de liquidez). D6. **Estacionalidad y temporalidad** de los atractivos turísticos.	A1. **Trabas burocráticas** administrativas en origen/destino A2. **Falta de apoyo** por parte del sector público (fondos, incentivos) A3. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas). A4. Riesgo en la **fluctuación monetaria** del euro respecto a destinos de inversión
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. Alta especialización, experiencia y **tradición** en la actividad. F2. **Experiencia** adquirida por la participación en eventos internacionales de alto renombre. F3. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F4. **Condiciones óptimas para la navegación** las actividades náuticas en la Macaronesia.	O1. Estabilidad **política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia. O2. **Alta cultura náutica** en los principales mercados europeos emisores O3. **Alto potencial de atracción de nuevos mercados** como el americano y/o asiático.

Cabo Verde

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo **interés y motivación** hacia la internacionalización. D2. Baja **proyección** de emprendimiento en procesos de internacionalización. D3. **Sector incipiente** compuesto por empresas jóvenes con insuficiente **conocimiento del mercado potencial**. D4. **PYMES** de naturaleza familiar y poca **tradición de internacionalización** D5. Baja **capacidad financiera** (falta de liquidez). D6. Reducidas **capacidades de emprendimiento** nivel local D7. Reducido **tamaño de la oferta**. D8. **Estacionalidad y temporalidad** de los atractivos turísticos	A1. **Trabas burocráticas** administrativas en origen/destino. A2. **Falta de apoyo** por parte del sector público. A3. Discordancia entre **normativas/legislación** a cumplir entre regiones (Ej. Titulaciones náuticas). A4. **Bajo poder adquisitivo** del escudo caboverdiano con respecto a la zona euro
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. **Empresas accesibles y visible**s dentro del sector náutico F2. **Posición estratégica** en la travesía transoceánica. F3. **Calidad de embarcaciones y equipos** a nivel de flota. F4**. Condiciones óptimas** para la navegación y el desarrollo de actividades náuticas en la Macaronesia.	O1. Estabilidad **política y seguridad nacional** a nivel de la Macaronesia. O2. Alta **cultura náutica** en los principales mercados europeos y americanos emisores de turismo a Cabo Verde O3. Alto **potencial de crecimiento de nuevos mercados** europeos y americanos.