



Yen E. Lam González
Doctor from the ULPGC
and a member of the TiDES
Institute
✉
yen.lam@ulpgc.es

Assessing conditions and limitations to internationalisation in the context of nautical tourism¹

Condiciones y limitaciones actuales de las empresas de turismo náutico para la internacionalización



Chaitanya Suárez-Rojas
Phd candidate at the
University of Las Palmas
de Gran Canaria (ULPGC)
and a member of the TiDES
Institute
✉
chaitanya.suarez@ulpgc.es

I. INTRODUCTION

Studies focused on explaining the internationalisation of the tourism sector have made an important contribution to the same, especially for the development of better marketing strategies and positioning of the industry in an increasingly competitive environment (Borda et al., 2017; Schnitzer, Seidl, Schlemmer, Peters, 2018; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001). These days the critical attributes that companies must guarantee to achieve international success are known (Minello et al., 2018; Berbel Pineda, 2008; Leonidou, 2000; Reijonen & Komppula, 2007). However, this success does not depend solely on the factors that are able to be controlled by the companies concerned, as there are environments that may favour or limit the same (Minello et al., 2018).

For their part, the destinations are aware of the importance of internationalisation, which is why they play a fundamental role in these processes. They generate incentive and promotion strategies for companies to guarantee an offer of quality products and services and international prestige (Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2014). Therefore, the international success of the industry is also a measure of the efficiency of the destinations' strategies for promoting international growth. Despite this, most research on internationalisation does not allow generating useful



EXECUTIVE SUMMARY

Tourism companies operate in an increasingly competitive environment, where internationalisation becomes a tool in the search for improved positioning and image. Similarly, the international success of the sector is also considered an indicator of the effectiveness of promotional strategies and promotion of destinations to companies. In this sense, studies on internationalisation today are not sufficient to support destinations in terms of tourism policy, since they lack an adequate segmentation of companies in terms of type and origin. With the information provided by 60 company managers dedicated to nautical tourism, this article focuses on analysing the differences in the export profile of companies located in six competing nautical destinations. The study focuses on the Macaronesia region, Europe's leading destination for nautical activities. The data allow us to know the current conditions and limitations to the internationalisation of the sector in each of the destinations analysed, while contributing also to the elaboration of a series of recommendations on incentive policies that are better adapted to each context on an island and regional scale. The study also identifies the areas where destinations can work together, with the challenge that this represents for tourism management.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las empresas turísticas operan en un entorno cada vez más competitivo, siendo la internacionalización una herramienta para la búsqueda de mejor posicionamiento e imagen turística. Asimismo, el éxito internacional del sector se considera también un indicador de la efectividad de las estrategias de promoción y fomento de los destinos hacia las empresas. En este sentido, los estudios sobre internacionalización a día de hoy no son suficientes para apoyar a los destinos en materia de política turística, ya que adolecen de una adecuada segmentación de las empresas en cuanto a tipología y origen. Con la información proporcionada por 60 directivos de empresas dedicadas al turismo náutico, este artículo se centra en analizar las diferencias en el perfil exportador de empresas ubicadas en seis destinos náuticos competidores. El estudio se centra en la Región de la Macaronesia, destino líder en Europa para la práctica de actividades náuticas. Los datos permiten conocer las condiciones y limitaciones actuales para la internacionalización del sector en cada uno de los destinos analizados, a la vez que contribuyen a elaborar una serie de recomendaciones en materia de política de incentivos a escala insular y regional, más adaptadas a cada contexto. El estudio además identifica las áreas donde los destinos pueden trabajar conjuntamente, con el reto que esto representa para la gestión turística.

recommendations for destination managers, since the majority study companies without differentiating or segmenting their origin (Bianchi, 2011).

Thus, this research aims to analyse the conditions and limitations to internationalisation in small and medium-sized companies (SMEs, hereinafter) dedicated to nautical tourism, examining how their export profile varies depending on the type of destination where they are located. To address the objective of the research, this article answers the following questions: i) What are the fundamental areas, in terms of conditions and capacities, that SMEs engaged in nautical tourism should address during their

international expansion? ii) Does the region where the companies belong determine differences in their export profile?

The work is developed in the Macaronesia region where a sample of 60 companies located in six different destinations is used. Some destinations are islands within the same archipelago (Gran Canaria, Tenerife and Lanzarote, belonging to the Canary Islands, Spain). All destinations have in common their commitment to nautical specialisation as a tool to increase competitiveness (León González, González Muñoz & Luis, 2014).

The contrasted analysis of the export profile of the companies contributes not only to the identification of the areas that require greater attention in each of the destinations, but also to the formulation of specific recommendations on policy to promote the growth of the industry, and regional collaboration (Depellegrin et al., 2019; Rusko, 2013). For destinations in the Macaronesia region, this type of study is very useful; due to the limited framework of action of companies and the difficulties they present to diversify their product portfolio abroad (León González et al., 2014).

The article starts with a review of the literature to identify the critical success factors in the tourism company internationalisation process. The following section describes the model and hypothesis, the study area, the research tool, and the techniques for data treatment. The results section is dedicated to the regional analysis, where the export profile of the companies is described, and other aspects related to the conditions, motivations, sense of differentiation, and barriers to internationalisation. Data analyses

... this research aims to analyse the conditions and limitations to internationalisation in small and medium-sized companies (SMEs, hereinafter) dedicated to nautical tourism...

identify the fundamental differences between companies from different islands / regions. The final section of the article discusses the implications and makes recommendations on island policies.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Nautical Tourism

Nautical tourism encompasses a wide and increasingly growing spectrum of activities related to the sea (De Madariaga & del Hoyo, 2019; Luković, 2013; Lucrezi & Saayman, 2017). Its multifaceted profile generates controversy when defining the segment (Barbieri & Sotomayor, 2013; Mikulić, Krešić & Kožić, 2015; Papageorgiou, 2016), susceptible to be considered from very different approaches (Łapkova & Panasiukb, 2019; Luković, 2013). In literature, nautical tourism has been defined as a multifunctional tourist activity (Jennings, 2007; Luković, 2007, 2013) where leisure, recreation, and the practice of sporting activities in the marine environment are the main motivations for travelling (Ferradás Carrasco, 2002), and where the tourist can carry out other activities such as enjoying the beach, the coastal landscape or the cultural offer of the destination (Besteiro, 2004).

From the supply point of view, the industry is defined as that segment of companies engaged in recreational activities in the marine-maritime environment (Gómez Javaloyes, 2012; Rangel et al., 2015; Van der Merwe et al., 2011). A wide spectrum of activities is circumscribed here, such as sailing, rowing and board sports, underwater and sport fishing, skiing, jet skis, etc., excluding cruise activity since tourist contact with the sea is circumstantial (Diakomihalis, 2007; Garau-Vadell, 2005; Mikačić et al., 2006; Sariisik, Turkay, & Akova, 2011; Wild & Dearing, 2000).

Thanks to its potential, nautical tourism stands as a key differentiating sector for many island destinations, especially for those specialised in *sun and beach products* (Oh et al., 2016; Pérez-Labajos et al., 2014; Twining -Ward, 2010). However, while the challenges and commitments of tourism development in some destinations are aimed at the nautical sector, there is a lack of data, studies and information (EC, 2014; Ecorys, 2013; Lucrezi et al., 2017; Sotomayor & Barbieri, 2016). The research applied to the segment is insignificant when compared with the figures

KEYWORDS

Internationalisation, Nautical Tourism, SMEs, Macaronesia, Competitiveness, Coopetition.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Turismo náutico, PYMES, Macaronesia, Competitividad, Coopetición.

of economic growth experienced and expected from the activity (Jovanovic, Dragin, Armenski, Pavic & Davidovic, 2013; Paker & Vural, 2016).

With regard to the study on business internationalisation to date it is not possible to explain whether the fundamental factors that determine the success of the tourism company apply to this segment (Bianchi, 2011; Logar, Riley & William, 2015; de Correia, Lengler & Mohsin, 2019). Within the sector, companies specialized in nautical experiences, ports and marinas are highlighted as having the best international performance (SEGITTUR, 2017).

2.2. Internationalisation

Internationalisation, understood as the link to markets outside the natural geographic environment, offers multiple benefits for companies and the regions where they are located. An international company has lower financial risk, is less vulnerable to domestic market crises, and generally has higher levels of profitability and brand prestige, which makes it more competitive (Dunning, 2015; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Scherer, Minello, Krüger & Rizzatti, 2018; Siecan, 2017). In addition, the internationalisation process also favours the creation of new commercial and financial flows that impact on other economic activities at the regional level, and allows the transmission of knowledge and good practices between different regions and / or countries (Araya Leandro, 2009; Martín González, 2015). In the tourism industry, the benefits are also associated with the positioning and prestige of the brand, assuming a consolidation alternative for companies (Bianchi, 2011; Dunning & Kundu, 1995; PwC 2017; PROEXCA, 2017).

The internationalisation process of the company is carried out through a sequence of different phases, with the level of committed resources being higher in each of them (Dunning, 2015; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Grundy, 2006). Firms tend to opt first for markets with characteristics similar to their origin (Araya Leandro, 2009; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). As part of the gradual process, there is a first phase or occasional export stage, where the company allocates its surplus production from the domestic market to another geographical context, without a long-term commitment and through local intermediaries. Secondly, there is regular export, at which time the company has a stable portfolio of clients and normally operates in several places with commission agents or exclusive



distributors, assuming a higher degree of commitment already at this stage. During regular export, some companies choose to open small offices where they occasionally act as communication, control and support entities in logistical aspects for their intermediaries; which is the means for the final implementation phase (Agndal & Elbe, 2007; SIECAN, 2017).

The success of a company's internationalisation process is conditioned by a series of environmental factors, and by the capabilities and attitudes of the company itself (Berbel Pineda, 2008; Minello et al., 2018; Leonidou, 2000; Reijonen & Komppula, 2007), depending largely on the organisation's innovation skills and the strengths of its competitive strategy. It is also suggested that collaboration and networking favours the international performance of the company, where companies with the skills to cooperate have greater opportunities (Buckley, 1993; Yamin & Kurt, 2018).

In tourism, the literature on internationalisation defends territorial irrelevance, first of all, due to the advances in transport and ICTs, which allows companies to expand their businesses to multiple destinations simultaneously (Fletcher, 2001; Kubíčková, Votoupalová & Toullová, 2014; Wang, Liu, Zhu & Wang, 2018). Secondly, because it has been shown that distance is not a real barrier when companies choose their investment destinations (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), although those with little experience tend to value the closest markets first (Bianchi, 2011). In this sense, literature suggests that there are companies that are created from the beginning with an international focus (Born-Global Theory), with social networks being a fundamental tool that favours this phenomenon, especially for small and medium-sized companies (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Dhandapani, Upadhyayula, & Basant, 2019; Zhou, Wu & Luo, 2007). However, the territorial approach makes sense when research on internationalisation is focussed on being useful for designing the strategies of the companies' destinations of origin (Thrane, 2008; Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2014). For their part, the destinations need to have an offer of quality and international prestige to guarantee tourist satisfaction and improve their experience, so they are aware of the importance of internationalisation for their sustainability. This research contributes to this area, as it analyses to what extent the conditions and limitations to internationalisation in nautical tourism depend on the destination of origin of the companies.



2.3. Success factors in the internationalisation of tourism companies

Studies show that having a marketing plan and customer satisfaction surveys are basic tools that allow tourism companies to measure their innovative capacity and the value that the market gives to their products and services, as well as an effective support tool to internationalisation (Agndal & Elbe, 2007; Araya Leandro, 2009).

Secondly, experience in organising events at an international level or participation in international fairs are also considered attributes that explain international success, especially for the nautical tourism sector (Agndal & Elbe, 2007; PwC 2017; Holmlund & Kock, 1998; Terziovski, 2003; Hutchinson et al., 2007; ICEX, 2016; European Commission, 2015). Other aspects are financial capacity, having received loans, subsidies or advice through public grants or capital from external shareholders (Bianchi, 2011; PwC 2017; Leonidou, 2000; ICEX, 2016), which help to overcome regulatory, language or cultural barriers in a process of international expansion (Sommer, 2010).

Thirdly, companies with international projection usually have an internationalisation plan that allows them to obtain a clear idea of the expected positioning, (Araya Leandro, 2009; Bianchi, 2011; Agndal & Elbe, 2007; Leonidou, 2000). However, literature affirms that in all cases, previous experience is a fundamental aspect when expanding towards new markets, with companies with foreign investments being the most successful, compared to those that are investing for the first time (Chetty & Campbell- Hunt, 2004).

Regarding the motivations behind internationalisation, it is stated that the companies with the greatest international success are those that present the greatest desire to diversify their portfolio of products and services, to face risks, and to gain prestige (Araya Leandro, 2009; ICEX, 2016; Martín González, 2015). In addition, the social environment of the company and the entrepreneurial spirit of its managers or owners are shown as facilitators of international growth (de Correia et al., 2019; Hutchinson et al., 2007). Thus, it is expected that the companies whose managers have a positive and proactive attitude towards internationalisation, promoting a sense of belonging among workers, are those that show the best international performance (Dhandapani et al., 2019; Thrane, 2008). Another motivation for internationalisation is explained from the theory of networks, with the interdependence of some companies with others in

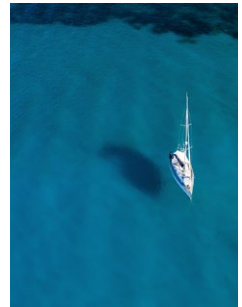


the same value chain being sufficient reason to expand internationally (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006).

Finally, differentiation is a fundamental element for the sustainability of tourism companies, given the increasingly competitive environment in which they operate (Thrane, 2008). The constant search for innovation (Martín González, 2015), high qualification of human resources (Hutchinson et al., 2007; Burt & Mavrommatis, 2006), competitive prices (Dunning, 2015; Leonidou, 2000) and solid communication strategies (Leonidou, 2000), are some of the measures that companies take in the search for competitive advantages, which in turn has a positive impact on their international growth (de Correia et al., 2019; Hutchinson et al., 2007).

Here, the entrepreneur is also a key player when it comes to converting differentiating resources into competitive advantages for the company, and finding the right market opportunity to develop them (de Correia et al., 2019). This ability is known as dynamic capability view (DCV), and is part of the theory of resources and capabilities, widely applied to studies on internationalisation (de Correia et al., 2019; Foss, & Eriksen, 1995).

Studies on the internationalisation of tourism companies have mostly been devoted to analysing companies by type of service (accommodation, commerce, restaurants, etc.), within the same region / country / destination (de Correia, Lengler & Mohsin, 2019), without contrasting companies doing the same activity based on different geographical regions. This affects the effectiveness of the recommendations for companies and destinations, since the results are generalist, without taking into account the particularities of each territory. In this sense, literature suggests that large companies have a greater probability of success internationally speaking, due to the wider availability of resources (Bianchi, 2011; Bowen, 2019; Agndal & Elbe, 2007; Leonidou, 2000; Buckley, 1993; Lu & Beamish, 2001). Thus, there is no guide on the attributes that ensure international success for SMEs in nautical tourism. This aspect will be addressed in this research, providing empirical knowledge on the role that destinations play in shaping the export profile of these companies.

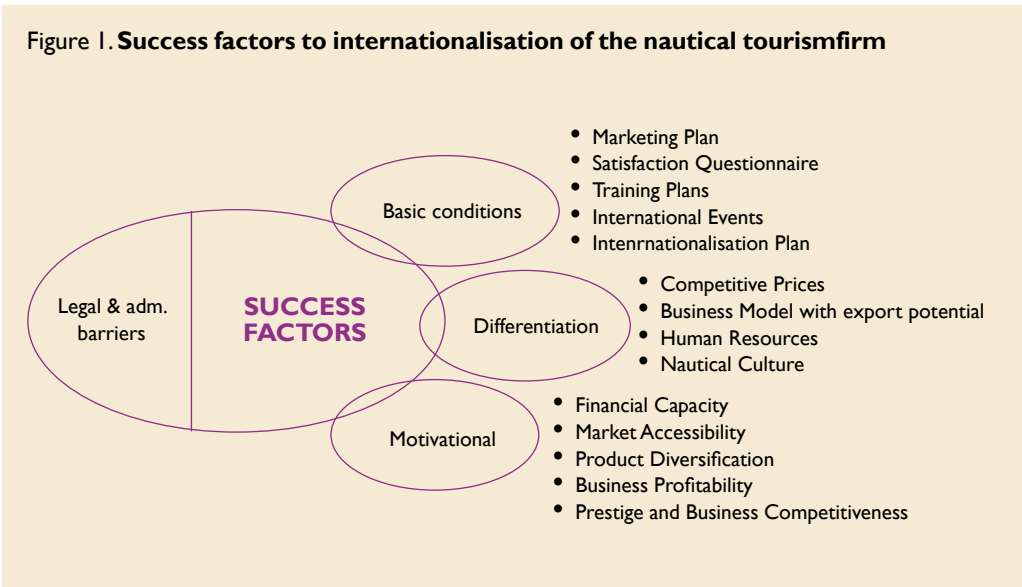


3. METHOD

This study proposes a model based on four fundamental areas that measure the export profile of companies, namely:

- i) *Basic conditions*: aspects such as having a marketing plan, internationalisation plan, customer satisfaction surveys, etc. are analysed here. They are considered indicators of commercial viability.
- ii) *Differentiation*: aspects related to the competitive advantage of the company with respect to the competition (competitive prices, highly qualified human resources, etc.)
- iii) *Motivation*: refers to the desire or purpose of international growth on the part of the company and its managers.
- iv) *Legal and administrative barriers*, existing or perceived by the employer, either with respect to the local region of the company or the investment destination. This aspect can be considered either external or internal to the company, as managers may have a distorted perception regarding the administrative barriers, which is to some extent an indication of their ability to understand the regulatory framework of the sector to which they belong (**Figure 1**)

100



It is expected that the companies with the best international projection are those that show a more positive performance in these indicators, which in part will depend on the effective management of the

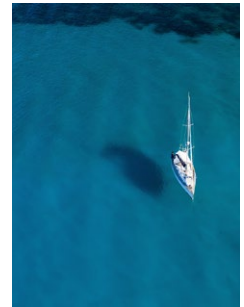
destinations where they are located. Therefore, the hypothesis of the study is stated as follows: H1: The export profile of nautical tourism companies depends on the island / region of location.

3.1. Study area and sample construction

Europe, with its more than 27,000 kilometres of inland waterways and 70,000 kilometres of coastline, is positioned as a leading destination for coastal and maritime tourism globally (COM, 2014). Tourism activities in the marine-coastal environment represent more than a third of the entire European maritime economy and generate more than 3.2 million jobs for the region (European Boating Industry, 2016). The European nautical tourism sector is made up of 97% SMEs with a very favourable international projection and recognised entrepreneurial capacities in exports within and outside the European Union, especially to the United States, Asia, or Russia (European Boating Industry, 2016). The sector plays a fundamental role in promoting innovation and economic growth in the region (European Commission, 2017; Eusébio & Vieira, 2013; Landaluce, 2012; Rebollo & Castiñeira, 2010; Rivera Mateos, 2010).

Likewise, the European islands are the fundamental setting for the development of maritime activities within the region and their ports act as central hubs of European maritime transport (Machado, 2012). More specifically, the European destinations in the Atlantic (the Canary Islands, Madeira, Azores and Cape Verde), strategically grouped within the so-called Macaronesia region, thanks to their similar socio-economic and biogeographic conditions (islands with predominantly tourist economies), are strongly specialised in maritime tourism, a sector that has developed considerably in recent decades as a measure of coastal renewal and differentiation, generating economic growth and a positive impact on employment (Rebollo & Castiñeira, 2010; Landaluce, 2012). Therefore, the Macaronesia can be proposed as an excellent area for analysing the nautical tourism sector.

The target population of the study was defined as the set of SMEs that offer products, services and experiences in nautical tourism in the Macaronesia region, with the exception of those companies that sell accessories and nautical equipment, maintenance and repair of boats or other infrastructures. Three of the five archipelagos of the Macaronesia were chosen; the Canary Islands (Spain), Madeira (Portugal) and Cape Verde, due to their relevance within the range of



activities related to nautical tourism.

The Canary Islands are considered a tri-continental platform for economic relations between Europe, Africa and America, mainly motivated by their geostrategic situation (Martín González, 2015). Many tourism companies in the archipelago have become international, especially in areas related to tourism such as accommodation, hotels and restaurants, consulting and technical assistance, transport, construction and even healthcare. Within the nautical industry, it has also been possible to identify companies that have successfully achieved internationalisation, thanks to their maturity, extensive knowledge of the sector and a long history of participating in international events (Gobierno de Canarias, 2013; Martín González, 2015; SEGITTUR, 2017).

Madeira's archipelago stands out for its experience in organising highly renowned sporting events such as international sailing regattas (ICEX, 2018). Finally, despite the fact that the business sector dedicated to nautical tourism in the Cape Verdean islands is small, it is a favourite destination for sailing and other nautical activities such as sport fishing, and it's also a key stopover point between the European and American continents.

The size of the population is unknown, due to the scarcity of official statistics relating to the industry on a regional and island level. Thus, it was necessary for this study to build our own directory of companies based on: i) an exhaustive review of the main promotional guides of the destinations and the existing directories published by the regional Chambers of Commerce, and ii) the Snowball Method (Goodman, 1961). The greatest difficulties in building the directory fell on the Cape Verdean archipelago. The final sample consisted of the companies that were willing to participate in the questionnaires and interviews phase, which amounted to 60 companies.

3.2. Questionnaire and field-work

A questionnaire was used as the main research tool. The survey used questions in an open, closed and multiple-choice format, and was structured in five blocks with the aim of collecting information from the company regarding its basic conditions for internationalisation, motivation and the degree of differentiation perceived by the employer (see **Table 1**). All the information used was administered by the employer or manager without being contrasted with any other source. The evaluated aspects come from the literature review, which have



been identified as critical success factors in the internationalisation of tourism companies. In this way, it is assumed that the positive behaviour of the indicators in the segment / island under study is a measure of the current or potential success of the companies in their international expansion, and of the appropriate strategies of the destinations.

With regards the *basic conditions*, the manager had to mark “Yes”, if the company fulfilled the condition, and “No” if not; this generated nine dichotomous variables in the database. On the other hand, as far as *differentiation* was concerned, the interviewee had to assess six aspects of his/her company and the rest of the sector. The assessment was carried out using a 5-point Likert scale, where 1 = Totally disagree (the manager considers that his/her company does not have this particular factor other than the differentiates from the competition) and 5 = Completely agree (the manager fully agrees with this statement). As far as the group of *motivational* factors is concerned, the manager had to assess a 5-point Likert scale, where 1 = Not at all important (if he/she considers that the specific aspect is not relevant for international growth) and 5 = Very important (it is considered completely transcendent).

Table I. Questionnaire for nautical tourism companies

BLOCK	OBJECTIVE
Characteristics	Know the operation, activities and services, main customer markets, seasonality of demand, etc.
Terms	The company has a marketing plan, internationalisation plan, training plans; satisfaction surveys; participates / organises international events; belongs to Federation / Association; received public subsidies, injection of external capital, and / or if it has patents related to the sector (where 1 = Yes, 0 = No)
Differentiation	Five-point rating scale (1 = Totally disagree and 5 = Completely agree)
Motivation	Entrepreneur's perception of certain aspects of the company that differentiates it from competitors (prices, human resources, export potential of its business model)
Internationalisation barriers	Five-point rating scale (1 = Not at all important and 5 = Very important).

Source: Authors' own work

Finally, on the *barriers* to internationalisation, the interviewee had to mark only the aspects that he/she considered limiting in an internationalisation process. All these questions were represented in

the database as dichotomous variables (value 0, if the company does not present the service, or value 1, otherwise). The questionnaires were validated through focus groups with experts from the University of Las Palmas de Gran Canaria and four businessmen who acted on behalf of the sector. The sampling technique was stratified, and is justified by the previous division of the sector, according to the nautical activity profile of the companies.

The questionnaire was implemented through in-depth interviews, which were carried out in person at the headquarters of each of the companies. See technical summary of the field-work in **Table 2**.

Table 2. Fieldwork technical file

ASPECTS	DESCRIPTION
Target population	Owners and / or managers of nautical tourism companies in Macaronesia region (Canary Islands, Madeira and Cape Verde)
Field work	Direct and individualised surveys accompanied by an interview
Survey period	May-December 2017
Sample	60 companies
Sample error	Canary Islands: Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura and Tenerife (76.6%); Madeira (16.6%); Cape Verde (6.6%)

Source: Authors' own work

The database was created with the results from the surveys. The Chi-square test was used to identify regional differences, taking into account the company's profile, the months of greater customer demand, the current main markets and the basic conditions necessary for international growth. To analyse the perception of the factors that guarantee business success in internationalisation and the importance assigned to the different motivational factors, the selected test was the ANOVA analysis of variance. In all cases, the factoring variable was the island where the company belongs, which divided the sample into 6 subgroups, 1 = Gran Canaria; 2 = Lanzarote; 3 = Fuerteventura, 4 = Tenerife; 5 = Madeira and 6 = Cape Verde.

4. RESULTS

4.1. Sample profile

Table 3 shows the distribution of the sample by region and main activity of the company. As can be seen, the sample is characterised by a heterogeneous range of nautical activities, with 48.3% of the companies in the category “nautical activities”, that is, their portfolio of services has more than three different activities. Gran Canaria and Lanzarote (Canary Islands), and Madeira are the islands with the highest number of SMEs surveyed. The companies in the sample receive around 12,500 clients each year on average, and were established less than approximately 15 years ago. The average number of employees in the sample is 7.

Table 3. Distribution of sample per region and type of activity

		TYPE OF ACTIVITY					TOTAL
		NAUTICAL ACTIVITIES	SPORT FISHING	CHARTERING	SCUBA DIVING	SURF	
Region	Gran Canaria	16.7	6.7	5.0	3.3	-	31.7
	Lanzarote	8.2	3.3	8.3	6.7	-	26.5
	Fuerteventura	11.7	-	-	-	-	11.7
	Tenerife	1.7	-	3.3	-	1.7	6.7
	Madeira	10.0	1.7	1.7	3.3	-	16.7
	Cape Verde	-	3.3	1.7	1.7	-	6.7
Total		48.3	15.0	20.0	15.0	1.7	100.0

Source: Authors' own work

As shown in **Table 4**, there are significant regional differences within the sector, with regards the periods of greater customer demand. While the majority of the companies stated that they receive more customers in the months of July to September, 75% of Cape Verdean companies assured that April and May were their months of high traffic. This is mainly due to the fact that April and May is the best time for sport fishing in that part of the Atlantic region, and it is where the main nautical events are concentrated, while the European islands, as winter destinations, perceive an improvement in sales indicators at the end of the year.

Table 4. Months of greatest demand from companies

MONTH	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
April	-	25.0	-	25.0	-	75.0	19.25**
May	5.6	37.5	-	25.0	12.5	75.0	14.01**
July	66.7	62.5	66.7	50.0	75.0	50.0	no sig.
August	66.7	68.8	100.0	75.0	87.5	25.0	no sig.
September	44.8	81.3	83.3	75.0	75.0	25.0	no sig.

**p<0.01

GC: Gran Canaria; Lztc: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cape Verde.

Source: Authors' own work

Regarding the main customer markets, there are also differences between companies belonging to different islands. None of Cape Verdean companies identified the English market to be among its main users, while more than 68% of companies on the European islands identified the British market as one of the most important. A similar situation occurs with the German market, which most SMEs identified as one of the main ones, except for Cape Verde. The national market (Spain and Portugal) is not among the main clients of companies in the Canary Islands or Madeira, respectively. Finally, none of the companies from Tenerife and Madeira claimed to receive clients from the USA, which is considered a main market for 75% of those in Cape Verde (see **Table 5**). The blank spaces mean that none of the companies on that particular island claimed to receive customers from that market.

Table 5. Main client markets

CLIENT NATIONALITY	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
English	68.4	87.5	85.7	100.0	85.7	-	16.14**
German	63.2	62.5	71.4	75.0	100.0	25.0	no sig.
Spanish	31.6	31.3	-	-	-	-	no sig.
Portuguese	-	6.3	-	-	-	-	no sig.
French	5.3	31.3	57.1	50.0	57.1	25.0	11.30**
American	10.5	6.3	14.3	-	-	75.0	17.94**

**p<0.01

GC: Gran Canaria; Lztc: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cape Verde

Source: Authors' own work

4.2. Barriers to internationalisation

The data show that there is a low international growth rate among those surveyed, since less than 29% of managers on each island stated that they had investments / operations abroad, with no major differences at a regional level. Within the Canarian archipelago (Spain), the island of Fuerteventura stands out, where 71% of the companies claimed to have agreements / contracts with foreign companies, differentiating themselves from the rest of the islands within the same archipelago, and from Madeira and Cape Verde (**Table 6**).

Table 6. Exports routes used by nautical tourism companies

ASPECTS	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Services to companies in my region	36.9	46.7	85.7	25.0	66.7	25.0	7.8
Services to national companies	31.6	40.0	-	25.0	33.3	-	5.6
Services to foreign companies	5.3	26.7	14.3	25.0	22.2	-	4.3
Contract / agreement with international companies	26.3	13.3	71.4	-	30.0	50.0	10.5*
Investments / international operations	10.5	6.7	28.6	25.0	11.1	25.0	2.9
American	10.5	6.3	14.3	-	-	75.0	17.94**

** $p < 0.01$

GC: Gran Canaria; Lzte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cape Verde

Source: Authors' own work

During the interviews, the managers expressed those barriers or limitations that, in their opinion, they would face in the event of initiating an international expansion process. The results of the crossover frequency analysis and the Chi test are shown in **Table 7**. The regional differences were related to i) lack of legal certainty (Chi2 = 17.3; $p < 0.01$), ii) necessity of guarantees (Chi2 = 21.5; $p < 0.01$), and iii) lack of internationalisation plan (Chi2 = 15.8; $p < 0.01$). It is important to note that all the aspects were proposed by the entrepreneurs, as this question in the questionnaire was open.

In this sense, it is striking that all Cape Verdean businessmen indicated that they had no internationalisation plan; while in the rest of the European islands this was less frequent. This shows the importance of training to help entrepreneurs distinguish which aspects are under their control, and which are entry barriers to foreign markets. Some

companies pointed out that not knowing foreign languages and / or foreign trade laws constitute weaknesses, but not barriers to international growth. Likewise, this affirmation is evidenced by the fact that in all the islands there is a lack of knowledge of the market and public support.

This opens a new perspective of joint work for the islands within the Macaronesia region, beyond the sphere of joint promotion. Destination managers must work to raise legal and legislative knowledge of the region’s business sector, and for the equivalence of nautical qualifications and permits. This could be conceived as a capacity building program with regional scope.

Table 7. Main barriers to international growth in the sector identified by entrepreneurs

ASPECTS	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Administrative obstacles / bureaucracy at origin / destination	63.00	69.00	100.00	75.00	50.00	75.00	3.2
Lack of public support	53.00	69.00	100.00	50.00	30.00	50.00	4.7
Insufficient financial capacity / liquidity	59.00	31.00	57.00	50.00	30.00	60.00	9.4
Market ignorance	32.00	38.00	86.00	50.00	40.00	50.00	6.6
Lack of internationalisation plan	37.00	38.00	43.00	-	50.00	100.00	15.8**
Lack of legal certainty outside your region	6.00	50.00	86.00	50.00	10.00	50.00	17.3**
Need for guarantees	24.00	38.00	57.00	50.00	20.00	50.00	21.5**
Ignorance of languages / foreign trade laws	29.00	6.00	14.00	-	10.00	25.00	10.2

**p<0.01 *p<0.05

Source: Authors’ own work

4.3. Regional analysis of the conditions, motivations and differentiation capacity

Regarding the conditions for internationalisation, the data show that there are differences between companies based on different islands that already have a i) marketing plan (Chi-2 = 13.1; p <0.01), ii) satisfaction questionnaire (Chi-2 = 24.8; p <0.01), and iii) staff training plan (Chi-2 = 11.1; p <0.05). Post-hoc analysis confirm that the difference lies within the Canary Islands, with Gran Canaria having the fewest companies with these attributes (**Table 8**).

Regarding the rest of the aspects, always less than 50% of the respondents in each island confirmed having the attributes. Very few

entrepreneurs have an internationalisation plan (less than 25% of the companies in each region), except in Fuerteventura, where 57.1% of the companies did have one at the time of being surveyed. These findings are consistent with the low internationalisation rate found at a general level in all regions. Given that these aspects are basic conditions that are expected of successful companies internationally, the best positioning of the nautical sector will depend on the progress of companies in this area.

Table 8. Basic conditions for the international development of companies according to region

VARIABLES	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Marketing plan	36.8	75.0	57.1	75.0	100.0	50.0	13.1**
Satisfaction questionnaire	10.5	68.8	83.3	100.0	80.0	75.0	24.8**
Internationalisation plan	26.3	6.3	57.1	25.0	20.0	25.0	7.5
Training plan / program for hired personnel	26.3	66.7	71.4	50.0	80.0	75.0	11.1*
International event / contest / fair	21.1	50.3	28.6	50.0	50.0	45.0	6.9
Association / federation	47.4	53.3	28.6	50.0	40.0	50.0	1.4
Grant / project	5.3	-	-	-	-	-	7.2
External investors / shareholders in the last 5 years	10.5	6.7	28.6	25.0	11.1	25.0	3.0
Industry-related patent	10.5	-	14.3	25.0	11.1	25.0	3.7

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

GC: Gran Canaria; LZte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cape Verde

Source: Authors' own work

Table 9 presents the results of the ANOVA analysis of variance for the set of ten motivational and six differentiation aspects that managers had to evaluate in their companies. Here the sample mean for each group is presented, as is the value and significance of the F statistic. Regarding their motivation, all the entrepreneurs indicated that having financial capacity to hire employees and sufficient liquidity to assume an investment were not significant reasons in their opinion when considering expanding internationally. This is an important conclusion as it indicates the elements that are not relevant in terms of the design of incentive policies for the industry in these regions.

On the contrary, all entrepreneurs do consider that diversifying the portfolio of services and taking advantage of the capacities of

human resources are compelling reasons for expanding. Regional differences lie in the existence of *accessible markets* ($F = 3.88$; $p < 0.01$), the *search for profitability* ($F = 3.01$; $p < 0.05$) and *prestige* ($F = 2.56$; $p < 0.05$). The companies from Gran Canaria and Cape Verde do not consider, on average, that the existence of accessible markets is sufficient motivation, and those from Tenerife and Cape Verde do not believe that internationalisation will increase their prestige. These findings suggest the need for segmentation of incentive policies within the Canarian archipelago, designing the appropriate messages for each island, and promoting training in those islands where deemed necessary.

Table 9. Motivations and sense of differentiation of companies according to islands

MOTIVATIONS	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	F
Sufficient financial capacity to hire employees	2.68	2.50	3.71	3.00	3.50	2.75	1.17
Sufficient liquidity to assume investments	1.89	2.44	3.29	2.75	2.00	2.75	1.31
Accessible markets to expand my business model	2.95	3.75	5.00	4.00	3.20	2.75	3.88**
Strengthen the economic situation	3.37	3.31	4.86	3.00	3.30	3.00	1.80
Expansion of my company's market	3.79	3.56	4.71	2.75	3.00	3.25	1.80
Leveraging capabilities of human resources	3.84	3.63	4.71	3.75	3.60	2.75	1.51
Increase my business profitability	4.79	3.94	4.86	3.75	4.40	3.50	3.01*
Diversification of my product and service portfolio	4.16	3.50	4.57	3.00	4.20	3.00	2.22
Increase my prestige at the regional and national level	4.63	3.88	5.00	3.75	4.30	3.75	2.56*
Increase my business competitiveness	4.42	4.06	4.14	4.50	4.50	4.00	0.47
DIFFERENTIATION							
Competitive prices in my region	4.32	3.56	4.43	2.75	4.00	3.50	2.97*
Competitive prices compared to national competitors	3.68	3.50	4.71	3.00	3.90	4.25	1.77
Competitive prices compared to international competitors	3.79	3.63	4.71	3.75	4.00	4.25	0.96
High sense of belonging and nautical culture of my employees	4.16	4.44	5.00	3.75	4.90	4.50	1.64
Skilled human resources	1.74	3.38	4.43	4.25	3.80	3.50	5.53**
Business model with export potential	2.32	3.06	4.57	3.75	2.90	2.75	3.42**

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Source: Authors' own work

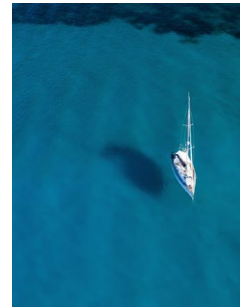
Regarding the capacity for differentiation, regional differences fall into three aspects; i) competitive prices ($F = 2.97$; $p < 0.05$), ii) human resources ($F = 5.53$; $p < 0.01$), and iii) business model with export potential ($F = 3, 42$; $p < 0.01$). Companies in Tenerife stand out, as they are the only ones in the sample that, on average, do not consider their prices to be the most competitive in the Canary Islands. Businessmen and women from Gran Canaria, for their part, do not believe that the training of their personnel is their distinguishing feature in the sector, unlike the companies from the other islands. Third, companies in Gran Canaria, Madeira and Cape Verde do not consider their business model to have high export potential. In this sense, regional policies must be adapted to the needs of the industry on each island, helping the groups in a segmented manner, since the perception of the employer may be a measure of ignorance of the characteristics of their competitors, or of the need to develop management capabilities in operations.

On the other hand, and at a general level, all companies consider, on average, that their workers have a high sense of belonging and organisational culture, and that their prices are competitive at the national and international level. Here, the challenge lies in taking advantage of these capacities to develop competitive advantages in companies. In this sense, the exchange of information and experiences within the Macaronesia region contributes to a more efficient use of the resources made available to island policies. Therefore, destination managers can collaborate by promoting the exchange of good practices at a regional level, discussion and training forums for the business network, and regional calls to respond to business development opportunities within the region itself.

5. CONCLUSIONS

Nautical destinations depend on the companies that offer their products and services, with the international success of the industry being an opportunity for destinations to gain in positioning, prestige and image improvement. For this reason, destinations are not only aware of the importance of promoting internationalisation, but they also have the responsibility to encourage and support the industry in these processes.

In this sense, this paper i) analyses the conditions and limitations to internationalisation in a set of small and medium-sized nautical



tourism companies as a representation of the sector at the European island level, ii) identifies the attributes and areas on which the nautical tourism companies in the Macaronesia region must work to guarantee the international success of the sector, (iii) demonstrates the importance of the segmentation of the industry, according to the destination, to explain differences in the export profile, allowing the elaboration of policy recommendations for promotion that are better adapted to an island scale and, (iv) shows the similarities that competing companies from various archipelagos and countries have, with the utility that this represents to promote work synergies in tourism policy.

This study analyses, for the first time, the behaviour of all the critical success factors identified in literature on internationalisation in the nautical tourism sector. Other studies so far have been limited to a single area or attribute (Pereira et al., 2014; Pérez Labajos et al., 2014).

The article serves as a reference for all European companies dedicated to nautical tourism in and with an international growth projection, given the similar characteristics of the sector in Europe. The findings can be used as a self-assessment guide for these companies to identify the areas and attributes that they must ensure before expanding internationally.

From the empirical point of view, the findings are very useful for managers from the Macaronesia destinations, to help them improve incentive and capacity building strategies aimed at the industry in support and promotion of their actions abroad. At the same time, a joint work perspective opens up between islands belonging to different countries. It has been possible to demonstrate that competing companies based on different islands / archipelagos serve as a stage to identify regional policy management structures, which, if jointly articulated, would contribute to a common benefit, as well as to the efficiency of public resources placed at the disposal of the international development of the sector.

Much remains to be done regarding the international development of the nautical tourism sector in Macaronesia. It is essential to promote the interest and motivation of companies to build capacities and the stimulus to grow, know and take advantage of the opportunities offered by the European and American market for nautical tourism, as well as the enhancement of their strengths.

More specifically, within the Canarian archipelago, the island of



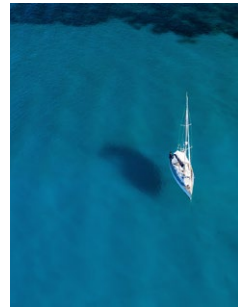
Fuerteventura is the one that shows the greatest progress in terms of conditions and experience for internationalisation, since it presents a high rate of entrepreneurship in international contracts and agreements and is the island where the largest number of companies already has an internationalisation plan. In this regard, it is worth noting that this is the island with the most foreign investment, which can contribute to these indicators. In any case, the strategies for fostering and promoting internationalisation in the Canary Islands are currently carried out at the autonomous region level, when they should be adapted to the characteristics and needs of each island.

In the case of Madeira, an island characterised mainly by companies with a regional development level (within the archipelago itself), the challenge of tourism management is to promote and train the industry to achieve the consolidation of internationalisation plans, as this represents its main weakness. Cape Verde is in a similar situation, which together with the ease of language with the Portuguese islands, allows us to suppose that strategic alliances and joint cooperation projects that promote business internationalisation would be of great mutual benefit.

The differences that exist in terms of market structure and seasonality of demand suggest the opportunity to promote joint product / service initiatives between companies in the Macaronesia region. A joint nautical tourist offer broadens the spectrum of opportunities to access new tourist markets for all, while at the same time representing an important boost for the desired positioning of the nautical destinations of Macaronesia, which, accompanied by geographical proximity, equal conditions of insularity and vulnerability, and the accumulated experience of some entrepreneurs, would make it possible to make good practices available to all.

In terms of incentives, innovation should be promoted in all companies and islands, as well as promoting a greater commitment to the search for competitiveness and prestige, as well as the use of human resources. On the other hand, it is important that incentive policies adequately segment companies by islands and give preference to the degree of importance of the aspects, profitability, prestige, and competitiveness among entrepreneurs, generating training plans at a regional level on market research, self-diagnosis of competitiveness, and identification of the best practices or internationalisation plans.

On the other hand, knowing the opportunities offered by the European market will allow the creation of new ideas for transnational products,



services and experiences. This would not only boost the market and supply, but would also favour the growth and positioning of countries such as Cape Verde, which would support the tourist diversification of the Macaronesia region as a nautical destination, with greater appeal for countries like the US. Here, of particular relevance is the development of capacities in market research and legislative issues in entrepreneurs, which is a responsibility of managers at the destination level.

Companies have the great challenge of becoming architects of their own history, of gaining influence in public policy to foster, promote and support the industry for internationalisation. To do this, they must ensure that they have the conditions and capabilities that guarantee the success of their expansion, have detailed plans and obtain knowledge about the foreign market from the point of view of supply and demand, and recognise their differentiation factors in the market to design the best possible strategies.

The main limitation of the study lies in the small size of the sample, which, although it is considered to be a good representation of the sector at the island level, requires analysis of other island contexts based on other regions. Furthermore, the study does not analyse the relationship between the critical success factors and their actual behaviour in the sector. For future research it is intended to measure the causal relationship between the various success factors and the different export methods or routes that companies are using. This will be possible by implementing other levels of causal analysis that are capable of establishing a profile of those companies that are in the most advanced stages of international development.



REFERENCES

- Agndal, H., & Elbe, J. (2007). "The Internationalization Processes of Small and Medium-sized Swedish Tourism Firms". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4), 301-327.
- Araya Leandro, A. (2009). "El proceso de internacionalización de empresas". *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". *Tourism Management*, 35, 111-121.
- Berbel Pineda, J. M. (2008). "La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina". *Tec Empresarial*, 2(3), 8-17.
- Besteiro, B. B. (2004). "El desarrollo del Turismo Náutico en Galicia". *Cuadernos de Turismo*, 13, 145-163.
- Bianchi, C. (2011). "Inward internationalization of consumer services: lessons from Australian firms". *Journal of Services Marketing*, 25(4), 282-293.
- 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". *Journal of Business Research*, 72, 104-113.
- Bowen, R. (2019). "Motives to SME internationalisation". *Cross Cultural & Strategic Management*, 2019, 125.
- Buckley, P. J. (1993). "Barriers to internationalization". In *Perspectives on strategic change*, pp. 79-106. Springer, Dordrecht.
- Burt, S., & Mavrommatis, A. (2006). "The international transfer of store brand image". *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(4), 395-413.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach". *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81
- 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". Comisión Europea, Bruselas, 20 de Febrero de 2014.
- Comisión Europea (2017). "Asuntos Marítimos. Crecimiento Azul. Turismo Costero y Marítimo". Recuperado de <https://ec.europa.eu/>
- Dhandapani, K., Upadhyayula, R. S., & Basant, R. (2019). "Post internationalization strategies of born global service firms". *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Diakomihalis, M. N. (2007). "Chapter 13 Greek maritime tourism: Evolution, structures and prospects". *Research in Transportation Economics*, 21(1), 419-455.
- de Correia, R. J., Lengler, J., & Mohsin, A. (2019). "Entrepreneurial approaches to the internationalisation of Portugal's hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1141-1165.
- De Madariaga, C. J., & del Hoyo, J. J. G. (2019). "Enhancing of the cultural fishing heritage and the development of tourism: A case study in Isla Cristina (Spain)". *Ocean Coast. Manag.*, 168, 1-11.
- Depellegrin, D., Venier, C., Kyriazi, Z., Vassilopoulou, V., Castellani, C., Ramieri, E., ... & Barbanti, A. (2019). "Exploring Multi-Use potentials in the Euro-Mediterranean sea space". *Science of the Total Environment*, 653, 612-629.
- Dunning, J. H. (2015). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". In *The Eclectic Paradigm*, pp. 50-84. Palgrave Macmillan, London.
- Dunning, J. H., & Kundu, S. K. (1995). "The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study". *MIR: Management International Review*, 101-133.
- 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.
- European Boating Industry (2016). *Facts & Figures*. Recuperado de <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. Recuperado de <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/>



- Eusébio, C. & Vieira, A. L. (2013). "Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioural intentions: a structural modelling approach". *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 66-80.
- Ferradás Carrasco, S. (2002). "El turismo náutico en el Mediterráneo". *Cuadernos de Turismo*, 9, 19-32.
- Fletcher, R. (2001). "A holistic approach to internationalisation". *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Foss, N. J., & Eriksen, B. (1995). "Competitive advantage and industry capabilities". In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 43-69). Springer, Boston, MA.
- Garau-Vadell, J. B. (2005). "El Turismo Náutico como elemento de diversificación turística. Análisis del Consumidor e impacto económico: El caso de Baleares". *Investigación y Marketing*, 88, 62-74.
- Gobierno de Canarias (2013). "Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias 2014-2020". Recuperado de <http://www.gobiernodecanarias.org/acisi/>
- Gómez Javaloyes, E. (2012). "La gestión de instalaciones náuticas de recreo: su relación con el turismo náutico en la Costa Blanca". *Investigaciones Turísticas*, 4, 119-131.
- Goodman, L. A. (1961). "Snowball sampling". *The Annals of Mathematical Statistics*, 148-170
- Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model". *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies". *International Small Business Journal*, 16(4), 46-63.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). "Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers". *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- ICEX (2016). *Guía de servicios para la internacionalización*. Edición Región Canarias. Ministerio de Economía y Competitividad: Gobierno de España, p. 54.
- ICEX (Febrero 2018). "Las empresas portuguesas apuestan cada vez más por la internacionalización". Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- Jennings, G. (Ed.). (2007). *Water-based tourism, sport, leisure, and recreation experiences*. New York: Routledge.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm—four swedish cases 1". *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jovanovic, T., Dragin, A., Armenski, T., Pavic, D., & Davidovic, N. (2013). "What demotivates the tourist? Constraining factors of nautical tourism". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 858-872.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). "Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises". *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Landaluce, E. (2012). "Situación y futuro de la náutica de recreo en España: propuestas dinamizadoras". *Economía Industrial*, 386: 69-78
- Łapkoa, A., & Panasiuk, A. (2019). "Water tourism as a recipient of transport services on the example of Szczecin". *Transportation Research Procedia*, 39: 290-299.
- León González, C. J., González Muñoz, A., & Luis, G. S. J. (Eds) (2014). *Investigación en Turismo Náutico Canarias-Marruecos= Étude sur le Tourisme Nautique des Îles Canaries et du Maroc*.
- Leonidou, L. C. (2000). "Barriers to export management: an organizational and internationalisation analysis". *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lucrezi, S., Milanese, M., Markantonatou, V., Cerrano, C., Sarà, A., Palma, M., & Saayman, M. (2017). "Scuba diving tourism systems and sustainability: Perceptions by the scuba diving industry in two Marine Protected Areas". *Tourism management*, 59, 385-403.
- Lucrezi, S., & Saayman, M. (2017). "Sustainable scuba diving tourism and resource use: Perspectives and experiences of operators in Mozambique and Italy". *Journal of cleaner production*, 168, 632-644.
- Luković, T. (2007). "Nautical Tourism—Definitions and Dilemmas". *Naše more, Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 54 (1-2), 22-3
- Luković, T. (Ed.) (2013). *Nautical tourism*. Dubrovnik: CABI.
- Machado, L. P. (2012). "The consequences of natural disasters in touristic destinations: The case of Madeira Island—Portugal". *Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 50-56.
- 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, p. 35.



- Mikačić, V., Horak, S., Marušić, Z., & Krešić, D. (2006). "Nautički turizam". In S. Čorak & V. Mikačić (Eds.), *Hrvatski turizam - plavo, bijelo, zeleno*, 39–63. Zagreb: Institute for tourism.
- Mikulčić, J., Krešić, D., & Kožić, I. (2015). "Critical Factors of the Maritime Yachting Tourism Experience: An Impact-Asymmetry Analysis of Principal Components". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, S30-S41.
- Oh, C. O., Jodice, L. W., Bachman, J. R., & Hammit, W. E. (2016). "Angler and non-angler preferences for non-consumptive value-added products and services associated with charter boat trips". *Ocean & Coastal Management*, 130, 299-308.
- Paker, N., & Vural, C. A. (2016). Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, 56, 156-171.
- Papageorgiou, M. (2016). Coastal and marine tourism: A challenging factor in Marine Spatial Planning. *Ocean & coastal management*, 129, 44-48.
- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A., & Pires, G. M. V. S. (2014). "Nautical sports events portfolio as a driver to innovative dynamics". *Journal of Maritime Research*, 11(1), 17-23.
- 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". *Journal of Maritime Research*, XI (1), 87-97.
- PROEXCA- Sociedad Canaria de Fomento Económico (2017). *Estadísticas del Comercio Exterior de Canarias, 2016*. Recuperado de <http://www.proexca.es/>
- PwC (2017). *Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria*.
- PROEXCA: Gobierno de Canarias, p. 370.
- 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". *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". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.
- Reijonen, H., & Kompulla, R. (2007). "Perception of success and its effect on small firm performance". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- Rivera Mateos, M. (2010). "Los puertos deportivos como infraestructuras de soporte de las actividades náuticas de recreo en Andalucía". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 54, 335-360.
- Rusko, R. (2013). "The Redefined Role of Consumer as a Prosumer: Value Co-Creation, Coepetition, and Crowdsourcing of Information Goods". In *Production and Manufacturing System Management: Coordination Approaches and Multi-Site Planning*, pp. 162-174. IGI Global.
- Ruzzier, M., Hisric, R. D., & Antoncic, B. (2006). "SME internationalization research: past, present, and future". *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Sarisik, M., Turkay, O., & Akova, O. (2011). "How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1014-1025.
- Scherer, F. L., Minello, I. F., Krüger, C., & Rizzatti, A. B. (2018). "To Internationalize or Not to Internationalize? A Descriptive Study of a Brazilian Startup". *Technology Innovation Management Review*, 8(3).
- Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P., & Peters, M. (2018). "Analyzing the Coepetition between Tourism and Leisure Suppliers—A Case Study of the Leisure Card Tirol". *Sustainability*, 10(5), 1447.
- SEGITTUR (Marzo 2017). "Travel Tech Solutions from Spain". *Blog de SEGITTUR. Innovación, tecnología, emprendedores e internacionalización vinculados con el turismo*. Recuperado de <http://blog.segittur.es/>
- SIECAN (2017). "Internacionalización". *Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento: Gobierno de Canarias*. Recuperado de <http://www.siecan.org/>
- Sommer, L. (2010). "Internationalization processes of small-and medium-sized enterprises—a matter of attitude?". *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.
- Sotomayor, S., & Barbieri, C. (2016). "An exploratory examination of serious surfers: Implications for the surf tourism industry". *International Journal of Tourism Research*, 18(1), 62-73.
- Terziovski, M. (2003). "The relationship between networking practices and business excellence: a study of small to medium enterprises (SMEs)". *Measuring business excellence*, 7(2), 78-92.
- Thrane, C. (2008). "Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects". *Tourism Management*, 29(3), 514-524.
- Twining-Ward, L. (2010). *Cape Verde's transformation: tourism as a driver of growth*. World Bank, Washington, DC.

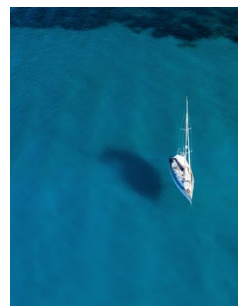


- Van der Merwe, P., Slabbert, E., & Saayman, M. (2011). "Travel motivations of tourists to selected marine destinations". *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 457-467.
- Wang, H., Liu, W., Zhu, M., & Wang, Q. (2018). "Embrace or Not? An Empirical Study of the Impact of Globalization on the Country's Sustainability in the Case of NAFTA". *Sustainability*, 10(10), 3436.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wild, P., & Dearing, J. (2000). "Development of and prospects for cruising in Europe". *Maritime Policy Management*, 4, 315-333.
- Wood, A., Logar, C. M., & Riley Jr, W. B. (2015). "Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises". *Journal of Business Research*, 68(11), 2358-2365.
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). "Revisiting the Uppsala internationalization model: social network theory and overcoming the liability of outsidership". *International Marketing Review*, 35(1), 2-17.
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks". *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690



NOTES

1. **Acknowledgements:** The authors state the financial support for this research from the NAUTICOM Project - MAC / 2.3d / 158, Nautical Network for Cooperation in Macaronesia. Promotion of internationalisation, tourist competitiveness and the Blue Growth of the Macro-region approved in the first Call of the Interreg-MAC Program 2014-2020 and financed with FEDER-EU Funds.





Yen E. Lam González
Doctor from the ULPGC
and a member of the TiDES
Institute
✉
yen.lam@ulpgc.es



Chaitanya Suárez-Rojas
Phd candidate at the
University of Las Palmas
de Gran Canaria (ULPGC)
and a member of the TiDES
Institute
✉
chaitanya.suarez@ulpgc.es

Condiciones y limitaciones actuales de las empresas de turismo náutico para la internacionalización¹

Assessing conditions and limitations to internationalisation in the context of nautical tourism

I. INTRODUCCIÓN

Los estudios centrados en explicar la internacionalización empresarial turística han supuesto una importante contribución al sector, en especial para el desarrollo de las mejores estrategias de marketing y posicionamiento de la industria en un entorno cada vez más competitivo (Borda et al., 2017; Schnitzer, Seidl, Schlemmer, Peters, 2018; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001). A día de hoy, se conocen los atributos críticos que las empresas deben garantizar para alcanzar el éxito a nivel internacional (Minello et al., 2018; Berbel Pineda, 2008; Leonidou, 2000; Reijonen & Komppula, 2007). Sin embargo, este éxito no depende solamente de los factores que están bajo el control de las empresas, ya que existen condiciones del entorno que pueden favorecerlo o limitarlo (Minello et al., 2018). Por su parte, los destinos son conscientes de la importancia que tiene la internacionalización empresarial, por lo que juegan un papel fundamental en estos procesos. Generan estrategias de incentivos y promoción hacia las empresas, para garantizar una oferta de productos y servicios de calidad y prestigio internacional, lo cual contribuye a su imagen y posicionamiento en el mercado turístico (Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2014). Por tanto, el éxito internacional de la industria es también una medida de las buenas estrategias de fomento y promoción de los destinos donde estas radican. A pesar de ello, la mayoría de las investigaciones sobre



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las empresas turísticas operan en un entorno cada vez más competitivo, siendo la internacionalización una herramienta para la búsqueda de mejor posicionamiento e imagen turística. Asimismo, el éxito internacional del sector se considera también un indicador de la efectividad de las estrategias de promoción y fomento de los destinos hacia las empresas. En este sentido, los estudios sobre internacionalización a día de hoy no son suficientes para apoyar a los destinos en materia de política turística, ya que adolecen de una adecuada segmentación de las empresas en cuanto a tipología y origen. Con la información proporcionada por 60 directivos de empresas dedicadas al turismo náutico, este artículo se centra en analizar las diferencias en el perfil exportador de empresas ubicadas en seis destinos náuticos competidores. El estudio se centra en la Región de la Macaronesia, destino líder en Europa para la práctica de actividades náuticas. Los datos permiten conocer las condiciones y limitaciones actuales para la internacionalización del sector en cada uno de los destinos analizados, a la vez que contribuyen a elaborar una serie de recomendaciones en materia de política de incentivos a escala insular y regional, más adaptadas a cada contexto. El estudio además identifica las áreas donde los destinos pueden trabajar conjuntamente, con el reto que esto representa para la gestión turística.

EXECUTIVE SUMMARY

Tourism companies operate in an increasingly competitive environment, where internationalisation becomes a tool in the search for improved positioning and image. Similarly, the international success of the sector is also considered an indicator of the effectiveness of promotional strategies and promotion of destinations to companies. In this sense, studies on internationalisation today are not sufficient to support destinations in terms of tourism policy, since they lack an adequate segmentation of companies in terms of type and origin. With the information provided by 60 company managers dedicated to nautical tourism, this article focuses on analysing the differences in the export profile of companies located in six competing nautical destinations. The study focuses on the Macaronesia region, Europe's leading destination for nautical activities. The data allow us to know the current conditions and limitations to the internationalisation of the sector in each of the destinations analysed, while contributing also to the elaboration of a series of recommendations on incentive policies that are better adapted to each context on an island and regional scale. The study also identifies the areas where destinations can work together, with the challenge that this represents for tourism management.

internacionalización no permiten generar recomendaciones útiles para los gestores de destinos, ya que estudian a las empresas sin hacer diferenciación o segmentación respecto a su origen (Bianchi, 2011).

Así, esta investigación tiene como propósito analizar las condiciones y limitaciones para la internacionalización en las pequeñas y medianas empresas (Pymes, en adelante) dedicadas al turismo náutico, examinando cómo varía su perfil exportador en función del tipo de destino donde radican. Para abordar el objetivo de la investigación, este artículo da respuesta a las siguientes preguntas:

- i) ¿Cuáles son las áreas fundamentales, en cuanto a condiciones y capacidades, que deberán atender las Pymes dedicadas al turismo náutico durante su expansión internacional?
- ii) ¿La región de pertenencia de las empresas determina diferencias en su perfil exportador?

El trabajo se desarrolla en la Región Macaronesia² donde se utiliza una muestra de 60 empresas localizadas en seis diferentes destinos. Algunos destinos son islas dentro de un mismo archipiélago (Gran Canaria, Tenerife y Lanzarote, perteneciente a las Islas Canarias, España). Todos los destinos tienen en común su apuesta por la especialización náutica como herramienta para la elevación de la competitividad (León González, González Muñoz & Luis, 2014).

El análisis contrastado del perfil exportador de las empresas a nivel regional contribuye no solo a la identificación de las áreas que requieren una mayor atención por parte de las empresas en cada uno de los destinos, sino también a la formulación de recomendaciones específicas en materia de políticas insulares de promoción del crecimiento de la industria, y de la colaboración regional (Depellegrin et al., 2019; Rusko, 2013). Para los destinos de la Macaronesia, este tipo de estudios son de gran utilidad, debido al reducido marco de actuación de las empresas y a las dificultades que presentan para diversificar su cartera de productos hacia el exterior (León González et al., 2014).

El artículo parte de una revisión de la literatura para identificar los factores críticos de éxito en la internacionalización empresarial turística. En la siguiente sección se describe el modelo y la hipótesis, el área de estudio, la herramienta de investigación y las técnicas para el tratamiento de los datos. La sección de

resultados se dedica al análisis regional, donde se describe el perfil exportador de las empresas, y otros aspectos relacionados con las condiciones, motivaciones, sentido de diferenciación, y barreras a la internacionalización, identificando las diferencias fundamentales entre empresas de diferentes islas/regiones y sus posibles causas. En la sección final del artículo se discuten las implicaciones teórico-prácticas y se formulan recomendaciones en materia de políticas insulares.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Turismo náutico

El turismo náutico engloba un amplio y cada vez más creciente espectro de actividades relacionadas con el mar (De Madariaga & del Hoyo, 2019; Luković, 2013; Lucrezi & Saayman, 2017). Su perfil multifacético genera controversia a la hora de definir el segmento (Barbieri & Sotomayor, 2013; Mikulić, Krešić & Kožić, 2015; Papageorgiou, 2016), susceptible de ser abordado desde muy diferentes enfoques (Łapkoa & Panasiukb, 2019; Luković, 2013). En la literatura, el turismo náutico se ha definido 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 de la playa, el paisaje litoral o la oferta cultural del destino (Besteiro, 2004).

Desde el punto de vista de la oferta, la industria se define como aquel segmento de empresas dedicadas a las actividades recreativas en el medio marino-marítimo (Gómez Javaloyes, 2012; Rangel et al., 2015; Van der Merwe et al., 2011). Aquí se circunscribe un espectro amplio de actividades como la vela, los deportes de remo y tabla, la pesca submarina y la deportiva, el esquí, las motos acuáticas, etc., excluyendo la actividad de cruceros ya que el contacto del turista con el mar es circunstancial (Diakomihalis, 2007; Garau-Vadell, 2005; Mikačić et al., 2006; Sariisik, Turkay, & Akova, 2011; Wild & Dearing, 2000).

Gracias a sus potencialidades, el turismo náutico se erige como un sector clave de diferenciación para muchos destinos insulares, en especial para aquellos especializados en el producto *sol y playa* (Oh et al., 2016; Pérez-Labajos et al., 2014; Twining-Ward, 2010). Sin embargo, mientras los retos y compromisos de desarrollo turístico de

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Turismo náutico, PYMES, Macaronesia, Competitividad, Coopetición.

KEYWORDS

Internationalization, Nautical Tourism, SMEs, Macaronesia, Competitiveness, Coopetition.

algunos destinos están dirigidos al sector náutico, este no cuenta con datos, estudios e información suficiente (EC, 2014; Ecorys, 2013; Lucrezi et al., 2017; Sotomayor & Barbieri, 2016). Se plantea que la investigación aplicada al segmento es incipiente, si se compara con las cifras de crecimiento económico experimentado y esperado de la actividad (Jovanovic, Dragin, Armenski, Pavic & Davidovic, 2013; Paker & Vural, 2016).

En lo que respecta al estudio sobre internacionalización empresarial, a día de hoy no es posible explicar si los factores fundamentales que determinan el éxito de la empresa turística se aplican a este segmento (Bianchi, 2011; Logar, Riley & William, 2015; de Correia, Lengler & Mohsin, 2019). Dentro del sector, destacan las empresas con un perfil de intermediación o comercialización de experiencias náuticas, o de gestión y explotación de puertos y marinas, como las de mejor desempeño internacional (SEGITTUR, 2017). Este es el caso de Nautal, una plataforma virtual colaborativa; Portbooker, reconocida como el mayor centro de reservas de amarres a nivel mundial y PETER Diving System, que se ha posicionado como una de las empresas de buceo más seguras y responsables con el medio ambiente (Anen, 2017).

2.2. Internacionalización

La internacionalización, entendida como el puente de enlace a los mercados fuera del entorno geográfico natural, ofrece múltiples beneficios para las empresas y las regiones donde éstas se localizan. Una empresa internacionalizada tiene más bajo riesgo financiero, es menos vulnerable a las crisis del mercado interno, por lo general tiene mayores niveles de rentabilidad y prestigio de marca, lo que la hace más competitiva (Dunning, 2015; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Scherer, Minello, Krüger & Rizzatti, 2018; Siecan, 2017). Además, el proceso de internacionalización también favorece la creación de nuevos flujos comerciales y financieros que impactan sobre otras actividades económicas a nivel regional, y permite transmitir conocimiento y buenas prácticas entre diferentes regiones y/o países (Araza Leandro, 2009; Martín González, 2015). En la industria turística, los beneficios, además, están asociados con el posicionamiento y prestigio de la marca, suponiendo una alternativa de consolidación para las empresas (Bianchi, 2011; Dunning & Kundu, 1995; PwC 2017; PROEXCA, 2017).

La internacionalización de la empresa se realiza a través de una secuencia de diferentes fases, siendo el nivel de recursos compro-



metidos mayor en cada una de ellas (Dunning, 2015; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Grundy, 2006). Las empresas suelen optar primeramente por mercados con características similares al de origen (Araya Leandro, 2009; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Como parte del proceso gradual, existe una primera fase o etapa de exportación ocasional, donde la empresa destina su producción sobrante del mercado interior a otro contexto geográfico, sin un compromiso a largo plazo y a través de intermediarios locales. En segundo lugar, sucede la exportación regular, momento en que la empresa cuenta con una cartera estable de clientes y opera normalmente en varios lugares con agentes a comisión o distribuidores exclusivos, asumiendo ya en esta fase un mayor grado de compromiso. Durante la exportación regular, algunas empresas optan por abrir pequeñas oficinas donde ejercen ocasionalmente como entidades de comunicación, control y apoyo en aspectos logísticos para sus intermediarios; que es el medio para la fase de implantación final (Agndal & Elbe, 2007; SIECAN, 2017).

El éxito de un proceso de internacionalización empresarial está condicionado por una serie de factores del entorno, y por las capacidades y actitudes de la propia empresa (Berbel Pineda, 2008; Minello et al., 2018; Leonidou, 2000; Reijonen & Komppula, 2007), dependiendo en gran medida de las habilidades de innovación de la organización y de las fortalezas de su estrategia competitiva. También se plantea que la colaboración y trabajo en redes favorece el desempeño internacional de la empresa, siendo las que tienen habilidades para competir las que tienen más oportunidades (Buckley, 1993; Yamin & Kurt, 2018). En turismo, la literatura sobre internacionalización defiende la irrelevancia territorial, en primer lugar, por el avance del transporte y las TICs, que permite a las empresas expandir sus negocios hacia múltiples destinos simultáneamente (Fletcher, 2001; Kubíčková, Votoupalová & Toullová, 2014; Wang, Liu, Zhu & Wang, 2018) y, en segundo lugar, porque se ha demostrado que la distancia no es una barrera real a la hora de las empresas elegir sus destinos de inversión (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), aunque las que tienen poca experiencia tienden a valorar primero los mercados más cercanos (Bianchi, 2011). En este sentido la literatura plantea que existen empresas que nacen internacionalizadas (Teoría de Born-Global), siendo las redes sociales una herramienta fundamental que favorece este fenómeno, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Dhandapani, Upadhyayula, & Basant, 2019; Zhou, Wu & Luo, 2007).



Sin embargo, el enfoque territorial cobra sentido cuando la investigación sobre internacionalización pretende ser útil a las estrategias turísticas de los destinos de origen de las empresas (Thrane, 2008; Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2014). Por su parte, los destinos necesitan contar con una oferta de calidad y prestigio internacional para garantizar la satisfacción del turista y mejorar su experiencia, por lo que son conscientes de la importancia que tiene la internacionalización para su sostenibilidad. El presente trabajo se desarrolla en este contexto, ya que analiza en qué medida las condiciones y limitaciones para la internacionalización en turismo náutico dependen del destino de origen de las empresas.

2.3. Factores de éxito en la internacionalización empresarial turística

Los estudios demuestran que disponer de Plan de Marketing y encuestas de satisfacción de clientes son herramientas básicas que permiten a las empresas turísticas medir su capacidad innovadora y el valor que el mercado otorga a sus productos y servicios, a la vez que una efectiva herramienta de apoyo a la internacionalización (Agndal & Elbe, 2007; Araya Leandro, 2009).

En segundo lugar, la experiencia en la organización de eventos a nivel internacional o la participación en ferias y salones internacionales también se consideran atributos que explican el éxito internacional en las empresas, en especial para el sector de turismo náutico (Agndal & Elbe, 2007; PwC 2017; Holmlund & Kock, 1998; Terziovski, 2003; Hutchinson et al., 2007; ICEX, 2016; European Commission, 2015). Otros aspectos identificados en la literatura son la capacidad financiera, haber recibido préstamos, subsidios o asesoría a través de subvenciones públicas o de capital de accionistas externos (Bianchi, 2011; PwC 2017; Leonidou, 2000; ICEX, 2016), que contribuyen a superar barreras de tipo regulatorio, de idioma o cultural, en un proceso de expansión internacional (Sommer, 2010).

En tercer lugar, las empresas con proyección internacional suelen contar siempre con un Plan de Internacionalización que les permite obtener una idea clara del posicionamiento esperado, así como los destinos de inversión y sus características, riesgo y rentabilidad, competencia, idioma, barreras y oportunidades, cuotas de mercado y características del destino de inversión o exportación. (Araya Leandro, 2009; Bianchi, 2011; Agndal & Elbe, 2007; Leonidou, 2000). No obstante, la literatura afirma que en todos los casos, la experiencia



previa es un aspecto fundamental para emprender hacia nuevos mercados, siendo las empresas con inversiones extranjeras las que más aciertan, frente a las que lo hacen por primera vez (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

Respecto a las motivaciones, se plantea que las empresas con mayor éxito internacional son las que presentan mayor afán de diversificación de su cartera de productos y servicios, de enfrentar riesgos, y de ganar prestigio (Araya Leandro, 2009; ICEX, 2016; Martín González, 2015). Además, el entorno social de la empresa y el espíritu de emprendimiento de sus directivos o dueños se muestran como facilitadores del crecimiento internacional (de Correia et al., 2019; Hutchinson et al., 2007). Así, se espera que las empresas cuyos directivos tienen una actitud positiva y proactiva frente a la internacionalización, promoviendo el sentido de pertenencia entre los trabajadores, sean las que muestran mejor desempeño internacional (Dhandapani et al., 2019; Thrane, 2008). Otra motivación para la internacionalización se explica a partir de la teoría de redes, siendo la interdependencia de unas empresas con otras en la misma cadena valor, una razón suficiente para emprender internacionalmente (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006).

Por último, la diferenciación es un elemento fundamental para la sostenibilidad de las empresas turísticas, dado el entorno cada vez más competitivo en el que se desenvuelven (Thrane, 2008). La búsqueda constante de innovación (Martín González, 2015), alta cualificación de los recursos humanos (Hutchinson et al., 2007; Burt & Mavromatis, 2006), precios competitivos (Dunning, 2015; Leonidou, 2000) y sólidas estrategias de comunicación (Leonidou, 2000), son algunas de las medidas que toman las empresas en la búsqueda de ventajas competitivas, lo que a su vez tiene un impacto positivo en su crecimiento internacional (de Correia et al., 2019; Hutchinson et al., 2007). Aquí, el empresario también es una pieza clave a la hora de convertir los recursos diferenciadores en ventajas competitivas de la empresa, y de encontrar la oportunidad de mercado para desarrollarlo (de Correia et al., 2019). Esta habilidad es conocida como *dynamic capability view (DCV)*, y se enmarca en la Teoría de recursos y capacidades, muy aplicada a los estudios sobre internacionalización (de Correia et al., 2019; Foss, & Eriksen, 1995).

Los estudios sobre internacionalización empresarial turística se han dedicado en su mayoría a analizar a las empresas por tipo de servicio (alojamiento, comercio, restauración, etc.), dentro de una misma re-



gión/ país/ destino (de Correia, Lengler & Mohsin, 2019), sin contrastar empresas de una misma actividad con base en diferentes regiones geográficas. Esto afecta la eficacia de las recomendaciones para las empresas y los destinos, ya que los resultados son generalistas, sin tomar en cuenta las particularidades de cada territorio. En este sentido, la literatura plantea que las grandes empresas son las que tienen mayor probabilidad de éxito a nivel internacional, por su mayor disponibilidad de recursos (Bianchi, 2011; Bowen, 2019; Agndal & Elbe, 2007; Leonidou, 2000; Buckley, 1993; Lu & Beamish, 2001). De este modo, no existe una guía sobre los atributos que aseguran el éxito internacional para el segmento Pymes de turismo náutico. Este aspecto será abordado en la presente investigación, brindando conocimiento empírico sobre el papel que juegan los destinos en la conformación del perfil exportador de estas empresas.

3. MÉTODO

En base a la literatura, el presente estudio plantea un modelo basado en cuatro áreas fundamentales que miden el perfil exportador de las empresas, a saber:

- i) Condiciones de base: aquí se analizan aspectos tales como disponer de plan de marketing, plan de internacionalización, encuestas de satisfacción a clientes, etc. Se consideran indicadores de la viabilidad comercial.
- ii) Diferenciación: aspectos relacionados con la ventaja comparativa de la empresa respecto a la competencia (precios competitivos, recursos humanos altamente calificados, etc.)
- iii) Motivación: Se refiere al deseo o propósito de crecimiento internacional por parte de la empresa y sus directivos
- iv) Barreras legales y administrativas, existentes o percibidas por parte del empresario, bien con respecto a la región de base de la empresa o al destino de inversión. Este aspecto puede considerarse como externo o interno de la empresa, toda vez que puede existir una percepción errónea del empresario sobre barreras administrativas, lo que es en cierta medida un indicativo de su capacidad para comprender el marco regulatorio del sector al que pertenece (**figura 1**).

Así, se espera que las empresas con mejor proyección internacional sean las que muestren un comportamiento más positivo de estos indicadores, lo cual en parte dependerá de la gestión eficaz de los destinos donde radican, o sea, de su localización isla/región. Por tanto, la



Figura 1. Factores de éxito en la internacionalización empresarial del turismo náutico



hipótesis del estudio se plantea de la siguiente manera: H1: El perfil exportador de las empresas de turismo náutico depende de la isla/ región de localización.

3.1. Área de estudio y construcción de la muestra

Europa, con sus más de 27.000 kilómetros de vías navegables y 70.000 kilómetros de costa, se posiciona como destino líder del turismo costero y marítimo a nivel global (COM, 2014). 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 la región (European Boating Industry, 2016). El sector del turismo náutico europeo está compuesto en un 97% por Pymes, con una muy favorable proyección internacional y reconocidas capacidades de emprendimiento en exportaciones dentro y fuera de la Unión Europea, sobre todo a Estados Unidos, Asia, o Rusia (European Boating Industry, 2016). El sector desempeña un papel fundamental en el fomento de la innovación y el crecimiento económico de la región (Comisión Europea, 2017; Eusébio & Vieira, 2013; Landaluce, 2012; Rebollo & Castiñeira, 2010; Rivera Mateos, 2010). Asimismo, las islas europeas son el escenario fundamental para el desarrollo de las actividades marítimas dentro de la Región y sus puertos actúan como nodos centrales del transporte marítimo europeo (Machado, 2012). Más específicamente, los destinos europeos

del Atlántico (Canarias, Madeira, Azores y Cabo Verde), agrupados estratégicamente dentro de la denominada Región de la Macaronesia, gracias a sus similares condiciones socioeconómicas y biogeográficas (islas con economías predominantemente turísticas), son reconocidos por su fuerte especialización en turismo marítimo, sector que se ha desarrollado considerablemente en las últimas décadas, como una medida de renovación costera y diferenciación, generando crecimiento económico y alto impacto en el empleo (Rebollo & Castiñeira, 2010; Landaluce, 2012). Por tanto, se puede proponer a la Macaronesia como un excelente laboratorio de análisis del sector del turismo náutico.

La población objetivo del estudio se definió como 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 (España), Madeira (Portugal) 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 escasez 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 destinos y los directorios existentes publicados por las cámaras de comercio regionales, y ii) el Método de Bola de Nieve³ (Goodman, 1961). Las mayores dificultades para la construcción del directorio recayeron en el archipiélago caboverdiano. La muestra final se constituyó con las empresas que estuvieron dispuestas a participar en la fase de cuestionarios y entrevistas, la que ascendió a 60 empresas.

3.2. Cuestionario y trabajo de campo

Se utilizó el cuestionario como la herramienta principal de la investigación. La encuesta utilizaba preguntas en formato abierto, cerrado y de elección múltiple, y se estructuró en cinco bloques con el objetivo de recabar información de la empresa en cuanto a sus condiciones de base para la internacionalización, motivación y grado de diferenciación percibido por el empresario (Véase **Tabla 1**). Toda la información utilizada fue administrada por el empresario o directivo, sin contrastarla con ninguna otra fuente. Los aspectos evaluados provienen de la revisión de la literatura, los que han sido identificados como factores críticos de éxito en la internacionalización empresarial en turismo. De este modo, se asume que el comportamiento positivo de los indicadores en el segmento/ isla objeto de estudio es una medida del éxito actual o potencial de las empresas en su expansión internacional, y de las adecuadas estrategias de los destinos.

Sobre las *condiciones de base*, el directivo debía marcar “Si”, si la empresa cumple con la condición, y “No” en caso contrario, lo que generó nueve variables dicotómicas en la base de datos. Por otro lado, respecto a la *diferenciación*, el entrevistado debía valorar seis aspectos de su empresa y del resto del sector. La valoración se llevó a cabo a partir de una escala Likert de 5 puntos, donde 1= Nada de acuerdo (el directivo considera que su empresa no cuenta con este factor en particular que la diferencia de la competencia) y 5= Completamente de acuerdo (el directivo coincide totalmente con esta afirmación). En relación al grupo de factores *motivacionales*, el directivo debía valorar en 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).



Tabla 1. **Diseño del cuestionario de Internacionalización para Empresas de Turismo Náutico**

BLOQUE	OBJETIVO
Características	Conocer el funcionamiento, actividades y servicios, mercados principales de clientes, estacionalidad de la demanda, etc.
Condiciones	La empresa dispone de Plan de Marketing, Plan de Internacionalización, Planes formativos; encuestas de satisfacción; participa/organiza eventos internacionales; pertenece a Federación/ Asociación; recibido subvenciones públicas, inyección de capital externo, y/o si cuenta con patentes relacionadas con el sector (siendo 1= Si, 0=No)
Diferenciación	Escala de valoración de cinco puntos (1= Nada de acuerdo y 5= Completamente de acuerdo Percepción del empresario sobre determinados aspectos de la empresa que la diferencia de competidores (precios, recursos humanos, potencial exportador de su modelo de negocio)
Motivación	Escala de valoración de cinco puntos (1= Nada importante y 5= Muy importante. Valor o importancia que el propietario/directivo otorga a un conjunto de elementos que justifican el deseo o propósito de crecimiento internacional
Barreras internacionalización	Pregunta multirespuesta. Identificar las barreras que a criterio de los directivos podrían encontrarse si decidieran internacionalizarse.

Fuente: Elaboración propia

Por último, sobre las *barreras* a la internacionalización, el entrevistado debía marcar solamente los aspectos que veía como limitantes en un proceso de internacionalización. Todas estas preguntas se representaron en la base de datos como variables dicotómicas (valor 0, si la empresa no presenta el servicio, o valor 1, lo contrario). Los cuestionarios fueron validados a través de grupos focales con expertos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y cuatro empresarios que actuaron en representación del sector. La técnica de muestreo fue el estratificado, y se justifica por la división previa del sector, según perfil de actividad náutica de las empresas.

El cuestionario se implementó a través de entrevistas en profundidad, que se desarrollaron presencialmente en la sede de cada una de las empresas. Véase ficha técnica resumen del trabajo de campo en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Ficha técnica del trabajo de campo

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Población objetivo	Propietarios y/o directivos de empresas de turismo náutico de la Macaronesia (Canarias, Madeira y Cabo Verde)
Trabajo de campo	Encuestas directas e individualizadas acompañada de entrevista
Período de encuestación	Mayo -Diciembre 2017
Muestra	60 empresas Canarias: Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura y Tenerife (76,6%); Madeira (16,6%); Cabo Verde (6,6%)
Error muestral	15% para toda la muestra

Fuente: Elaboración propia

La base de datos se construyó con los resultados de las preguntas de las encuestas. Para describir las características de la muestra, se aplicó el análisis de frecuencia, y la prueba Chi-cuadrado para identificar las diferencias regionales, atendiendo 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. En todos los casos, la variable de factorización fue la isla de pertenencia de la empresa, que fragmentaba la muestra en 6 subgrupos, 1= Gran Canaria; 2= Lanzarote; 3= Fuerteventura, 4= Tenerife; 5= Madeira y 6= Cabo Verde.

4. RESULTADOS

4.1. Perfil de la muestra

La **Tabla 3** muestra la distribución de la muestra por región y tipo de actividad principal de la empresa. Tal y como se observa, la muestra se caracteriza por su heterogénea oferta de actividades náuticas, con el 48,3% de las empresas dentro de la categoría "Actividades náuticas", o sea, que su cartera de servicios posee más de tres actividades diferentes. Gran Canaria y Lanzarote (Canarias), y Madeira son las islas que cuentan con el mayor número de Pymes encuestadas. Las empresas de la muestra reciben en torno a 12.500 clientes cada año como media, y fueron constituidas hace menos de 15 años como media. El número promedio de empleados de la muestra es de 7.

Tabla 3. Distribución de la muestra por región y tipo de actividad

		TIPO DE ACTIVIDAD					TOTAL
		ACTIVIDADES NÁUTICAS	PESCA DEPORTIVA	CHÁRTER NÁUTICO	BUCEO	SURF	
Región	Gran Canaria	16,7	6,7	5,0	3,3	-	31,7
	Lanzarote	8,2	3,3	8,3	6,7	-	26,5
	Fuerteventura	11,7	-	-	-	-	11,7
	Tenerife	1,7	-	3,3	-	1,7	6,7
	Madeira	10,0	1,7	1,7	3,3	-	16,7
	Cabo Verde	-	3,3	1,7	1,7	-	6,7
Total		48,3	15,0	20,0	15,0	1,7	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la **Tabla 4**, existen diferencias regionales significativas dentro del sector, en cuanto a los períodos de mayor demanda de clientes. Mientras la mayoría de las empresas afirmaron que reciben más cantidad de clientes en los meses de julio a septiembre, el 75% de las empresas caboverdianas aseguró que abril y mayo eran sus meses de alto tráfico. Eso se debe fundamentalmente a que, abril y mayo es la mejor época para la pesca deportiva en esa región del Atlántico, y es donde se concentran los principales eventos náuticos; mientras que las islas europeas, como destinos de invierno, perciben una mejora en los indicadores de ventas a finales de año.

Tabla 4. Meses de mayor demanda de las empresas

MESES DE MAYOR DEMANDA	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Abril	-	25,0	-	25,0	-	75,0	19,25**
Mayo	5,6	37,5	-	25,0	12,5	75,0	14,01**
Julio	66,7	62,5	66,7	50,0	75,0	50,0	no sig.
Agosto	66,7	68,8	100,0	75,0	87,5	25,0	no sig.
Septiembre	44,8	81,3	83,3	75,0	75,0	25,0	no sig.

**p<0,01

GC: Gran Canaria; LZte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cabo Verde.

Fuente: Elaboración propia

Relativo a los principales mercados de clientes también existen diferencias entre las empresas que pertenecen a diversas islas. Ninguna empresa de Cabo Verde identificó al mercado inglés entre sus principales usuarios, mientras que más del 68% de las empresas de las islas europeas identificó al británico como uno de los más importantes. Situación similar sucede con el mercado alemán, que la mayoría de las Pymes lo identificó como uno de los principales, excepto en Cabo Verde. El mercado nacional (España y Portugal) no está entre los principales clientes de las empresas canarias y madeirenses, respectivamente. Por último, ninguna empresa de Tenerife y Madeira afirmó recibir usuarios de los EE. UU, considerado un mercado principal para el 75% de las de Cabo Verde (Véase **Tabla 5**). Los espacios en blanco significan que ninguna empresa en esa isla afirmó recibir clientes de ese mercado.

Table 5. Principales mercados de clientes de las empresas

MERCADO PRINCIPAL	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Inglés	68,4	87,5	85,7	100,0	85,7	-	16,14**
Alemán	63,2	62,5	71,4	75,0	100,0	25,0	no sig.
Español	31,6	31,3	-	-	-	-	no sig.
Portugués	-	6,3	-	-	-	-	no sig.
Francés	5,3	31,3	57,1	50,0	57,1	25,0	11,30**
Estadounidense	10,5	6,3	14,3	-	-	75,0	17,94**

** $p < 0,01$

GC: Gran Canaria; Lzte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cabo Verde

Fuente: Elaboración propia

4.2. Barreras a la internacionalización

Los datos demuestran que existe una baja tasa de crecimiento internacional entre los encuestados, ya que menos del 29% de los directivos en cada isla afirmó que tenía inversiones/operaciones en el extranjero, sin encontrar diferencias a nivel regional. Dentro del archipiélago canario (España), destaca la isla de Fuerteventura, donde el 71% de las empresas afirmó tener convenios/contratos con empresas extranjeras, diferenciándose del resto de islas dentro del mismo archipiélago, y de Madeira y Cabo Verde (**Tabla 6**).

Tabla 6. Formas o vías de exportación que utilizan las empresas de turismo náutico según isla de pertenencia

ASPECTOS	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Servicios a empresas de mi región	36,9	46,7	85,7	25,0	66,7	25,0	7,8
Servicios a empresas nacionales	31,6	40,0	-	25,0	33,3	-	5,6
Servicios a empresas extranjeras	5,3	26,7	14,3	25,0	22,2	-	4,3
Contrato/ convenio con empresas internacionales	26,3	13,3	71,4	-	30,0	50,0	10,5*
Inversiones/operaciones internacionales	10,5	6,7	28,6	25,0	11,1	25,0	2,9
American	10,5	6,3	14,3	-	-	75,0	17,94**

**p<0,01

GC: Gran Canaria; Lzte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cabo Verde

Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas, los directivos expresaban aquellas barreras o limitaciones que a su criterio deberían hacer frente en caso de iniciar un proceso de expansión internacional. Los resultados del análisis de frecuencia cruzado y la prueba Chi se muestran en la **Tabla 7**. Las diferencias regionales recayeron en los aspectos relativos a i) la falta de seguridad jurídica (Chi2=17,3; p<0,01), ii) necesidad de avales (Chi2=21,5; p<0,01), y iii) carencia de plan de internacionalización (Chi2=15,8; p<0,01). Es importante señalar que todos los aspectos fueron propuestos por los empresarios ya que esta pregunta del cuestionario era abierta.

En este sentido, llama la atención que todos los empresarios caboverdianos apuntaron a la carencia de plan de internacionalización, mientras que en el resto de las islas europeas esta afirmación fue expresada con menor frecuencia. Además, se denota la importancia que tiene la capacitación para contribuir a que los empresarios distingan qué aspectos están bajo su control, y cuáles son barreras de entrada a los mercados exteriores. Algunas empresas señalaron que el desconocimiento de idiomas extranjeros y/o de leyes de comercio exterior constituyen debilidades de las empresas, y no barreras al crecimiento internacional. Asimismo, esta afirmación queda evidenciada por el hecho de que en todas las islas se apunta la falta de conocimiento del mercado y apoyo público.

Esto abre una nueva perspectiva de trabajo conjunto para las islas de la Macaronesia, más allá de la promoción conjunta. Los gestores de

destinos deben trabajar por elevar el conocimiento jurídico y legislativo de las empresas de la región, y por la equivalencia de titulaciones náuticas y permisos. Así no solo contribuyen a promover la internacionalización dentro de la Región, sino que fortalecen a los destinos para su crecimiento internacional. En este sentido, implementar programas de capacitación con escala regional podría ser una estrategia eficiente en el uso de fondos públicos.

Tabla 7. Principales barreras al crecimiento internacional del sector identificadas por los empresarios

ASPECTOS	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Trabas/ burocracia administrativa en origen/ destino	63,00	69,00	100,00	75,00	50,00	75,00	3,2
Falta de apoyo público	53,00	69,00	100,00	50,00	30,00	50,00	4,7
Capacidad financiera/ liquidez insuficiente	59,00	31,00	57,00	50,00	30,00	60,00	9,4
Desconocimiento del mercado	32,00	38,00	86,00	50,00	40,00	50,00	6,6
Carencia de Plan de Internacionalización	37,00	38,00	43,00	-	50,00	100,00	15,8**
Falta de seguridad jurídica fuera de su región	6,00	50,00	86,00	50,00	10,00	50,00	17,3**
Necesidad de avales	24,00	38,00	57,00	50,00	20,00	50,00	21,5**
Desconocimiento idiomas/ leyes de comercio exterior	29,00	6,00	14,00	-	10,00	25,00	10,2

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis regional de las condiciones, motivaciones y capacidad de diferenciación

Relativo a las condiciones para la internacionalización, los datos evidencian que existen diferencias entre las empresas con base en diversas islas, en cuanto a la posesión de i) Plan de Marketing (Chi-2=13,1; $p < 0,01$), ii) cuestionario de satisfacción (Chi-2= 24,8; $p < 0,01$), y iii) Plan de formación de capacidades al personal (Chi-2=11,1; $p < 0,05$). En estos tres aspectos, la diferencia recae dentro del archipiélago canario, siendo Gran Canaria la isla donde menos empresas cuentan con estos atributos (**Tabla 8**).

En cuanto al resto de aspectos, siempre menos del 50% de los encuestados en cada isla afirmó contar con los atributos. 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 que contaba con este plan en el momento de ser encuestadas. Estos hallazgos tienen coherencia con la baja tasa de internacionalización encontrada a nivel general en todas las regiones. Dado que estos aspectos son condiciones básicas que se espera de las empresas con éxito a nivel internacional, el mejor posicionamiento del sector náutico dependerá del avance de las empresas en esta área.

Tabla 8. Condiciones de base para el desarrollo internacional de las empresas según región.

VARIABLES	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	CHI-2
Plan de Marketing	36,8	75,0	57,1	75,0	100,0	50,0	13,1**
Cuestionario satisfacción	10,5	68,8	83,3	100,0	80,0	75,0	24,8**
Plan de Internacionalización	26,3	6,3	57,1	25,0	20,0	25,0	7,5
Plan/ Programa de formación para personal contratado	26,3	66,7	71,4	50,0	80,0	75,0	11,1*
Evento/ concurso/ feria internacional	21,1	50,3	28,6	50,0	50,0	45,0	6,9
Asociación/ federación	47,4	53,3	28,6	50,0	40,0	50,0	1,4
Subvención/ proyecto	5,3	-	-	-	-	-	7,2
Inversores externos/ accionistas en los últimos 5 años	10,5	6,7	28,6	25,0	11,1	25,0	3,0
Patente relacionada con el sector	10,5	-	14,3	25,0	11,1	25,0	3,7

**p<0,01 *p<0,05

GC: Gran Canaria; Lzte: Lanzarote; Ftv: Fuerteventura; Tnfe: Tenerife; Mad: Madeira; CV: Cabo Verde

Fuente: Elaboración propia

La **tabla 9** presenta los resultados del análisis de varianza ANOVA para el conjunto de diez aspectos motivacionales y seis de diferenciación que los directivos debían evaluar de sus empresas. Aquí se presenta la media muestral para cada grupo, y el valor y significatividad del estadístico F. En cuanto a las motivaciones, todos los empresarios indicaron, como media, que tener capacidad financiera para contratar empleados y liquidez suficiente para asumir una inversión no eran razones de alta importancia, en su opinión, para plantearse emprender internacionalmente. Esto es una conclusión importante ya que sugiere los elementos que no son relevantes en materia de diseño de políticas de incentivos a la industria en estas regiones. Por el contrario, todos los empresarios sí consideran que diversificar

la cartera de servicios y aprovechar las capacidades de los RRHH son motivos de peso para emprender en el exterior. Las diferencias regionales recaen en *la existencia de mercados accesibles* ($F=3,88$; $p<0,01$), *la búsqueda de rentabilidad* ($F=3,01$; $p<0,05$) y *de prestigio* ($F=2,56$; $p<0,05$). Las empresas de Gran Canaria y Cabo Verde, como media, no consideran que la existencia de mercados accesibles sea una motivación suficiente, y las de Tenerife y Cabo Verde no creen que la internacionalización vaya a aumentar su prestigio. Estos hallazgos sugieren la necesidad de segmentación de las políticas de incentivos dentro del archipiélago canario, diseñando los mensajes adecuados para cada isla, y promoviendo la capacitación en aquellas islas donde el sector lo requiera.

Tabla 9. Motivaciones y capacidad de diferenciación de las empresas según islas

MOTIVACIONES	GC	LZTE	FTV	TNFE	MAD	CV	F
Capacidad financiera suficiente para contratar empleados	2,68	2,50	3,71	3,00	3,50	2,75	1,17
Liquidez suficiente para asumir inversiones	1,89	2,44	3,29	2,75	2,00	2,75	1,31
Mercados accesibles para expandir mi modelo de negocio	2,95	3,75	5,00	4,00	3,20	2,75	3,88**
Fortalecer la situación económica	3,37	3,31	4,86	3,00	3,30	3,00	1,80
Ampliación del mercado de mi empresa	3,79	3,56	4,71	2,75	3,00	3,25	1,80
Aprovechamiento de capacidades y RRHH	3,84	3,63	4,71	3,75	3,60	2,75	1,51
Aumento de mi rentabilidad empresarial	4,79	3,94	4,86	3,75	4,40	3,50	3,01*
Diversificación de mi cartera de productos y servicios	4,16	3,50	4,57	3,00	4,20	3,00	2,22
Aumento de mi prestigio a nivel regional y nacional	4,63	3,88	5,00	3,75	4,30	3,75	2,56*
Aumento de mi competitividad empresarial	4,42	4,06	4,14	4,50	4,50	4,00	0,47
DIFERENCIACIÓN							
Precios competitivos en mi región	4,32	3,56	4,43	2,75	4,00	3,50	2,97*
Precios competitivos respecto a competidores nacionales	3,68	3,50	4,71	3,00	3,90	4,25	1,77
Precios competitivos respecto a competidores internacionales	3,79	3,63	4,71	3,75	4,00	4,25	0,96
Alto sentido de pertenencia y cultura náutica de mis empleados	4,16	4,44	5,00	3,75	4,90	4,50	1,64
Recursos humanos con capacidades	1,74	3,38	4,43	4,25	3,80	3,50	5,53**
Modelo de negocio con potencial de exportación	2,32	3,06	4,57	3,75	2,90	2,75	3,42**

** $p<0,01$ * $p<0,05$

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la capacidad de diferenciación, las diferencias regionales recaen en tres aspectos; i) precios competitivos ($F=2,97$; $p<0,05$), ii) recursos humanos ($F=5,53$; $p<0,01$), y iii) modelo de negocio con potencial exportador ($F=3,42$; $p<0,01$). 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 su rasgo diferenciador en el sector, a diferencia de las empresas de las otras islas. En tercer lugar, los empresarios grancanarios, madeirenses y caboverdianos no consideran que su empresa tenga un modelo de negocio con alto potencial exportador. En este sentido, las políticas regionales deberán adaptarse a las necesidades de la industria en cada isla, atendiendo a estos grupos de manera segmentada, ya que la percepción del empresario puede ser una medida del desconocimiento de las características de sus competidores, o de la necesidad de desarrollar capacidades de gestión en operaciones.

Por otro lado, y a nivel general, todas las empresas consideran, como media, que sus trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia y cultura organizacional, y que sus precios son competitivos a nivel nacional e internacional. Aquí, el reto recae en el aprovechamiento de estas capacidades para desarrollar ventajas competitivas en las empresas. En este sentido, el intercambio de información y experiencias dentro de la Región Macaronesia contribuye a un uso más eficiente de los recursos puestos a disposición de las políticas insulares. Por tanto, los gestores de destinos pueden colaborar promoviendo el intercambio de buenas prácticas a nivel regional, foros de discusión y capacitación para el entramado empresarial, y convocatorias regionales para responder a oportunidades de desarrollo empresarial dentro de la propia región.

5. CONCLUSIONES

Los destinos náuticos dependen de las empresas que ofrecen sus productos y servicios, siendo el éxito internacional de la industria una oportunidad para los destinos de ganar en posicionamiento, prestigio y mejora de la imagen. Por ello, los destinos no sólo son conscientes de la importancia que tiene impulsar la internacionalización empresarial, sino que tienen la responsabilidad de incentivar y apoyar a la industria en estos procesos.



En este sentido, el presente trabajo i) analiza las condiciones y limitaciones para la internacionalización en un conjunto de pequeñas y medianas empresas de turismo náutico como representación del sector a nivel insular europeo, ii) identifica los atributos y áreas sobre los cuales las empresas de turismo náutico de la Macaronesia deben trabajar de cara a garantizar el éxito internacional del sector, (iii) demuestra la importancia que tiene la segmentación de la industria, según destino donde radica, para explicar diferencias en el perfil exportador, permitiendo elaborar recomendaciones de políticas de promoción más adaptadas a escala insular y, (iv) muestra las similitudes que presentan las empresas competidoras pertenecientes a diversos archipiélagos y países, con la utilidad que esto representa para impulsar sinergias de trabajo en materia de política turística.

En este estudio se analiza, por primera vez para el sector del turismo náutico, el comportamiento de todos los factores críticos de éxito identificados en la literatura sobre internacionalización en turismo, siendo los estudios hasta el momento muy limitados a una sola área o atributo (Pereira et al., 2014; Pérez Labajos et al., 2014).

El artículo sirve de referencia para todas las empresas europeas dedicadas al turismo náutico en contextos insulares, y que tengan proyección de crecimiento internacional, dada las similares características del sector en Europa. Los hallazgos sirven de guía de autoevaluación para estas empresas, y para identificar las áreas y atributos que deben velar antes de emprender internacionalmente, siendo la isla donde la empresa radica muy importante para marcar su trayectoria de internacionalización.

Desde el punto de vista empírico, los hallazgos son de gran utilidad para los gestores de los destinos de la Macaronesia, para mejorar las estrategias de incentivos y construcción de capacidades dirigidas a la industria en apoyo y promoción de sus acciones en el exterior. A la misma vez, se abre una perspectiva de trabajo conjunto entre islas pertenecientes a países diferentes. Se ha podido demostrar que empresas competidoras con base en diferentes islas/ archipiélagos sirven de escenario para identificar estructuras de gestión de políticas regionales, que de articularse de manera conjunta, contribuirían al beneficio común, a la vez que a la eficiencia de los recursos públicos puestos a disposición del desarrollo internacional del sector.

Queda mucho por hacer de cara al desarrollo internacional del sector del turismo náutico en la Macaronesia. Es imprescindible fomentar el interés y motivación de las empresas para construir capacidades y



el estímulo por crecer, conocer y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado europeo y americano de navegantes, así como la puesta en valor de sus fortalezas esenciales.

Más específicamente, dentro del archipiélago canario, la isla de Fuerteventura es la que muestra mayor avance en cuanto a condiciones y experiencia para la internacionalización, ya que presenta una alta tasa de emprendimiento en contratos y convenios internacionales y es la isla donde mayor cantidad de empresas poseen un plan de internacionalización. A este respecto vale la pena destacar que esta es la isla donde más inversionistas extranjeros hay, lo que puede contribuir a estos indicadores. De cualquier forma, las estrategias de fomento y promoción a la internacionalización en Canarias se realizan a día de hoy a nivel de Comunidad Autónoma, cuando deberían adaptarse a las características y necesidades de cada isla.

Para el caso de Madeira, una isla caracterizada principalmente por empresas con un nivel de desarrollo regional (dentro del propio archipiélago), el reto de la gestión turística está en fomentar y capacitar a la industria para lograr la consolidación de planes de internacionalización, ya que es su principal debilidad. Cabo Verde se encuentra en similar situación, lo que unido a la facilidad de idioma con las islas portuguesas, permite suponer que alianzas estratégicas y proyectos de cooperación conjunto que fomenten la internacionalización empresarial serían de gran beneficio mutuo.

Las diferencias que existen en cuanto a estructura de mercado y estacionalidad de la demanda, sugieren la oportunidad de promover iniciativas de productos/servicios conjuntos entre empresas de la Macaronesia. Una oferta náutica turística conjunta amplía el espectro de oportunidades de acceder a nuevos mercados turísticos para todos, a la vez que significa un impulso importante para el deseado posicionamiento de los destinos náuticos de la Macaronesia, lo que, acompañado de la cercanía geográfica, la igualdad de condiciones desde la insularidad y vulnerabilidad, y la experiencia acumulada de algunos empresarios, permitirá poner las buenas prácticas a disposición de todos.

En materia de incentivos se deberá fomentar la innovación en todas las empresas e islas, así como promover un mayor compromiso con la búsqueda de la competitividad y prestigio, así como con el aprovechamiento de recursos humanos. Por su parte, es importante que las políticas de incentivos segmenten adecuadamente a las empresas por islas y preferencia sobre el grado de importancia que tienen los



aspectos, rentabilidad, prestigio, y competitividad entre los empresarios, generando planes de capacitación a nivel regional sobre investigación de mercado, autodiagnóstico de competitividad, e identificación de las mejores trayectorias o planes de internacionalización.

Por otro lado, conocer las oportunidades que ofrece el mercado europeo, así como su creciente interés por la práctica de deportes en el mar, permitirá la creación de nuevas ideas de productos, servicios y experiencias transnacionales. Esto no sólo dinamizaría el mercado y la oferta, sino que también favorecería el crecimiento y posicionamiento de países como Cabo Verde, que apoyarían la diversificación turística de la Macaronesia como destino náutico, con un mayor atractivo para países como EE.UU. Aquí, toma especial relevancia el fomento de capacidades en investigación de mercado y en temas legislativos en los empresarios, que es una responsabilidad de los gestores a nivel de destinos.

Las empresas tienen el gran reto de convertirse en artífices de su propia historia, de ganar influencia en la política pública de fomento, promoción y apoyo a la industria para la internacionalización. Para ello, deberán asegurarse que cuentan con las condiciones y capacidades que garantizan el éxito de su expansión, tener planes detallados y obtener conocimiento sobre el mercado exterior desde el punto de vista de la oferta y la demanda, y reconocer sus factores de diferenciación en el mercado, para diseñar las mejores estrategias posibles.

La principal limitación del estudio recae en el reducido tamaño de la muestra que aunque se considera una representación del sector a nivel insular, requiere de ser analizado en otros contextos insulares con base en otras regiones. Además, el estudio no analiza la relación entre los factores críticos de éxito y su comportamiento real en el sector, con el posicionamiento o proyección internacional de las empresas. Para futuras investigaciones se pretende medir la relación causal entre los diversos factores de éxito y las diferentes formas o vías de exportación que están usando las empresas. Esto será posible implementando otros niveles de análisis causal, que sean capaces de establecer un perfil de aquellas empresas que se encuentran en las etapas más avanzadas de desarrollo internacional.



REFERENCIAS

- Agndal, H., & Elbe, J. (2007). "The Internationalization Processes of Small and Medium-sized Swedish Tourism Firms". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4), 301-327.
- Araya Leandro, A. (2009). "El proceso de internacionalización de empresas". *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". *Tourism Management*, 35, 111-121.
- Berbel Pineda, J. M. (2008). "La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina". *Tec Empresarial*, 2(3), 8-17.
- Besteiro, B. B. (2004). "El desarrollo del Turismo Náutico en Galicia". *Cuadernos de Turismo*, 13, 145-163.
- Bianchi, C. (2011). "Inward internationalization of consumer services: lessons from Australian firms". *Journal of Services Marketing*, 25(4), 282-293.
- 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". *Journal of Business Research*, 72, 104-113.
- Bowen, R. (2019). "Motives to SME internationalisation". *Cross Cultural & Strategic Management*, 2019, 125.
- Buckley, P. J. (1993). "Barriers to internationalization". In *Perspectives on strategic change*, pp. 79-106. Springer, Dordrecht.
- Burt, S., & Mavrommatis, A. (2006). "The international transfer of store brand image". *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(4), 395-413.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach". *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81
- 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". Comisión Europea, Bruselas, 20 de Febrero de 2014.
- Comisión Europea (2017). "Asuntos Marítimos. Crecimiento Azul. Turismo Costero y Marítimo". Recuperado de <https://ec.europa.eu/>
- Dhandapani, K., Upadhyayula, R. S., & Basant, R. (2019). "Post internationalization strategies of born global service firms". *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Diakomihalis, M. N. (2007). "Chapter 13 Greek maritime tourism: Evolution, structures and prospects". *Research in Transportation Economics*, 21(1), 419-455.
- de Correia, R. J., Lengler, J., & Mohsin, A. (2019). "Entrepreneurial approaches to the internationalisation of Portugal's hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1141-1165.
- De Madariaga, C. J., & del Hoyo, J. J. G. (2019). "Enhancing of the cultural fishing heritage and the development of tourism: A case study in Isla Cristina (Spain)". *Ocean Coast. Manag.*, 168, 1-11.
- Depellegrin, D., Venier, C., Kyriazi, Z., Vassilopoulou, V., Castellani, C., Ramieri, E., ... & Barbanti, A. (2019). "Exploring Multi-Use potentials in the Euro-Mediterranean sea space". *Science of the Total Environment*, 653, 612-629.
- Dunning, J. H. (2015). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". In *The Eclectic Paradigm*, pp. 50-84. Palgrave Macmillan, London.
- Dunning, J. H., & Kundu, S. K. (1995). "The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study". *MIR: Management International Review*, 101-133.
- 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.
- European Boating Industry (2016). *Facts & Figures*. Recuperado de <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. Recuperado de <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/>

- Eusébio, C. & Vieira, A. L. (2013). "Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioural intentions: a structural modelling approach". *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 66-80.
- Ferradás Carrasco, S. (2002). "El turismo náutico en el Mediterráneo". *Cuadernos de Turismo*, 9, 19-32.
- Fletcher, R. (2001). "A holistic approach to internationalisation". *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Foss, N. J., & Eriksen, B. (1995). "Competitive advantage and industry capabilities". In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 43-69). Springer, Boston, MA.
- Garau-Vadell, J. B. (2005). "El Turismo Náutico como elemento de diversificación turística. Análisis del Consumidor e impacto económico: El caso de Baleares". *Investigación y Marketing*, 88, 62-74.
- Gobierno de Canarias (2013). "Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias 2014-2020". Recuperado de <http://www.gobiernodecanarias.org/aciis/>
- Gómez Javaloyes, E. (2012). "La gestión de instalaciones náuticas de recreo: su relación con el turismo náutico en la Costa Blanca". *Investigaciones Turísticas*, 4, 119-131.
- Goodman, L. A. (1961). "Snowball sampling". *The Annals of Mathematical Statistics*, 148-170
- Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model". *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1998). "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies". *International Small Business Journal*, 16(4), 46-63.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). "Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers". *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- ICEX (2016). *Guía de servicios para la internacionalización*. Edición Región Canarias. Ministerio de Economía y Competitividad: Gobierno de España, p. 54.
- ICEX (Febrero 2018). "Las empresas portuguesas apuestan cada vez más por la internacionalización". Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- Jennings, G. (Ed.). (2007). *Water-based tourism, sport, leisure, and recreation experiences*. New York: Routledge.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm—four Swedish cases 1". *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jovanovic, T., Dragin, A., Armenski, T., Pavic, D., & Davidovic, N. (2013). "What demotivates the tourist? Constraining factors of nautical tourism". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 858-872.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). "Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises". *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Landaluce, E. (2012). "Situación y futuro de la náutica de recreo en España: propuestas dinamizadoras". *Economía Industrial*, 386: 69-78
- Łapkoa, A., & Panasiuk, A. (2019). "Water tourism as a recipient of transport services on the example of Szczecin". *Transportation Research Procedia*, 39: 290-299.
- León González, C. J., González Muñoz, A., & Luis, G. S. J. (Eds) (2014). *Investigación en Turismo Náutico Canarias-Marruecos= Étude sur le Tourisme Nautique des Îles Canaries et du Maroc*.
- Leonidou, L. C. (2000). "Barriers to export management: an organizational and internationalisation analysis". *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lucrezi, S., Milanese, M., Markantonatou, V., Cerrano, C., Sarà, A., Palma, M., & Saayman, M. (2017). "Scuba diving tourism systems and sustainability: Perceptions by the scuba diving industry in two Marine Protected Areas". *Tourism management*, 59, 385-403.
- Lucrezi, S., & Saayman, M. (2017). "Sustainable scuba diving tourism and resource use: Perspectives and experiences of operators in Mozambique and Italy". *Journal of cleaner production*, 168, 632-644.
- Luković, T. (2007). "Nautical Tourism—Definitions and Dilemmas". *Naše more, Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 54 (1-2), 22-3
- Luković, T. (Ed.) (2013). *Nautical tourism*. Dubrovnik: CABI.
- Machado, L. P. (2012). "The consequences of natural disasters in touristic destinations: The case of Madeira Island—Portugal". *Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 50-56.
- 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, p. 35.





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

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

Oh, C. O., Jodice, L. W., Bachman, J. R., & Hammit, W. E. (2016). "Angler and non-angler preferences for non-consumptive value-added products and services associated with charter boat trips". *Ocean & Coastal Management*, 130, 299-308.

Paker, N., & Vural, C. A. (2016). Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, 56, 156-171.

Papageorgiou, M. (2016). Coastal and marine tourism: A challenging factor in Marine Spatial Planning. *Ocean & coastal management*, 129, 44-48.

Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A., & Pires, G. M. V. S. (2014). "Nautical sports events portfolio as a driver to innovative dynamics". *Journal of Maritime Research*, 11(1), 17-23.

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

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

PwC (2017). *Estrategia Operativa de Internacionalización de la Economía Canaria*.

PROEXCA: Gobierno de Canarias, p. 370.

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". *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". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.

Reijonen, H., & Kompulla, R. (2007). "Perception of success and its effect on small firm performance". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.

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

Rusko, R. (2013). "The Redefined Role of Consumer as a Prosumer: Value Co-Creation, Coopetition, and Crowdsourcing of Information Goods". In *Production and Manufacturing System Management: Coordination Approaches and Multi-Site Planning*, pp. 162-174. IGI Global.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). "SME internationalization research: past, present, and future". *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Sarisik, M., Turkyay, O., & Akova, O. (2011). "How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1014-1025.

Scherer, F. L., Minello, I. F., Krüger, C., & Rizzatti, A. B. (2018). "To Internationalize or Not to Internationalize? A Descriptive Study of a Brazilian Startup". *Technology Innovation Management Review*, 8(3).

Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P., & Peters, M. (2018). "Analyzing the Coopetition between Tourism and Leisure Suppliers—A Case Study of the Leisure Card Tirol". *Sustainability*, 10(5), 1447.

SEGITTUR (Marzo 2017). "Travel Tech Solutions from Spain". *Blog de SEGITTUR. Innovación, tecnología, emprendedores e internacionalización vinculados con el turismo*. Recuperado de <http://blog.segittur.es/>

SIECAN (2017). "Internacionalización". *Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento: Gobierno de Canarias*. Recuperado de <http://www.siecan.org/>

Sommer, L. (2010). "Internationalization processes of small-and medium-sized enterprises—a matter of attitude?". *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.

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

Terziovski, M. (2003). "The relationship between networking practices and business excellence: a study of small to medium enterprises (SMEs)". *Measuring business excellence*, 7(2), 78-92.

Thrane, C. (2008). "Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects". *Tourism Management*, 29(3), 514-524.

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". *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 457-467.
- Wang, H., Liu, W., Zhu, M., & Wang, Q. (2018). "Embrace or Not? An Empirical Study of the Impact of Globalization on the Country's Sustainability in the Case of NAFTA". *Sustainability*, 10(10), 3436.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wild, P., & Dearing, J. (2000). "Development of and prospects for cruising in Europe". *Maritime Policy Management*, 4, 315-333.
- Wood, A., Logar, C. M., & Riley Jr, W. B. (2015). "Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises". *Journal of Business Research*, 68(11), 2358-2365.
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). "Revisiting the Uppsala internationalization model: social network theory and overcoming the liability of outsidership". *International Marketing Review*, 35(1), 2-17.
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks". *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690

NOTAS

1. **Agradecimientos:** Las autoras hacen constar el apoyo financiero para esta investigación del Proyecto NAUTICOM - MAC/2.3d/158, *Red Náutica de Cooperación en la Macaronesia. Fomento de la internacionalización, la competitividad turística y el Crecimiento Azul de la Macro-región*, aprobado en la primera Convocatoria del Programa Interreg- MAC 2014-2020 y financiada con Fondos FEDER- UE.
2. Región del arco atlántico que comprende los archipiélagos de Canarias, Azores, Madeira, Cabo Verde y Salvajes.
3. 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).

