



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL
E DO MAR



PLAN ESTRATEGICO DE LA NAUTICA RECREATIVA EN GALICIA 2012-2020



JULIO DE 2012

Capítulo 0: ESTRUCTURA GENERAL DE PLANIFICACIÓN.

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.

Capítulo 2: VISIÓN.

Capítulo 3: MISIÓN.

Capítulo 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Capítulo 5: ESTRATÉGIA HORIZONTAL: MODELOS DE GESTIÓN.

Capítulo 6: GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Capítulo 7: INTEGRACIÓN VERTICAL.

Capítulo 8: EL CLÚSTER DE LA NÁUTICA RECREATIVA DE GALICIA.

Capítulo 9: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Capítulo 0: ESTRUCTURA GENERAL DE PLANIFICACIÓN

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

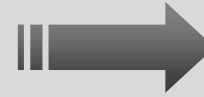
Michael Porter



Respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas para conseguir una ventaja competitiva sostenible. (1981)

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

ESTRATEGIA CORPORATIVA



Decisión del más alto nivel con el mayor alcance posible, engloba a toda la empresa. Se requiere alto grado de participación.

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO



Búsqueda de posicionamiento competitivo que permita obtener ventaja frente a competidores.

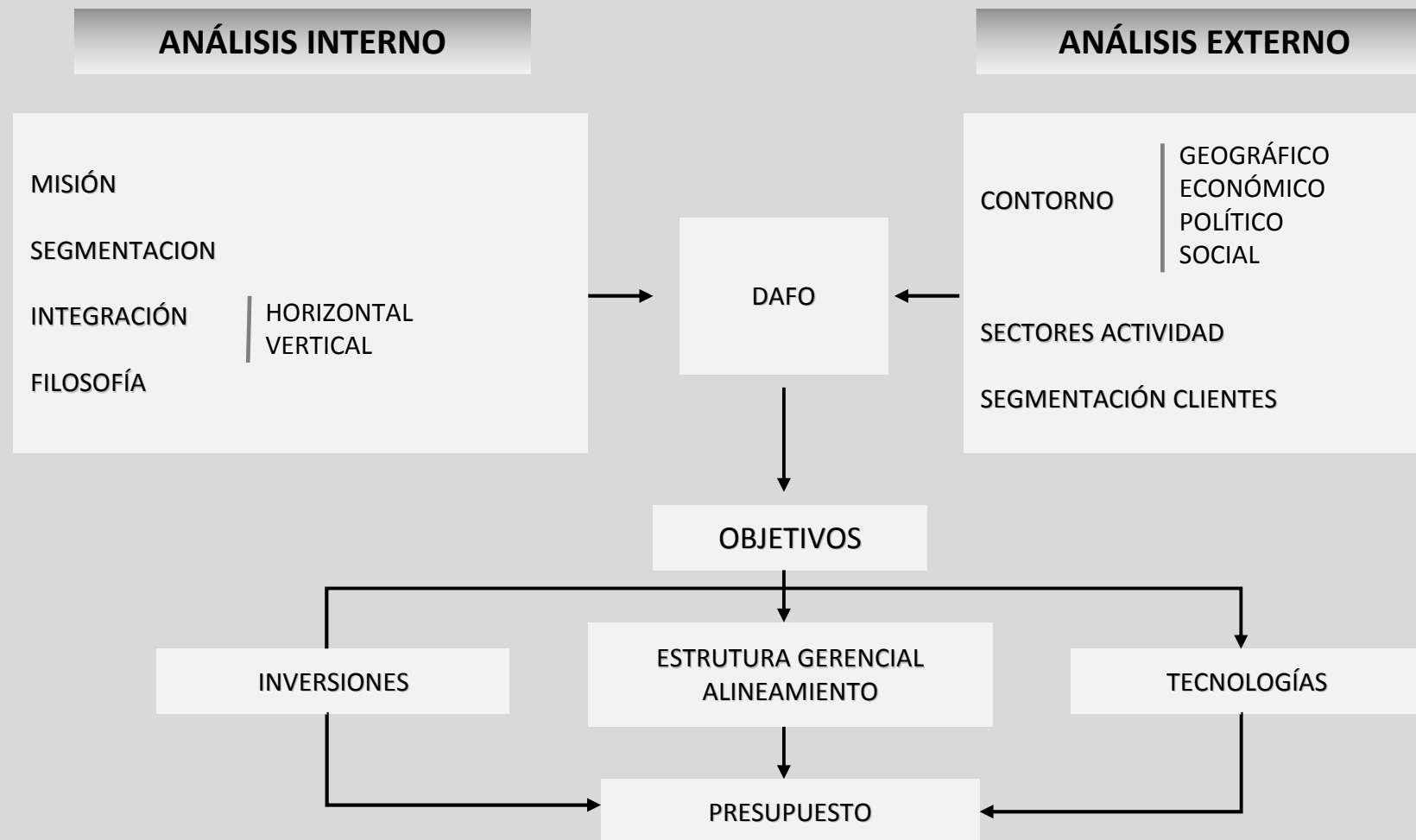
ESTRATEGIA FUNCIONAL



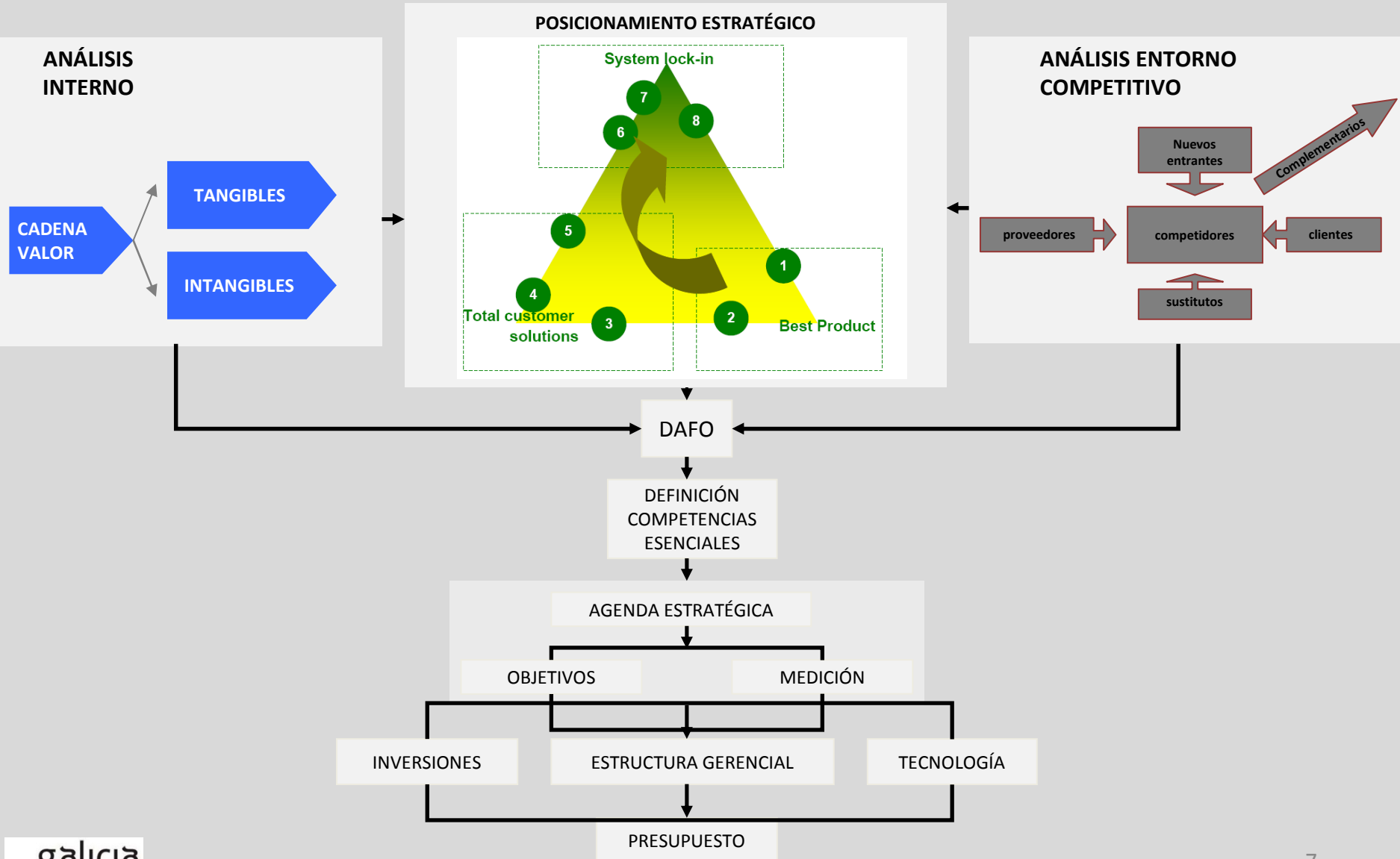
Desarrolla el campo de las tácticas, consolida requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos. Actúa en el corto plazo.

Igor Ansoff, 1965

ESTRATEGIA CORPORATIVA



ESTRATEGIA DEL NEGOCIO





**PLANIFICACIÓN GENERAL
DIRECTRICES**

- Plan Estratégico de Infraestructuras y Transportes 2005-2020 (PEIT)
- Directrices de Ordenación del Territorio (DOT)
- Plan Integral del Transporte de Galicia (PITGAL)

**PLANIFICACIÓN
SECTORIAL**

- Plan de Acciones Inmediatas para el Sector del Transporte de Mercancías (PETRAGAL)
- Plan Director de Carreteras de Galicia
- Estudio para la Implantación de una Red de Plataformas Logísticas en Galicia

**PLANIFICACIÓN
PORTUARIA**

- Planes de Unidades de Negocio
- Plan de Inversiones
- Plan Económico – Financiero
- Plan de Tecnologías de la Información y Comunicación (2008-2013)
- Plan de Sostenibilidad (2008-2014)
- Plan Estratégico (2004-2008)
- Plan de la Náutica Recreativa en Galicia (2012-2020)

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

1.1.- Ente Público Portos de Galicia.

1.2.- Industria náutica de recreo y turismo náutico en Galicia.

1.1.- Ente Público Portos de Galicia.

La Constitución Española establece que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias sobre, *los puertos y aeropuertos deportivos y, en general, los que no desarrollen actividades comerciales* exceptuando los puertos de interés general puesto que son competencia exclusiva del Estado. (Artículos 148.6 y 149.20)

El Estatuto de Autonomía para Galicia, aprobado por Ley Orgánica 1/1981, de 6 de abril, establece que serán competencia exclusiva de la Comunidad Autónoma Gallega *los puertos, aeropuertos y helipuertos no calificados de interés general por el Estado y los puertos de refugio y puertos y aeropuertos deportivos*, dentro de su ámbito territorial. (Artículo 27.9)

El 27 de noviembre de 1982, entra en vigor el RD3214/1982, de 24 de julio, sobre traspaso de funciones y servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de puertos, por el que se transfiere a la Comunidad Autónoma de Galicia dentro de su ámbito territorial: *La titularidad de todos los puertos e instalaciones portuarias sujetos o no a régimen de concesión, existentes en su territorio, que no sean de interés general.*

Por la Ley 5/1994, de 29 de noviembre, se crea en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Galicia la entidad de derecho público *Portos de Galicia* que desarrolla y gestiona las funciones y servicios en materia de puertos de la Comunidad Autónoma.

En la exposición de motivos de la Ley 5/1994, de 29 de noviembre, por la que se crea el Ente Público Portos de Galicia, se pone de manifiesto la importancia el desarrollo regional, social y económico, en relación a los puertos:

En Galicia, el funcionamiento y la evolución del sistema portuario tienen una especial importancia, ya que las actividades relacionadas con el mar representan un factor fundamental en su estructura socioeconómica, y no en vano el 60,67 por ciento de la población total de las provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra reside en municipios que cuentan con instalaciones portuarias, y una gran parte de esa población desarrolla actividades directa o indirectamente relacionadas con el sector marítimo.

Y por tanto debe garantizarse la máxima eficacia en el cumplimiento de sus cometidos de planificación, construcción y explotación de los puertos.

OBJETO.

Corresponde a Portos de Galicia el proyecto, construcción, conservación, mejora, ordenación, administración y explotación de las obras, instalaciones, servicios y actividades portuarias, así como la planificación de las zonas de servicios y sus futuras ampliaciones.

COMPETENCIAS DE PORTOS DE GALICIA.

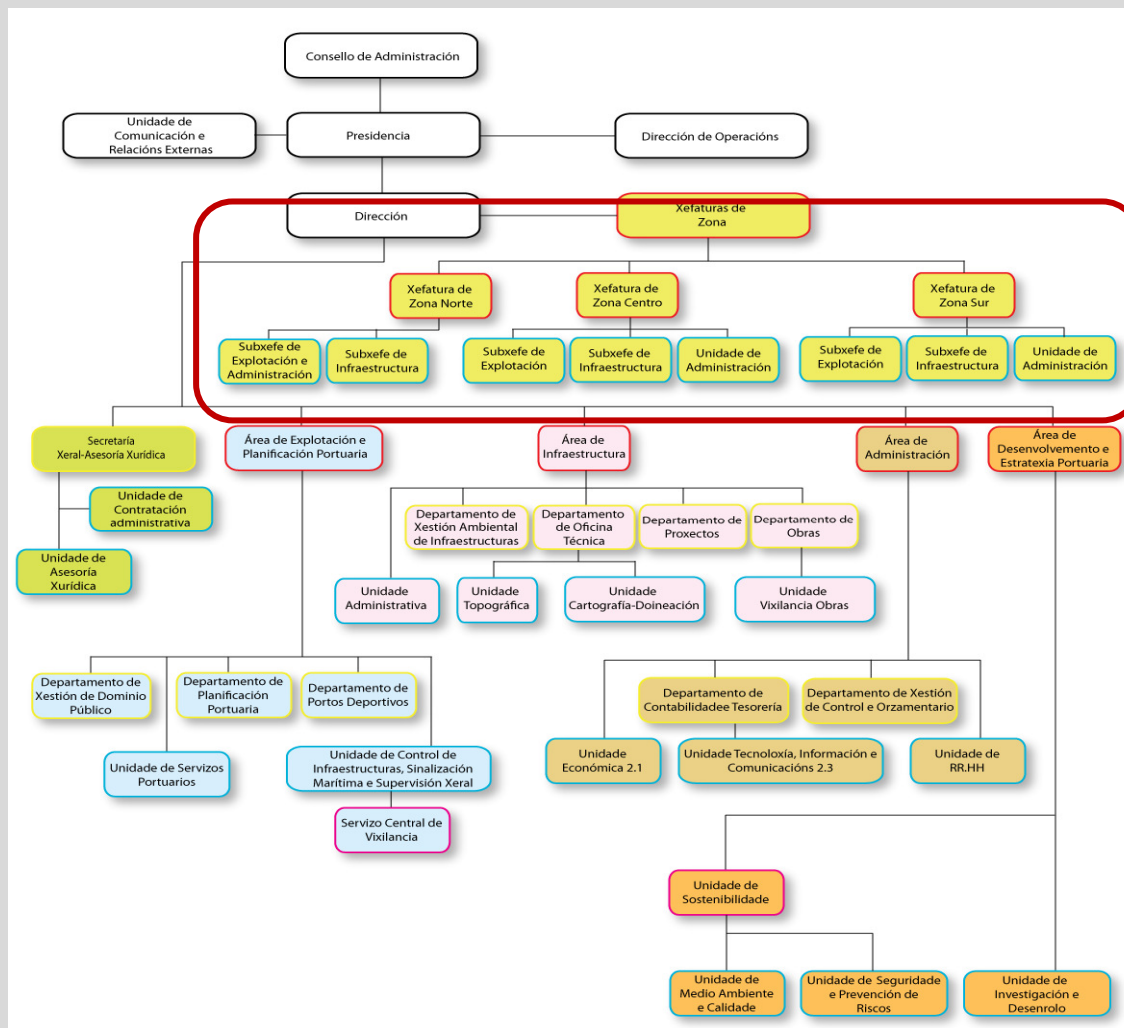
- *Gestionar la explotación de las instalaciones portuarias y de los demás bienes adscritos a su patrimonio.*
- *Fomento de la actividad económica en el ámbito de los puertos que dependen de la Comunidad Autónoma, y de sus actividades industriales o comerciales relacionadas con el tráfico portuario.*
- *Fomento de la investigación y desarrollo tecnológico en explotación y construcción portuaria.*
- *Realizar cuantas operaciones comerciales e industriales considere conveniente, con iniciativa pública o privada.*
- *Gestionar las obras, instalaciones y servicios.*

Para llevar a cabo estas funciones de la forma más exitosa, la Ley 5/1994 propone las siguientes directrices:

- **La autoridad ha de ser única** con capacidad para dirigir el sistema portuario en todos sus aspectos.
- Ha de asegurarse la imparcialidad en la toma de decisiones con respecto a los sectores de usuarios de los puertos.
- La explotación se realizará con métodos comerciales que permitan conseguir la **independencia financiera** y la **máxima competitividad**.
- Han de aplicarse **métodos ágiles y flexibles en la gestión**, ya que la burocratización no es válida para un complejo tan cambiante como un sistema portuario.
- En toda actuación en el litoral, se respetará en su integridad la conservación y protección del medio ambiente.
- Las directrices en materia portuaria se coordinarán con las generales de ordenación del territorio, a fin que **la evolución de los puertos vaya acorde con el desarrollo** de las demás infraestructuras básicas del transporte y de las comunicaciones y con las estrategias de planificación de sus zonas de influencia.

Asimismo, trata la importancia de la **profesionalización** como método para perseguir la eficacia en la aplicación de recursos, económicos y humanos, el control del gasto, la mejora de la gestión y la organización de las inversiones.

ORGANIZACIÓN ACTUAL DE PORTOS DE GALICIA.



1.2.- Industria náutica de recreo y turismo náutico en Galicia.

La industria náutica de recreo comprende todas aquellas actividades destinadas a satisfacer la demanda de la navegación de ocio o deportiva.

La Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos Turísticos (FEAPDT), define cinco tipos de instalaciones náutico deportivas:

- **FONDEADERO:** Se denomina fondeadero a la zona o instalación, ya sea natural o protegida por espigones artificiales, en la cual las embarcaciones quedan distribuidas en sus plazas únicamente por los fondeos existentes, sin necesidad de muelles ni pantalanes.
- **DÁRSENA:** Son las instalaciones que se encuentran dentro de un puerto cohabitando con otras instalaciones.
- **PUERTO INTERIOR:** O Marina interior. Es un puerto que se ha creado natural o artificialmente, directa o indirectamente por las obras ejecutadas, que invade zona de tierra y que de la línea de costa solamente sale el espigón protector de la bocana. También se incluyen puertos interiores situados en ríos o rías a lo largo de las costas.
- **PUERTO MARÍTIMO:** Instalación situada en la línea de la costa, protegida por dos espigones que forman la bocana. La mayoría de las instalaciones españolas son de este tipo.
- **MARINA SECA:** Donde se deposita la embarcación en seco en una plaza, ya sea explanada, cubierta en hangar, en repisas, etc. No tienen amarres en muelles ni pantalanes. No tienen porque estar en la costa, pueden estar ubicadas en el interior.

Las instalaciones náutico recreativas a las que se refiere este documento comprenden estos cinco tipos de instalaciones náutico deportivas.

La náutica de recreo es una actividad con un alto componente estacional, también ligado al turismo.

CARACTERÍSTICAS DEL LITORAL ESPAÑOL

Longitud del litoral español – Km. de costa-	7.880 Km.
Concesiones Náutico Deportivas	443
Puertos deportivos en España	361
Número total de amarres	130.555

Fuente: FEAPDT.-Informe anual de puertos deportivos en España 2011

CARACTERÍSTICAS DEL LITORAL GALLEGO

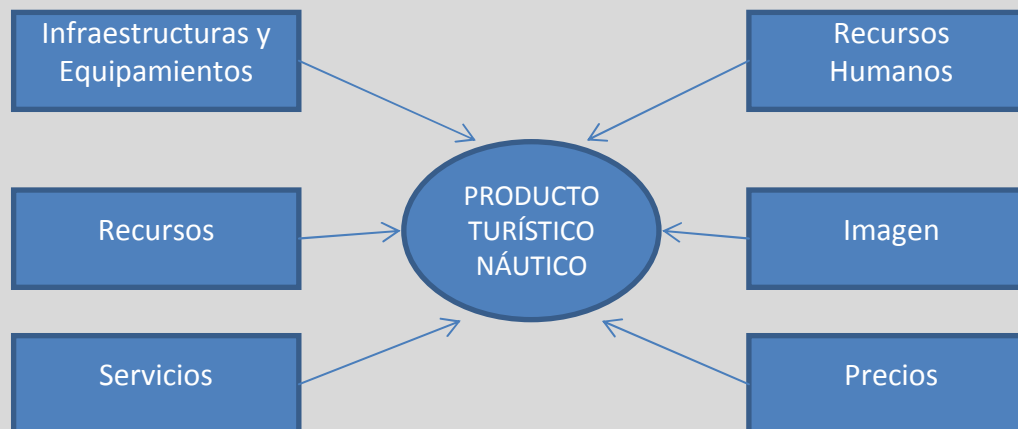
Longitud del litoral gallego – Km. de costa-	1.659 Km. (datos DOT)
Instalaciones deportivas en Galicia	63
Concesiones o autorizaciones náutico Deportivas	28
Instalaciones para embarcaciones en seco	7
Número total de amarres	9.560

Fuente: Datos de Gestión de Portos de Galicia

Un **turismo náutico** bien planificado en Galicia se presenta como un componente de gran potencialidad como revalorizador y generador de plusvalías a la oferta turística litoral. Modelo turístico litoral que en Galicia, especialmente en aquellos destinos tradicionales y más demandados de las Rías Baixas (O Grove, Sanxenxo, ...), se caracteriza por una filiación de carácter marcadamente inmobiliario con una escasa especialización en productos y una orientación a segmentos de demanda de un espectro social medio-bajo.

El **turismo náutico** es un producto en sí mismo, insuficientemente estructurado y promocionado dentro del producto global ofertado desde el destino turístico gallego.

Estructura del producto turístico náutico



Fuente: EL TURISMO NÁUTICO EN GALICIA: LA OFERTA DE PUERTOS DEPORTIVOS. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. (UDC) Carlos Alberto Patiño Romarís

Galicia ofrece unas excelentes condiciones potenciales para el turismo náutico-deportivo en función de:

- Su situación como escala intermedia cara a captar flujo de tránsito náutico-deportivo procedente del arco europeo con destino en el Mediterráneo.
- Cuenta con las excelentes condiciones de sus diversas Rías para la navegación deportiva, tanto en recorridos de una jornada como para pequeñas travesías entre distintas Rías, aprovechando la amplia oferta de instalaciones náuticas existentes.
- Las instalaciones portuarias gallegas ostentan un potencial atractivo como puertos base con respecto a los mercados de las CC.AA. interiores y geográficamente próximas a Galicia.
- La importancia y la posible contribución potencial del **turismo náutico** a la economía turística regional es a todas luces bien vislumbrable. Conformando un más que viable producto turístico complementario y de calidad del turismo litoral gallego, un instrumento de diversificación y al mismo tiempo de cualificación de dicha oferta.
- Supone un sector socioeconómico relevante, si atendemos a las cifras de negocio y empleo, y a su capacidad potencial de captar un segmento de demanda específico con un destacado promedio de gasto.

Fuente: EL TURISMO NÁUTICO EN GALICIA: LA OFERTA DE PUERTOS DEPORTIVOS. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. (UDC) Carlos Alberto Patiño Romarís

Puede ser un **elemento potencialmente desestacionalizador**, debido esencialmente a que su práctica no está en exceso condicionada por los factores climatológicos.

El **alto nivel de gasto** que realiza el **turista náutico**, la importante economía de escala que genera y el **prestigio** y la **etiqueta de calidad** que aporta al destino, lo convierten en una opción de desarrollo interesante y a analizar para el litoral de Galicia.

Fuente: EL TURISMO NÁUTICO EN GALICIA: LA OFERTA DE PUERTOS DEPORTIVOS. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. (UDC) Carlos Alberto Patiño Romarís

El turismo supuso en 2010 el 10,6 % del PIB de Galicia, este porcentaje en cifras económicas supone 6.138 M de euros anuales y 135.718 personas ocupadas directamente en el sector.

Fuente: ESTUDIO IMPACTUR GALICIA 2010. Diciembre 2011. Exceltur y Xunta de Galicia

Galicia cuenta con 1.659 km de costa, lo que supone un 54% de la costa peninsular de España. Cuenta con 128 puertos. De ellos gestiona a través de la Comunidad Autónoma, por medio del ente público Portos de Galicia un total de 122, los otros 6 de mayor dimensión y de interés general del Estado son gestionados por las Autoridades Portuarias. De los puertos que gestiona la Comunidad Autónoma, 28 son Puertos deportivos en concesión o autorización disponiendo además de atraques para embarcaciones recreativas en otras 28 instalaciones y 7 instalaciones para embarcaciones en seco. Esto representa un 15,1 % del total peninsular español.

Fuentes: Portos de Galicia y FEAPDT

De acuerdo con los datos que maneja el informe económico-empresarial de la CEP (*Confederación de empresarios de Pontevedra*), un puesto de trabajo en el sector de la navegación genera nueve empleos indirectos; cien amarres generan 4,4 empleos directos y 39,6 puestos indirectos. Y estos mismos cien amarres provocan un impacto económico de 2,1 millones de euros al año. Son cifras que hablan por sí solas de la importancia de este sector "de calidad" que además tiene, por su especialización, un efecto reclamo en todo el mundo.

Fuente: Faro de Vigo. "Los empresarios confían en el turismo náutico para captar visitantes de alto poder adquisitivo"

B. MÁRQUEZ – PONTEVEDRA. Lunes 19 de marzo de 2012

Los indicadores del impacto socio-económico ponen de manifiesto al puerto deportivo como motor del desarrollo del entorno, por lo que su evolución en los próximos años ha de ser analizada desde un punto de vista estratégico.

Galicia: turismo náutico de referencia mundial.

The most attractive cruising areas of Spain are situated at its extremes, with the Balearics, one of the Mediterranean's prime yachting centres, at one end, **and the Rias Baixas and Rias Altas of Galicia** at the other.

"World Cruising Destinations: an Inspirational Guide to All Sailing Destinations"

Jimmy Cornell 2010

Adlard Coles Nautical

A&C Black Publishers Ltd

Localización geográfica de los puertos y marinas deportivas y accesibilidad.

- Costa Cantábrica
- Costa Noroccidental
- Costa da Morte
- Rías Baixas
- Costa Suroccidental



Capítulo 2: VISIÓN.

LA NÁUTICA RECREATIVA EN GALICIA EN 2020

***GALICIA, EL DESTINO NÁUTICO MÁS
ATRACTIVO DEL ATLANTICO
EUROPEO.***

Capítulo 3: MISIÓN.

MISION DE PORTOS DE GALICIA

“Facilitar el desarrollo del sector de la náutica recreativa haciéndola accesible a la población local y presentando una oferta atractiva que posicione a Galicia en el mapa mundial de la náutica recreativa, aportando desarrollo social y económico a la región de una forma sostenible.”

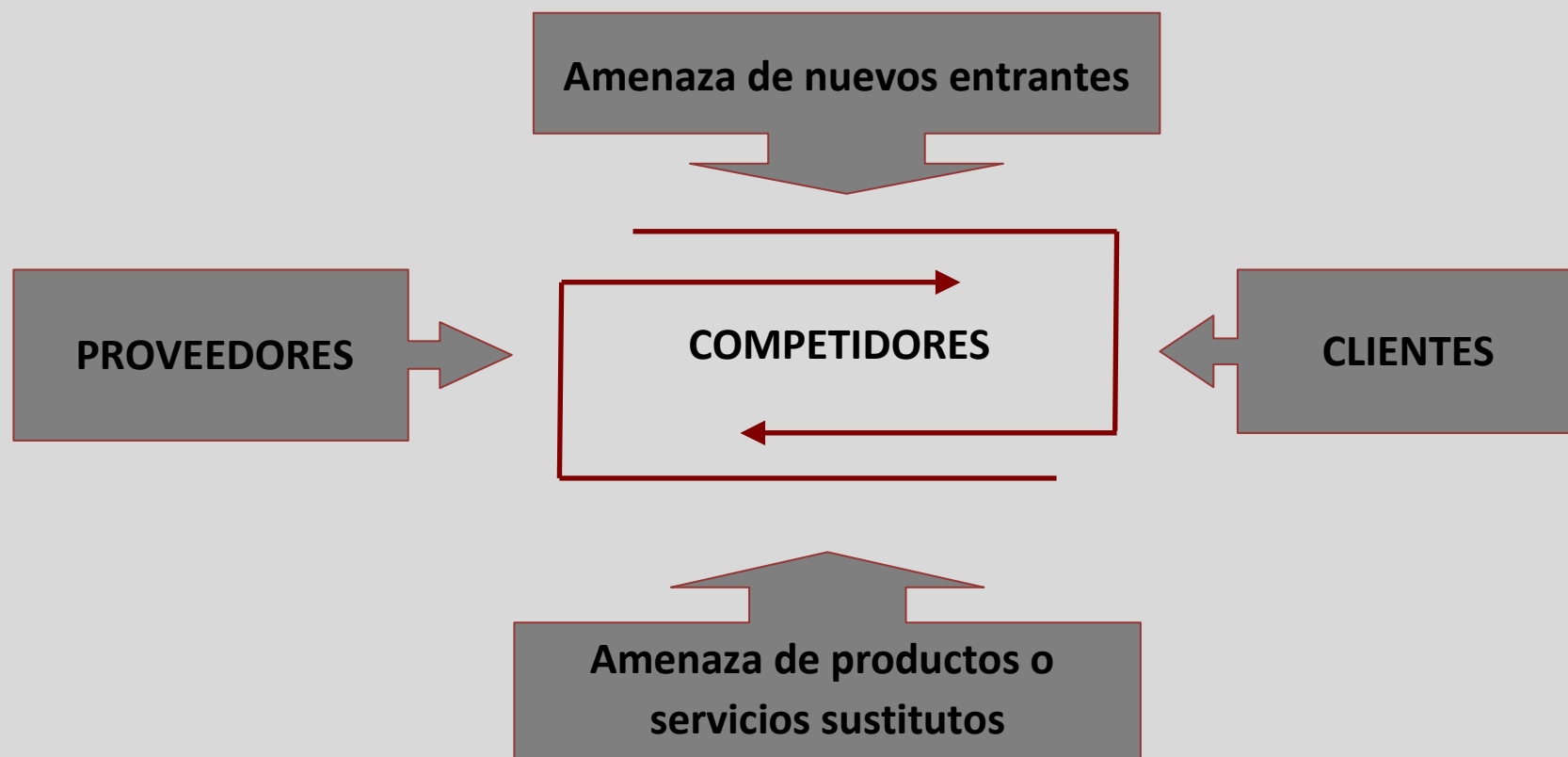
Capítulo 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

4.1.- Análisis de Porter para el sector de la náutica recreativa de Galicia.

4.2.- Análisis DAFO.

4.1.- Análisis de Porter para el sector de la náutica recreativa de Galicia.

CINCO FUERZAS DE PORTER



COMPETIDORES

- **Competidores:**
 - Entes o empresas que tienen por objeto vender servicios o productos al mismo segmento de clientes.

- **Competidores de Portos de Galicia:**
 - Instalaciones náutico recreativas desarrolladas en los puertos de interés general y dentro del ámbito competencial de las Autoridades Portuarias de Galicia.
 - Instalaciones en un ámbito geográfico en el cual los clientes encuentren condiciones naturales similares. Este entorno geográfico es el rango de costa atlántica entre sur de Francia y sur de Portugal.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Instalaciones de las Autoridades Portuarias.

- Las Autoridades Portuarias tienen diferente régimen jurídico que Portos de Galicia siendo el aspecto diferenciador el régimen tarifario.
- En la actualidad el régimen tarifario es claramente favorable a las instalaciones de Portos de Galicia.
- En este caso no se trata de competir por precio sino plantear esta problemática de forma bien diferente como es la de aunar esfuerzos con un objetivo común para toda Galicia.
- Galicia debe presentar una oferta única de instalaciones ante los clientes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Ámbito geográfico: Sur de Francia

- Francia se caracteriza por una notable industria fabricante de embarcaciones y una muy desarrollada actividad de la náutica recreativa.
- Sus navegantes son famosos y hay numerosas pruebas internacionales con origen en Francia.
- La costa del sur atlántico francés se caracteriza por una sucesión de playas con sistemas dunares y pinares con muy pocas bahías y solamente las lagunas interiores de Arcachon, Capbreton - Hossegor y la Bahía de San Juan de Luz con los puertos de Ciboure, La Nivelles y Socoa son dignos de mención en todo ese tramo de costa.
- El atractivo de esta costa junto con Biarritz hace que tengan visitantes en embarcaciones de turismo pero con un alto grado de saturación.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Ámbito geográfico: Cantábrico

- País Vasco, Cantabria y Asturias tienen una importante tradición marinera; el origen de Elcano en Getaria como de Juan de La Cosa en Santoña lo demuestra.
- La costa norte es rocosa, con acantilados y pocas bahías o desembocaduras de ríos que permiten abrigo a la actividad náutico recreativa.
- La instalación en la Bahía de Txingudi en Ondarribia es la mayor de Gipuzkoa, existiendo otras mas pequeñas en la Bahía de Pasaia, Zumaya, Orio y Getaria. La más importante de Vizcaya es la de Getxo, concesión de la Autoridad Portuaria de Bilbao.
- En Cantabria se acaba de construir a través de una concesión de construcción y explotación un Puerto Deportivo en Laredo; en la actualidad existe muy poca demanda.
- En la bahía de Santander existe una concesión Marina de Santander que tiene vocación de atención a todo tipo de clientes. Siendo la mejor oferta de servicios náuticos del Cantábrico.
- En el resto de Cantabria, las instalaciones de Castro Urdiales, Santoña, las restantes existentes en la Bahía de Santander, Suances y San Vicente de la Barquera están saturadas con sus clientes de ámbito local.
- En Asturias, la instalación de Llanes recientemente creada, Ribadesella, Gijón y Luarca son las que tienen mayor importancia pero también atienden fundamentalmente al cliente local.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Ámbito geográfico: Portugal

- Portugal tiene también una gran tradición marinera y es un lugar de destino del visitante náutico fundamentalmente como punto de partida de las rutas a las islas Azores, Madeira y Canarias.
- Los puertos deportivos están situados fundamentalmente en los estuarios del Duero y Tajo con el notable atractivo de las ciudades de Oporto y Lisboa. El Puerto de Figueira da Foz acoge otra instalación deportiva importante a medio camino entre Duero y Tajo.
- El Algarve es una región con mucha tradición en la náutica recreativa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Ámbito geográfico - Conclusiones

- El análisis del ámbito geográfico permite distinguir cuatro lugares que pueden considerarse destinos turísticos: Sur de Francia, Galicia, el conjunto Azores – Madeira y el Algarve.
- Los cuatro deben formar parte de los objetivos turísticos de los navegantes, destacando Galicia por la amplitud de sus rías, los paisajes y los atractivos comunes a todo tipo de visitantes.
- No se prevé que el desarrollo de la náutica recreativa en el Cantábrico o en Portugal sea suficiente como para que Galicia deje de ser un destino preferente.
- Galicia tiene la oportunidad de mejorar su atractivo mediante la mejora de las instalaciones dedicadas al turismo náutico.

CLIENTES

Clientes:

Personas que utilizan las instalaciones como lugar de atraque, fondeo o depósito de sus embarcaciones o como lugar de destino turístico náutico, bien navegando o alquilando embarcaciones.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

- **LOCAL** . Persona residente en cualquier lugar de Galicia que utiliza la instalación localizada en función de sus preferencias de navegación, tipo de embarcación, paisaje y otros atractivos.
- **BASE**. Persona residente en otros lugares de España o extranjero que pueden utilizar las instalaciones de Galicia como base de su embarcación por los atractivos propios de Galicia.
- **ITINERANTE**. Visitantes que buscan los atractivos de la navegación por Galicia y se desplazan en su embarcación desde otros lugares navegando.
- **VISITANTE**. Visitantes que se desplazan hasta Galicia por cualquier medio de transporte y alquilan una embarcación para navegar por Galicia.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

- Los clientes de los diferentes segmentos necesitan diferentes servicios.
- El cliente local, conocedor de toda la industria y de los servicios complementarios de la náutica, prácticamente su única necesidad es la de un lugar de atraque y de servicios de reparación de las embarcaciones.
- Los visitantes náuticos tienen más necesidades como son energía y agua en los pantalanes y fingers, talleres de reparación junto a las instalaciones deportivas, travelift, tiendas de venta de efectos náuticos, conexiones a internet o wifi, etc....

PROVEEDORES

Entidades o empresas que prestan servicios o realizan productos a los clientes de las instalaciones náutico recreativas:

- Portos de Galicia como gestor de las instalaciones propias.
- Empresas privadas inversoras en marinas.
- Clubes deportivos como usufructuarios de concesiones y autorizaciones con respecto a sus asociados.
- Empresas dedicadas al alquiler de embarcaciones.
- Empresas fabricantes de elementos de instalaciones deportivas, pasarelas, fingers, anclajes, etc.
- Empresas dedicadas a la venta y reparación de embarcaciones.
- Centros de venta de efectos náuticos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES

- Disparidad de modelos de gestión en las instalaciones náuticas.
- Falta de especialización: *“todas las instalaciones hacen todo”*.
- Falta de profesionalización en algunos casos.
- Competencia entre instalaciones con diferentes modelos de gestión y diferentes costes.
- Cierta grado de integración entre fabricantes, ingenierías e inversores en instalaciones náuticas.
- Los clubes deportivos con instalaciones son una *“forma de obtener beneficio”*, mas que un objetivo de desarrollo deportivo.
- Muy pocas empresas dedicadas al alquiler de embarcaciones y poco desarrolladas.
- Existen pocas instalaciones con oferta de servicios a los clientes – visitantes.

POTENCIALES ENTRANTES

- Las características del mercado de la náutica recreativa donde el entorno geográfico es el factor mas importante en la toma de decisión de los clientes no se espera que exista una competencia nueva mas allá de la existente actualmente.

AMENAZA DE SUSTITUTOS

- Como un mercado turístico que es, la amenaza es constante en la actualidad por el desarrollo del transporte “low cost” que hace que los jóvenes como potenciales clientes de la náutica recreativa encuentren satisfacción en el viaje–aventura por un coste muy bajo y no tengan la oportunidad de encontrar en la náutica y la navegación una satisfacción similar.
- Otros tipos de deportes y deporte aventura.

COMPLEMENTARIOS

Complementarios

Concepto que agrupa a todas aquellas instituciones y actividades que pueden colaborar en el desarrollo de la industria de la náutica recreativa en Galicia.

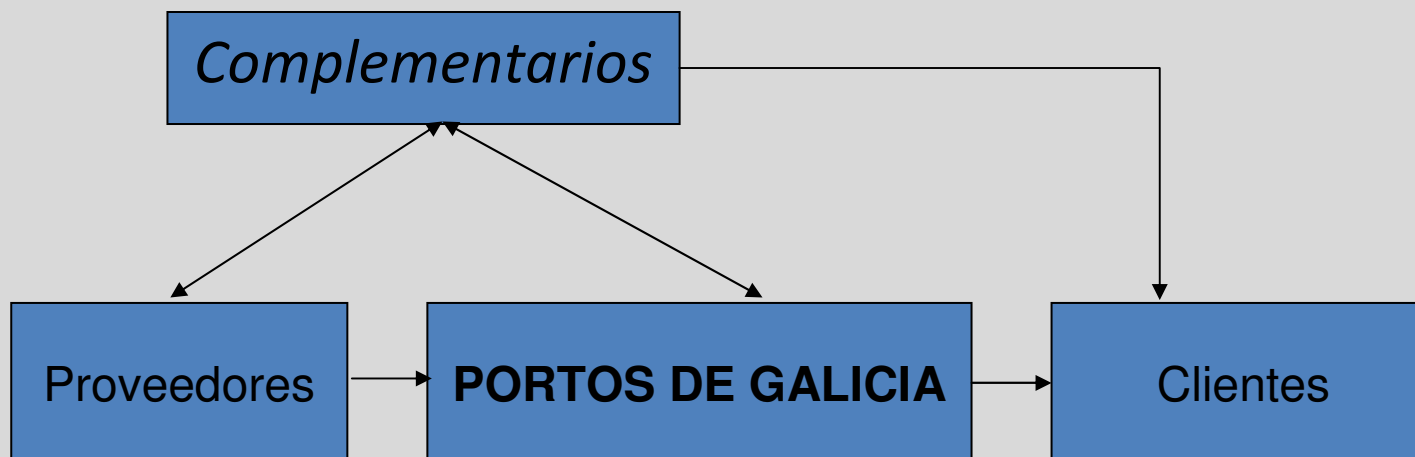
Los complementarios comprenden a:

- Xunta de Galicia (Consellería de Turismo).
- Ayuntamientos.
- Federaciones deportivas: vela, remo, etc..
- Fundaciones.
- Medios de comunicación.
- Revistas especializadas.

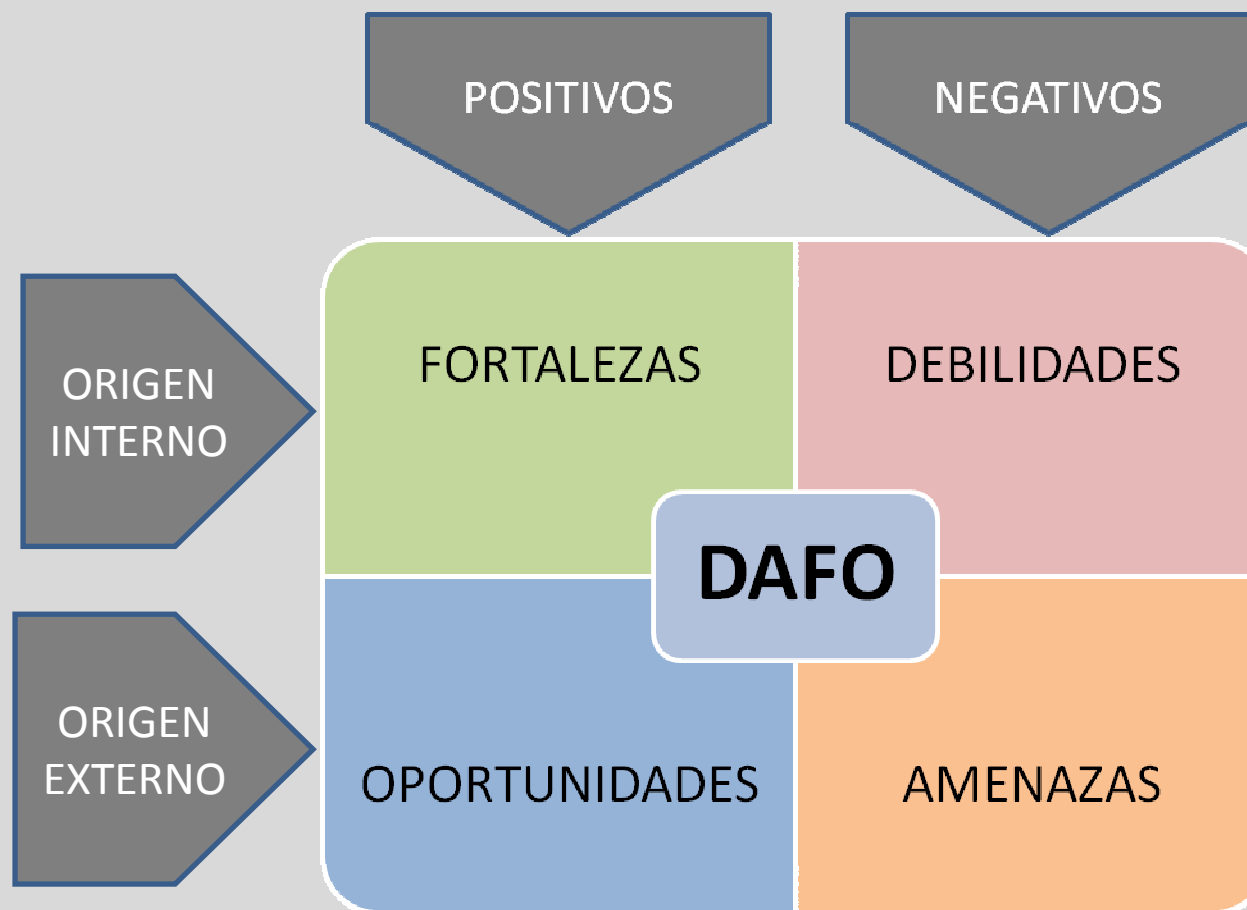
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER

1. Competidores: Galicia tiene gran atractivo para la náutica recreativa y no existen competidores que puedan igualar el entorno geográfico.
2. Clientes: Una segmentación que obliga a diferentes estrategias en función del tipo de cliente.
3. Proveedores: diversa tipología de empresas, clubes, ayuntamientos y Portos de Galicia ofreciendo servicios similares.
4. Potenciales entrantes: no se aprecia que exista en el entorno geográfico desarrollos náuticos que afecten negativamente a Galicia.
5. Sustitutos: existe una gran variedad de actividades de recreo y deportivas. El desarrollo del viaje “low cost” ha creado un “competidor” a la industria náutica fuera del ámbito recreacional local.
6. Complementarios: existe un entorno favorable de instituciones, Xunta y Ayuntamientos, en el desarrollo de la náutica recreativa.

ROBUSTEZ DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Análisis DAFO



FORTALEZAS (I):

- Existencia de una gran tradición de empresas náuticas: construcción de embarcaciones (convencionales y tradicionales), construcción de instalaciones, equipamiento, servicios para la navegación, etc.
- Galicia es una de las zonas de navegación más seguras del mundo. Gracias al uso intensivo del mar dispone de una gran ordenación marítima y de eficientes dispositivos de salvamento.
- Grandes facilidades para encontrar puertos de refugio en el litoral gallego, debido a la gran oferta de instalaciones existente.
- Galicia dispone de un importante sector náutico-deportivo.
- Galicia dispone de un gran número de instalaciones náutico-recreativas plenamente desarrolladas y distribuidas a lo largo de todo el litoral.
- Los precios de amarre de las instalaciones gallegas son muy competitivos en comparación con el resto de la península.
- Calidad de las instalaciones. Existencia de programas pioneros en materia sostenibilidad y adaptabilidad de las instalaciones.
- Gran consideración en el resto de España de algunas de las instalaciones.
- Las instalaciones de Galicia poseen más del 50% de las certificaciones “Q” de Calidad Turística de España.
- Existencia de un gran número de instalaciones con el distintivo “Banderas Azul”.

FORTALEZAS (II):

- Diversidad de clientes. El sector de la náutica-recreativa se adapta a un amplio abanico de rentas (clientes).
- Como norma general las instalaciones están bien comunicadas y son accesibles.
- Se han llevado a cabo programas de acercamiento de la náutica-recreativa a los jóvenes que han sido un éxito rotundo.
- Galicia ha acogido con gran éxito algunas de las competiciones internacionales más importantes.
- Concentración de instalaciones en algunas regiones: Ría de Vigo, Golfo Ártabro...

OPORTUNIDADES :

- Gran diversidad y riqueza del paisaje litoral, siendo una de las dos únicas Comunidades Autónomas bañadas por dos mares.
- Las condiciones de abrigo natural de las rías gallegas permiten la navegación durante todas las épocas del año, lo que facilita su desestacionalización.
- Galicia dispone de las condiciones meteorológicas idóneas para la práctica de la náutica de recreo.
- Galicia tiene una cultura marinera muy arraigada.
- Galicia cuenta con una gran oferta dentro del turismo tradicional. Lo que la convierte en una de las regiones españolas más atractivas turísticamente.
- Galicia cuenta con un gran desarrollo del turismo convencional en todas sus regiones.
- La costa gallega se encuentra situada en la ruta de paso para el tráfico de embarcaciones de recreo del Norte de Europa hacia el Mediterráneo.
- Existen intereses e iniciativas de inversión (marinas) por parte de inversores privados .
- La infrautilización de otros recintos portuarios en el litoral gallego como los puertos y dársenas pesqueras.
- El sector de la náutica recreativa se encuentra en crecimiento.
- Mejora de las infraestructuras de transportes con el exterior. Importante crecimiento de la accesibilidad con el resto de España.
- El turismo náutico genera unos ingresos muy superiores a los generados por el turismo convencional.
- El ocio activo encaja con el turismo náutico, no como actividad complementaria, sino como un modelo de turismo.

DEBILIDADES (I):

- Falta de adecuación de la oferta a la segmentación de clientes.
- Disparidad de criterios en el dimensionamiento de las dársenas públicas.
- Gestión mejorable de tasas y bonificaciones.
- Mayoría de instalaciones con una escasa profesionalización en la gestión.
- Existencia de bonificaciones poco adaptadas a la situación actual.
- Existe una gran incertidumbre provocada por la ambigüedad administrativa existente.
- Existencia de instalaciones pertenecientes a distintas administraciones que vienen desarrollando políticas portuarias distintas: PORTOS DE GALICIA y a AUTORIDADES PROTUARIAS. Lo que provoca distintas condiciones y reglamentaciones en la misma región.
- Ausencia de un departamento/dirección específico dedicado a la náutica-recreativa en los entes gestores.
- Problemas burocráticos y lentitud en el desarrollo de los proyectos.
- Escasa presencia de Galicia en las ferias internacionales.
- Inexistencia de acciones comerciales consistentes y continuadas en el tiempo.
- Escasa información y falta de conocimiento en el mercado exterior sobre las instalaciones náutico-deportivas y sobre el turismo náutico de Galicia.
- Falta de catálogos en varios idiomas.
- Carencia de promoción de producto y de la marca Galicia.

DEBILIDADES (II):

- Reticencias de los gestores de las instalaciones y de los usuarios locales a la llegada de tránsitos.
- Existencia de un gran número de puertos deportivos de pequeño tamaño y con insuficientes servicios. Escaso número de amarres reservados para tránsitos.
- Escasa oferta de servicios tanto náuticos como complementarios a los tránsitos. Escasa oferta de chárter náutico.
- Escasa oferta de plazas en transito.
- Escasa oferta comercial y de ocio en muchas instalaciones.
- Escasa rentabilidad de algunas instalaciones.
- Existencia de instalaciones obsoletas.
- Mala gestión y control de los fondeos de las embarcaciones deportivas, tanto en aguas portuarias como en otras ubicaciones fuera de las mismas.
- Falta de aparcamientos en los puertos.
- Los puertos deportivos se encuentran desprovistos de recursos con los que hacer frente al impago por parte de los usuarios.
- Competencia desleal en la oferta de servicios y en el precio de los amarres.

AMENAZAS (I):

- Existencia de una fuerte estacionalidad en los deportes náuticos, vinculándolos a las temporadas estival.
- Falta de consideración y apreciación por parte de las distintas administraciones de la rentabilidad social y turística de la náutica-recreativa.
- Los deportes náuticos se siguen considerando deportes de carácter elitista.
- Discriminación de la náutica-recreativa frente a otros sectores que usan el mar como un recurso esencial en su producción.
- Descoordinación entre las diferentes administraciones y organizaciones que tienen competencias en la náutica recreativa.
- Debilidad de asociacionismo por parte de los integrantes del sector náutico.
- Escaso impulso a la captación de aficionados.
- Existencia de regiones con escaso desarrollo de la náutica-recreativa: Costa da Morte.
- Escaso impulso de las actividades náuticas menos mediáticas: surf, buceo, pesca deportiva,...
- La oferta complementaria próxima a las zonas marítimas se encuentra poco desarrollada y adaptada a la potencialidad y necesidades del turismo náutico.
- Falta de adaptación al mercado de la náutica de recreo de los astilleros convencionales como una alternativa a la crisis que están sufriendo.
- Poca formación en el sector pesquero, perjudicando la convivencia con la náutica recreativa.
- Faltan titulaciones de formación profesional que permitan formar adecuadamente al personal.

AMENAZAS (II):

- La situación económica actual ha estancado el crecimiento y el desarrollo del sector.
- Problemas de financiación.
- Falta de sinergias y mala convivencia entre la náutica-recreativa y la pesca.
- Gran desarrollo del turismo náutico en otros destinos competidores: mediterráneo español , Bretaña, Portugal (región de Lisboa). (“El turismo náutico en Galicia...”)
- Gran desarrollo de estrategias de colaboración comercial y sinergias intersectoriales en otras comunidades autónomas (Baleares, Valencia, Andalucía,...) y en otros países europeos competidores. (“La náutica de Recreo. Un sector...”)
- Alta sensibilidad de los beneficios de las instalaciones a las fluctuaciones de ocupación.

Capítulo 5: ESTRATEGIA HORIZONTAL: MODELOS DE GESTIÓN.

ANÁLISIS DE LAS INSTALACIONES

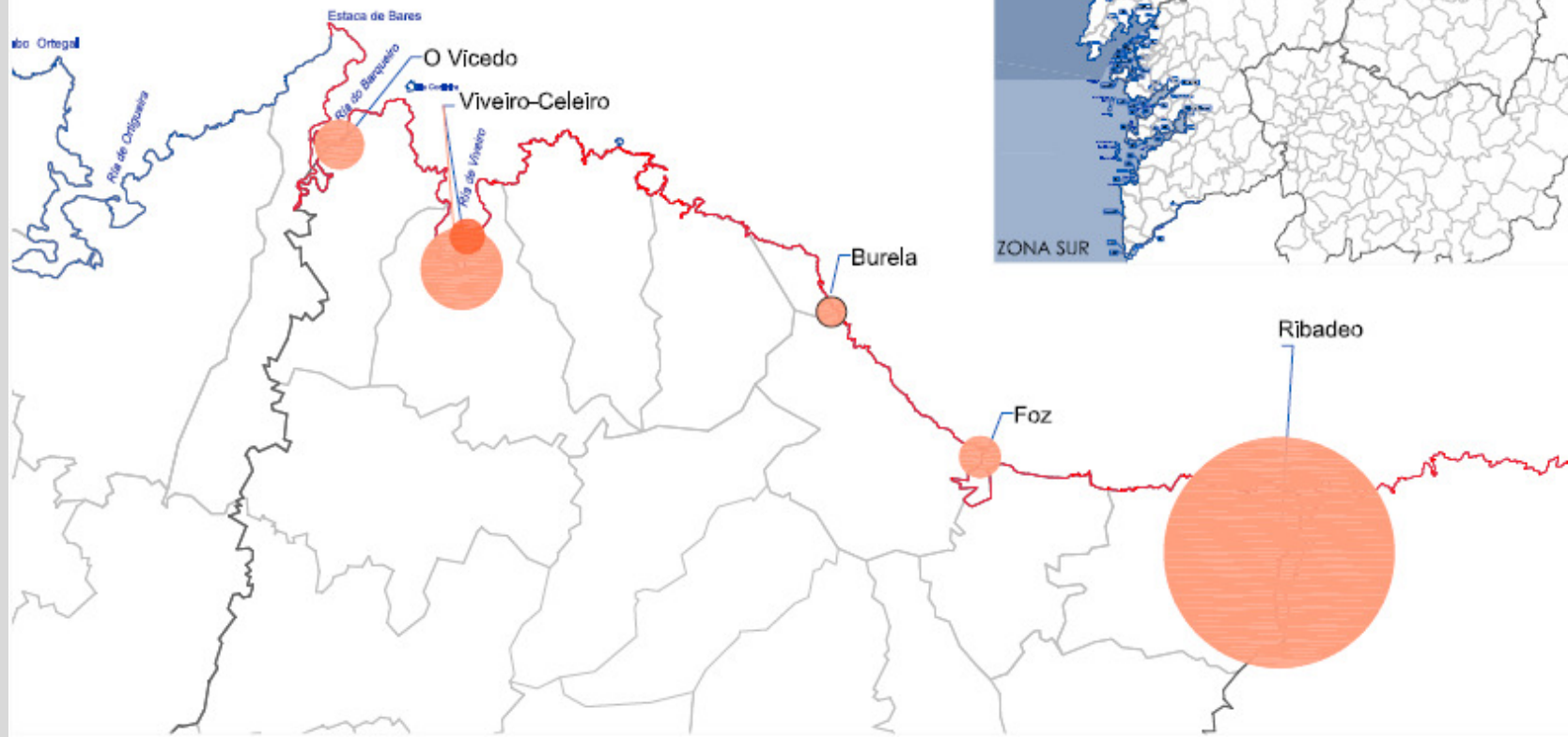
Se ha dividido la costa gallega en 8 zonas representativas, según su ubicación geográfica, sobre las que se realizará un análisis de densidad de las instalaciones así como un análisis de los diferentes modelos de gestión de las mismas y la oferta de atraques y servicios.

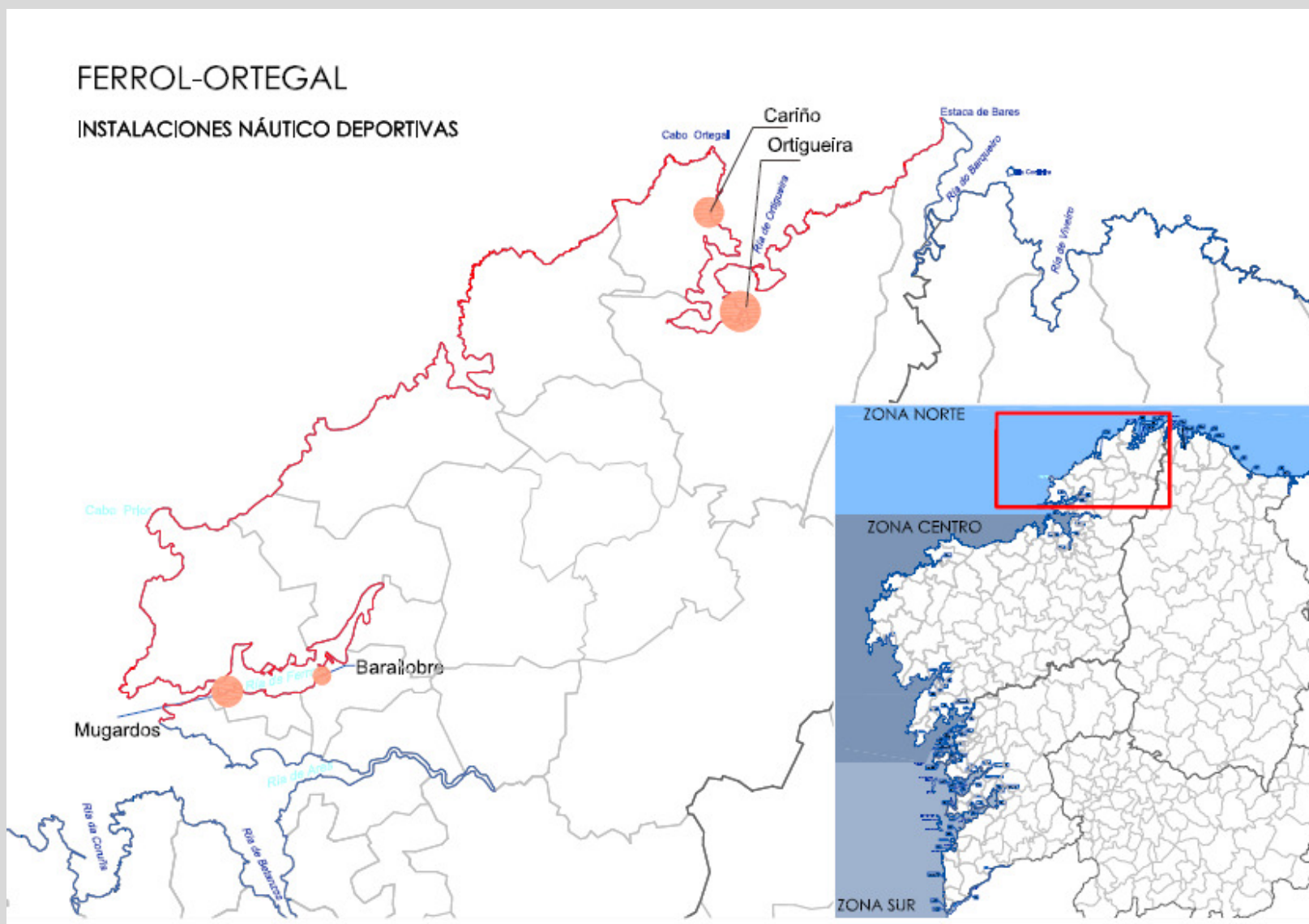
Zonas:

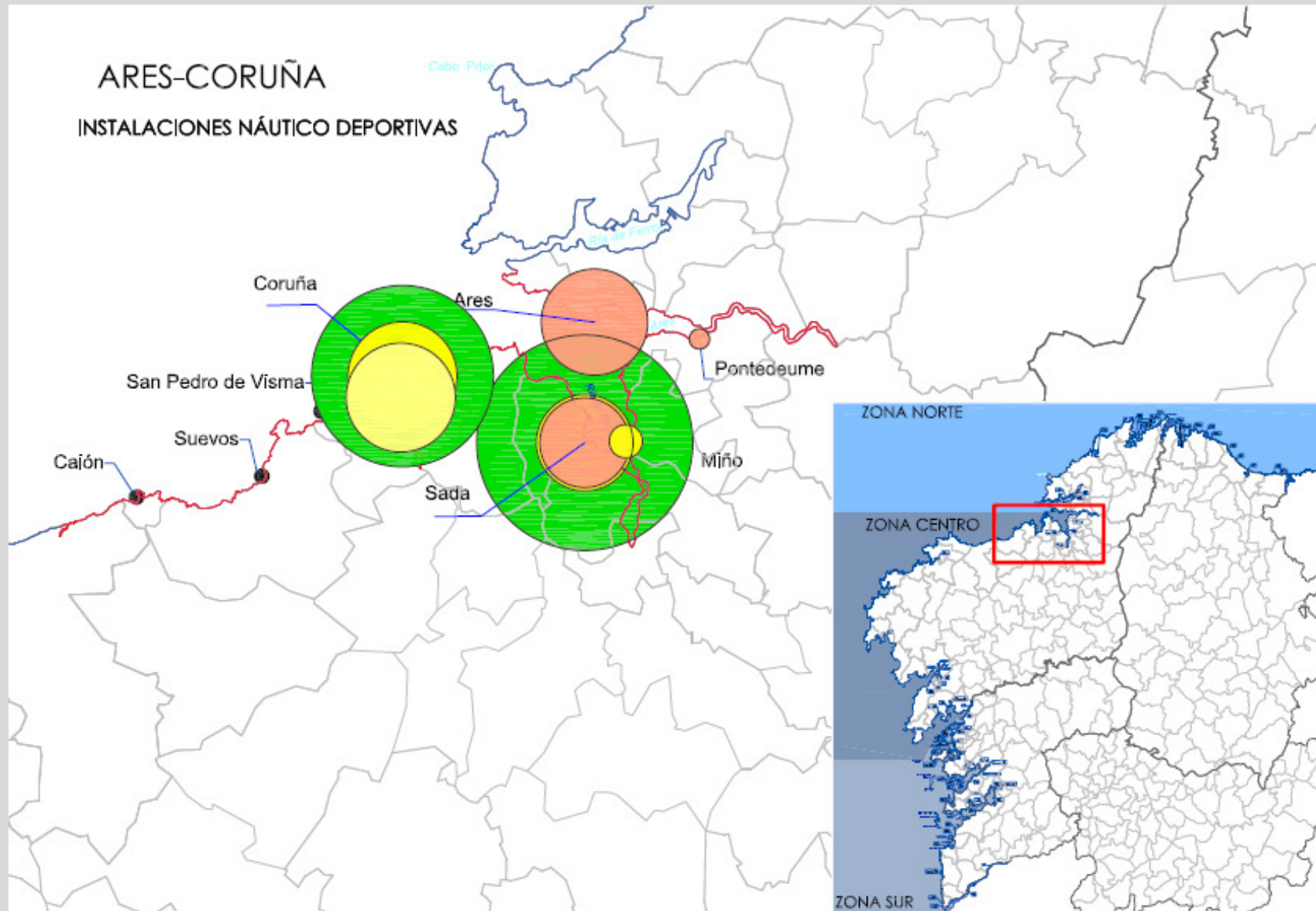
- Mariña Lucense: desde Ribadeo hasta Estaca de Bares.
- Ferrol-Ortegal: desde Estaca de Bares hasta la ría de Ferrol.
- Ares-Coruña: desde la ría de Ares hasta el área de influencia de A Coruña.
- Costa da Morte: desde Malpica hasta la ría de Muros y Noia.
- Ría de Muros.
- Ría de Arousa.
- Ría de Pontevedra.
- Vigo-Miño: desde la ría de Vigo hasta la desembocadura del río Miño en la frontera con Portugal.

MARIÑA LUCENSE

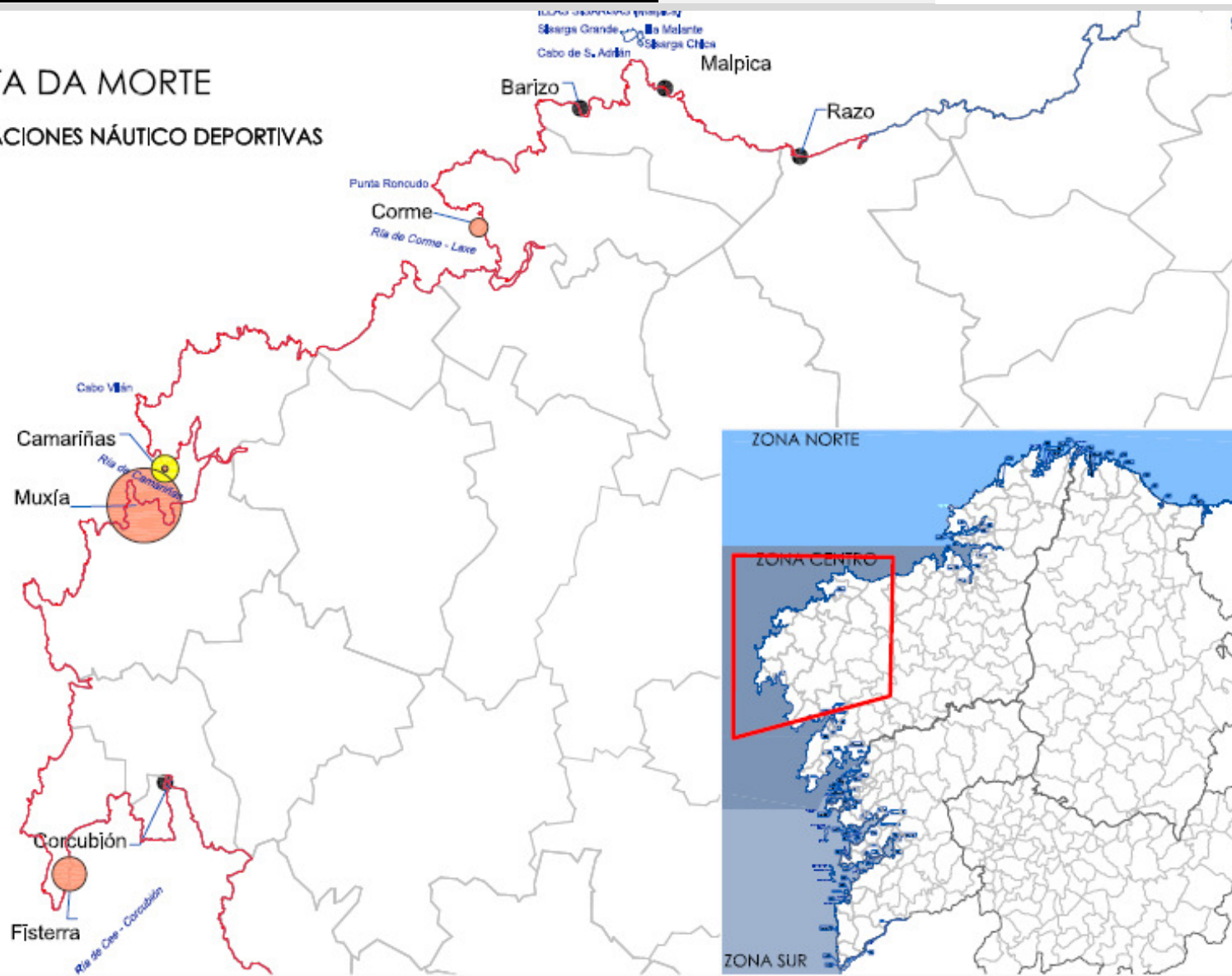
INSTALACIONES NÁUTICO DEPORTIVAS

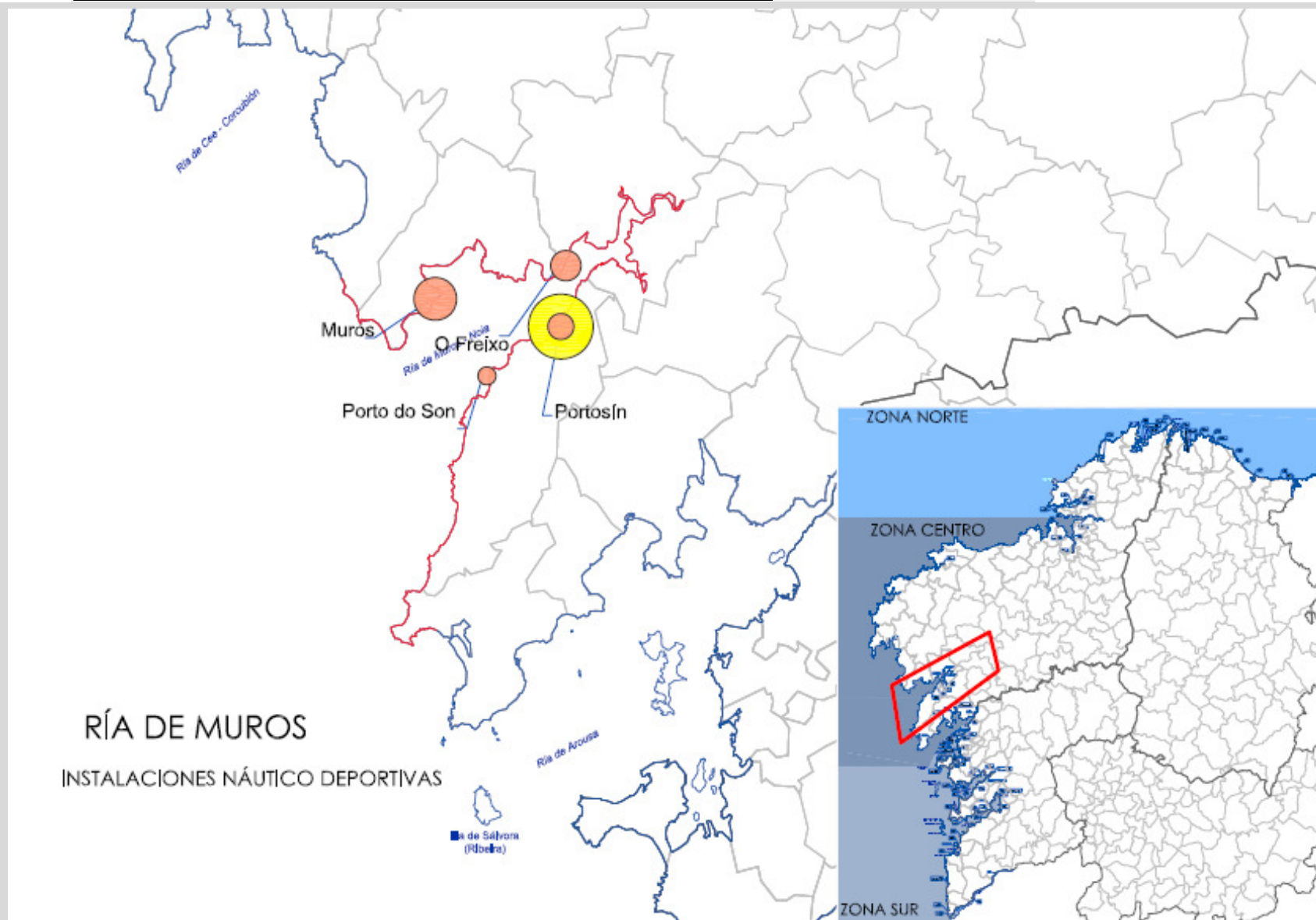


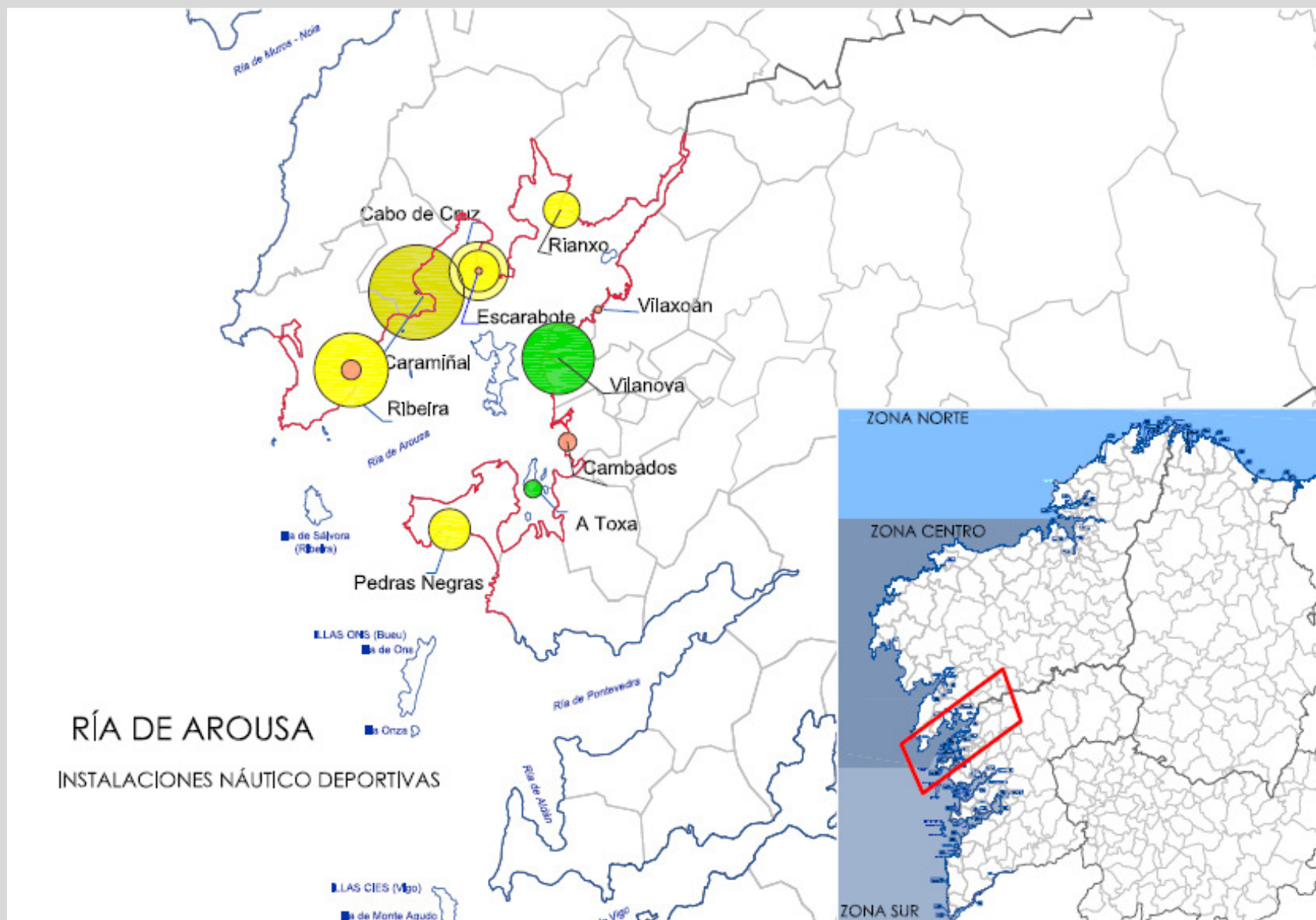


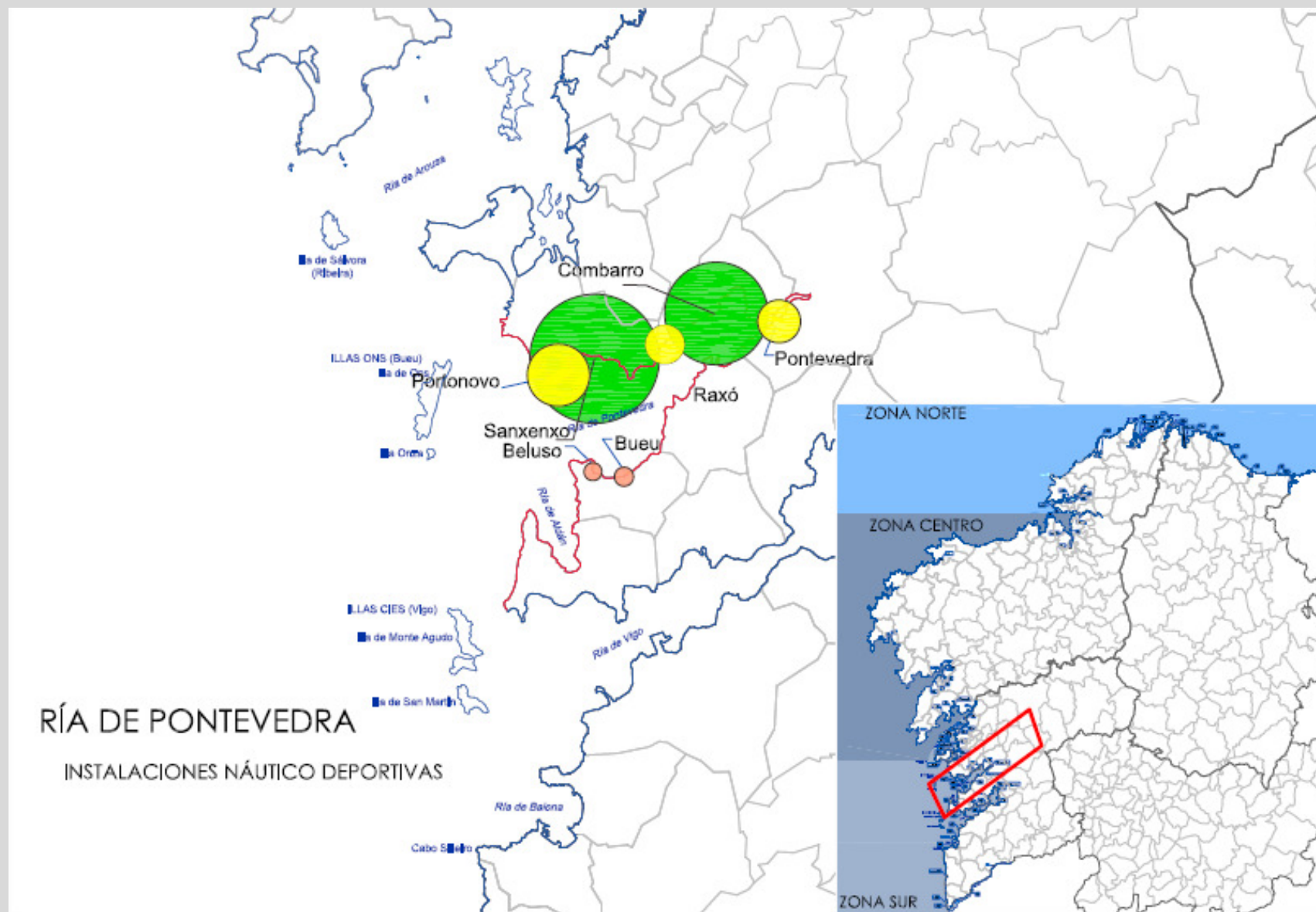


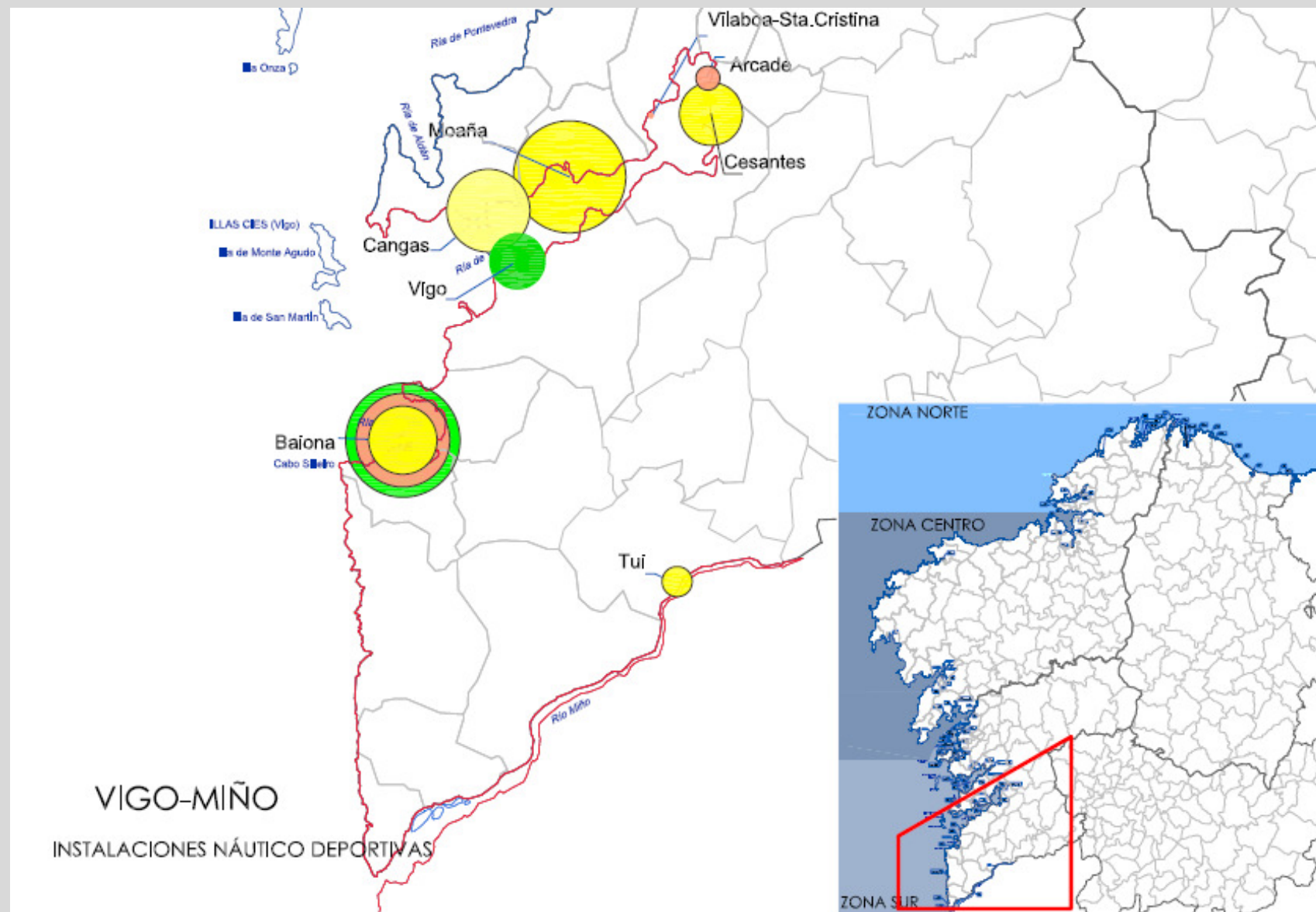
COSTA DA MORTE
INSTALACIONES NÁUTICO DEPORTIVAS







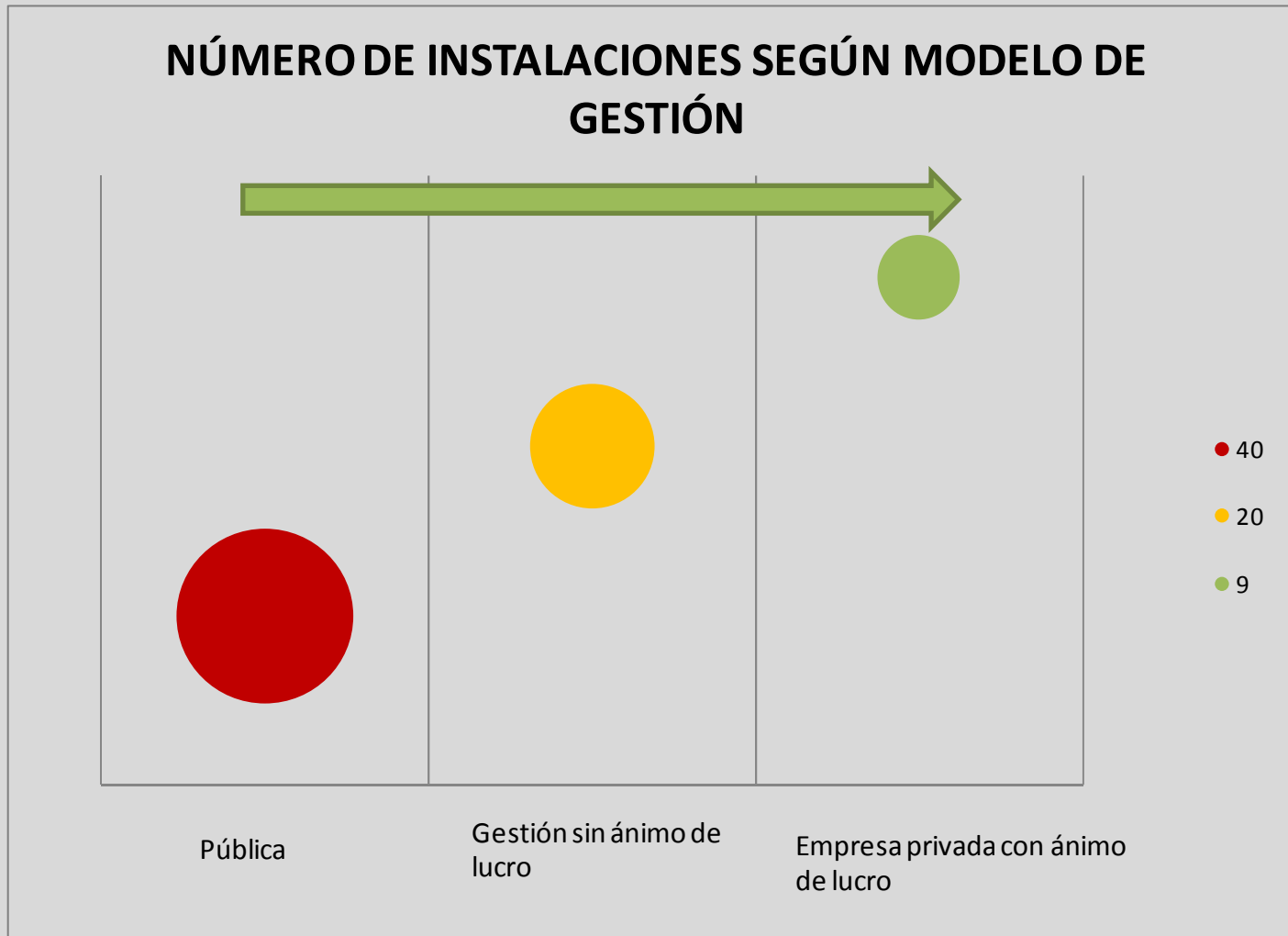


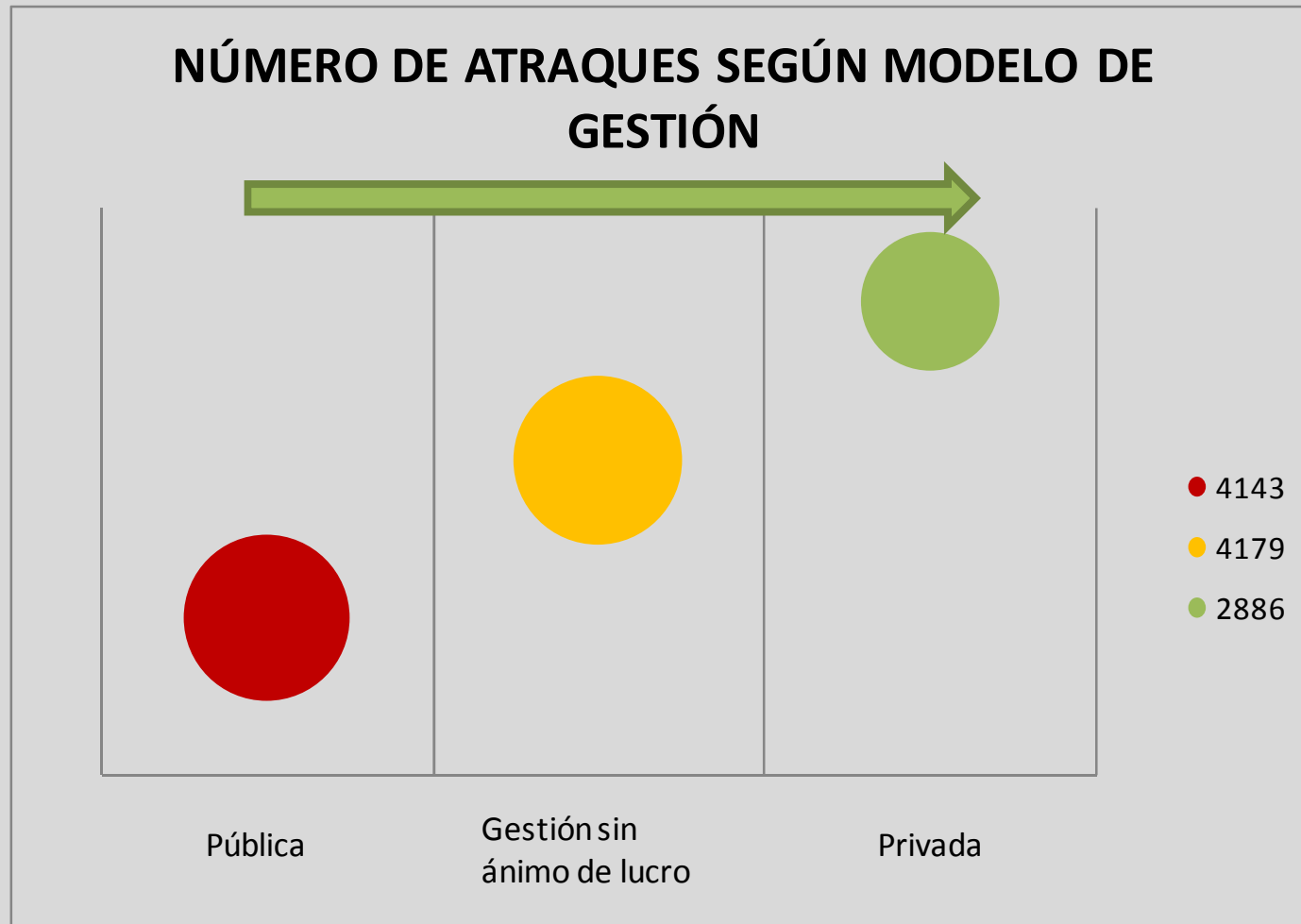


MODELOS DE GESTIÓN

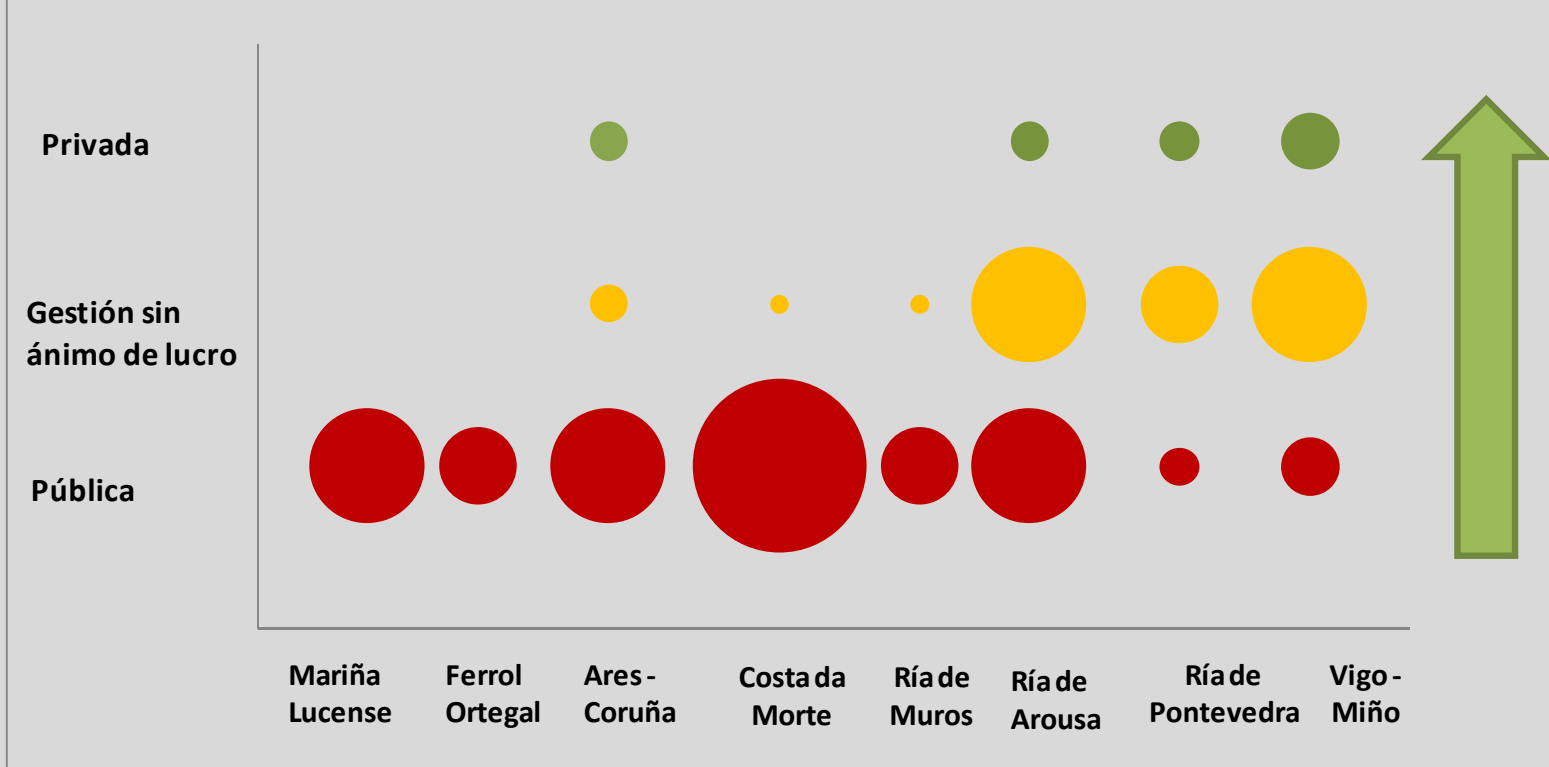
Se realiza un análisis de las instalaciones, en cuanto a número, tamaño y distribución geográfica según su modelo de gestión. Para ello se establecen los siguientes modelos de gestión:

- **GESTIÓN PÚBLICA.** Incluye aquellas instalaciones construidas y gestionadas directamente por Portos de Galicia o por una Autoridad Portuaria y aquellas otras en las que Portos de Galicia o una Autoridad Portuaria gestiona los amarres de base y es una Asociación, Club Náutico o empresa privada quien gestiona los tránsitos y ofrece los diferentes servicios que oferta la instalación.
- **GESTIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO.** Está formada por todas aquellas instalaciones que se gestionan en su totalidad por un Club, Asociación o Entidad en cuyos estatutos se recoge la actividad sin ánimo de lucro, independientemente de quién las haya construido.
- **GESTIÓN PRIVADA.** Aquellas instalaciones gestionadas por una entidad mercantil con ánimo de lucro, igualmente independientemente de quién las haya construido.

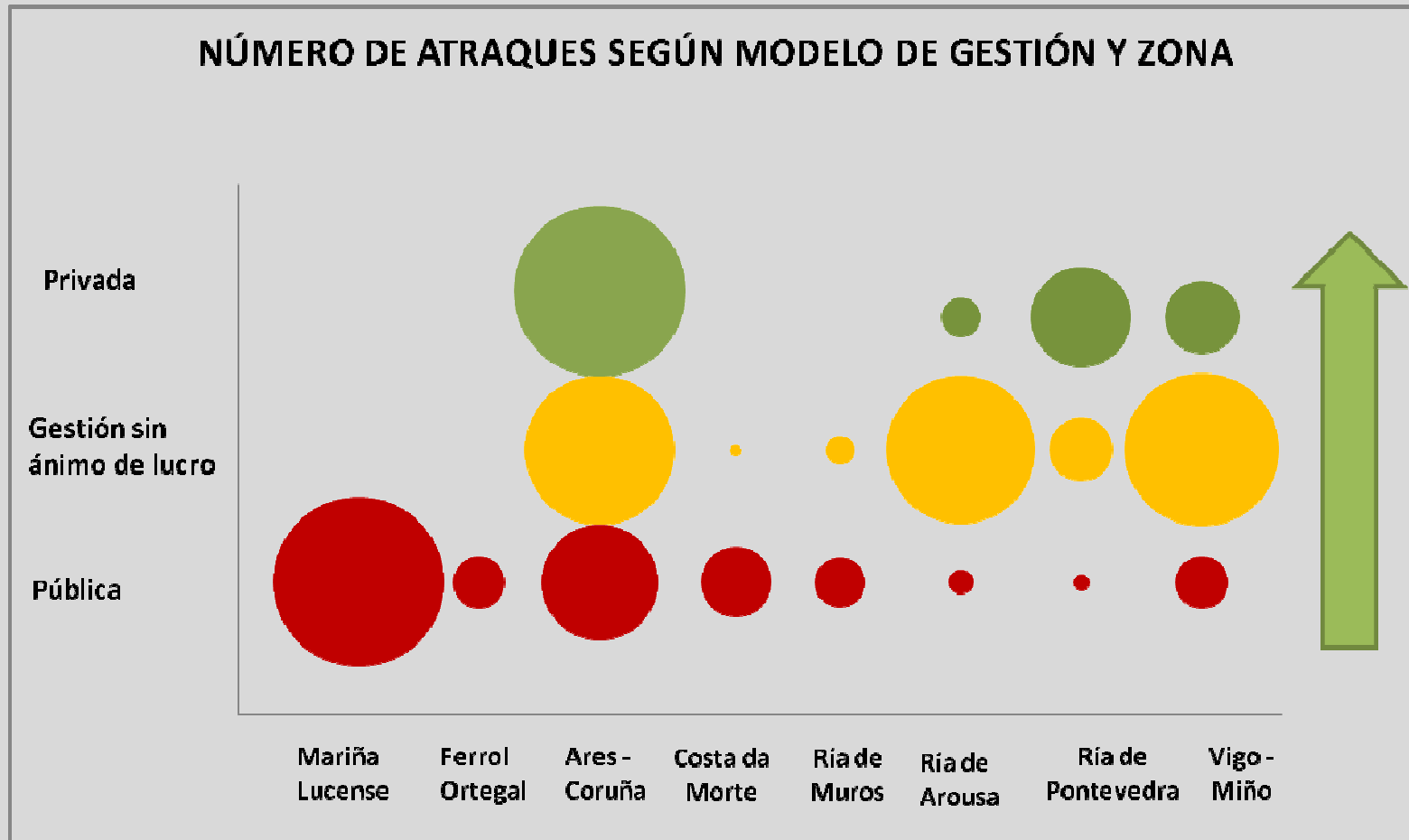




**NÚMERO DE INSTALACIONES SEGÚN MODELO DE GESTIÓN
POR ZONAS**

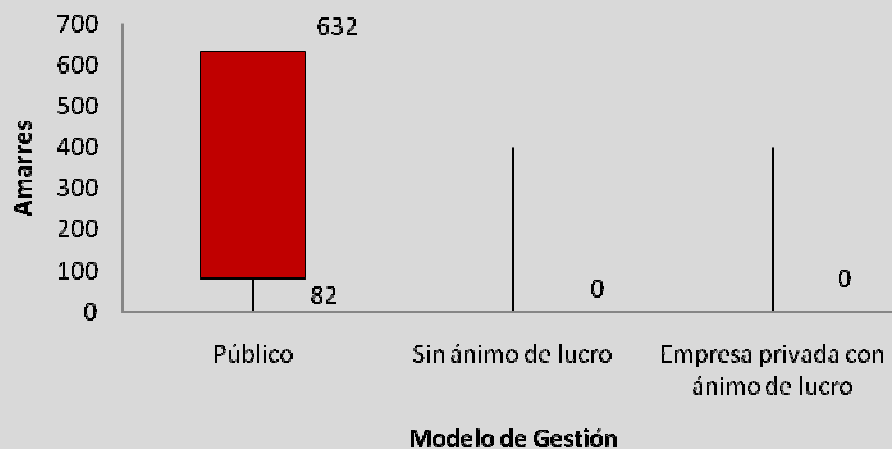


NÚMERO DE ATRAQUES SEGÚN MODELO DE GESTIÓN Y ZONA

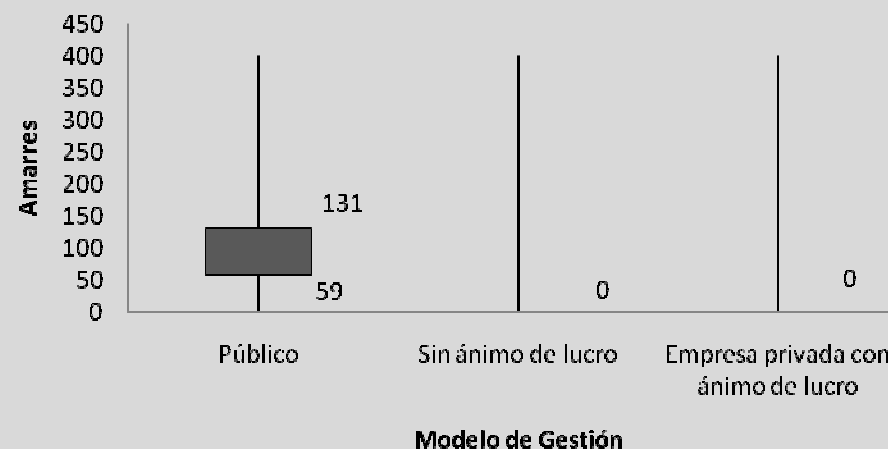


TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES

Mariña Lucense

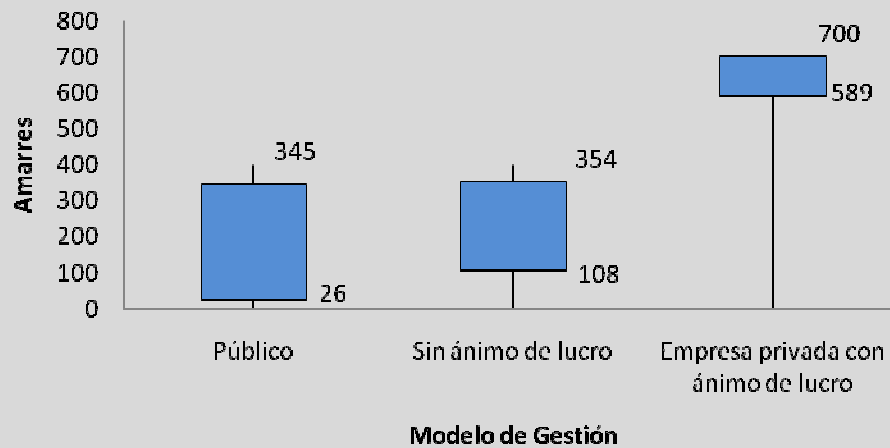


Ferrol -Ortegal

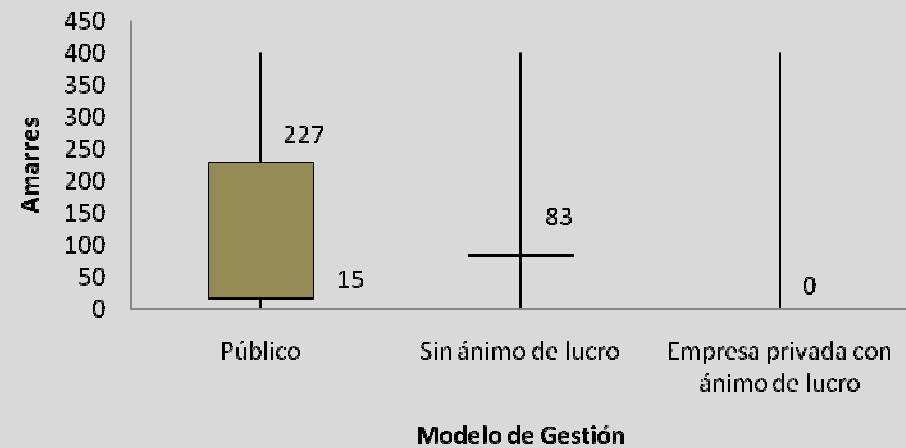


TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES

Ares - Coruña

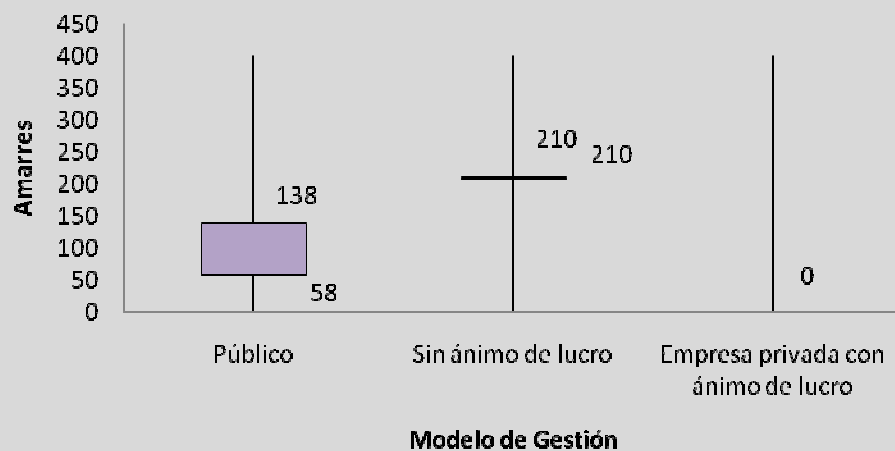


Costa da Morte

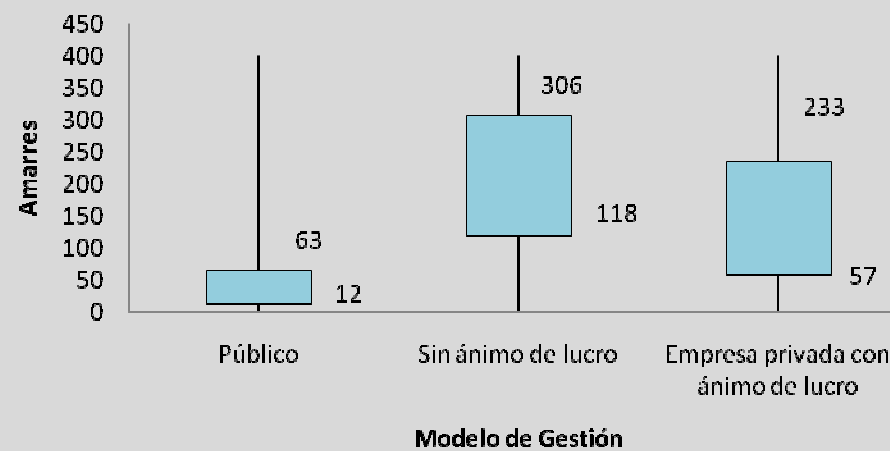


TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES

Ría de Muros

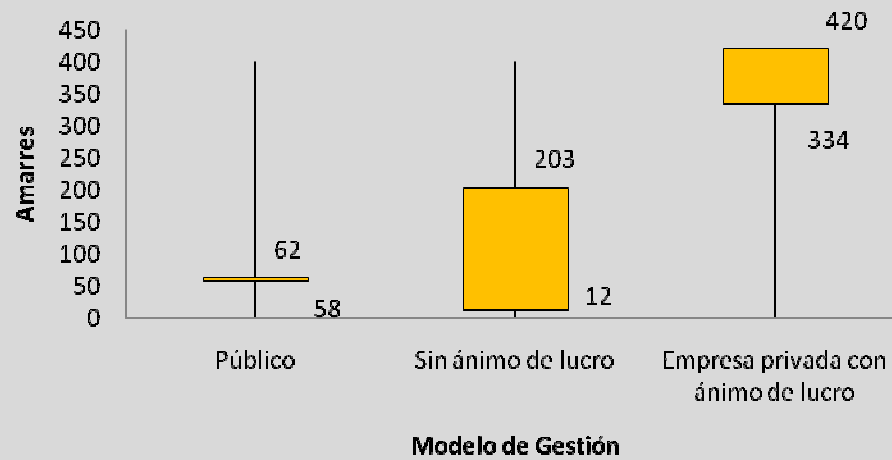


Ría de Arousa

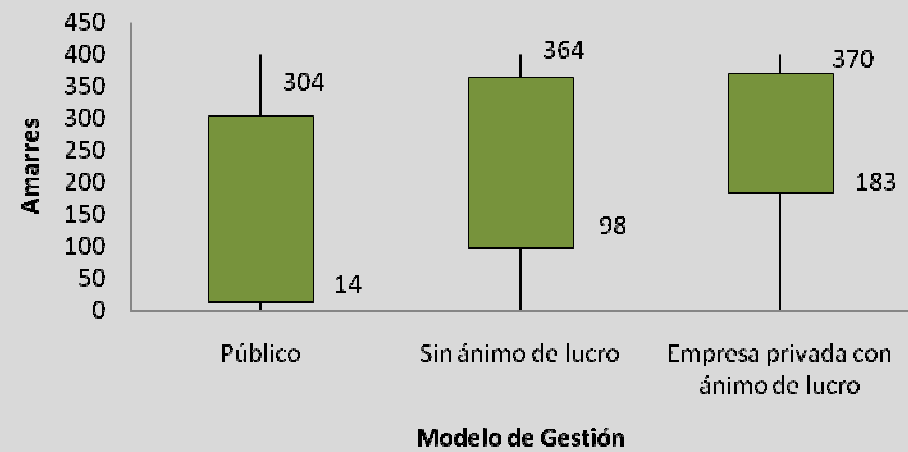


TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES

Ría de Pontevedra



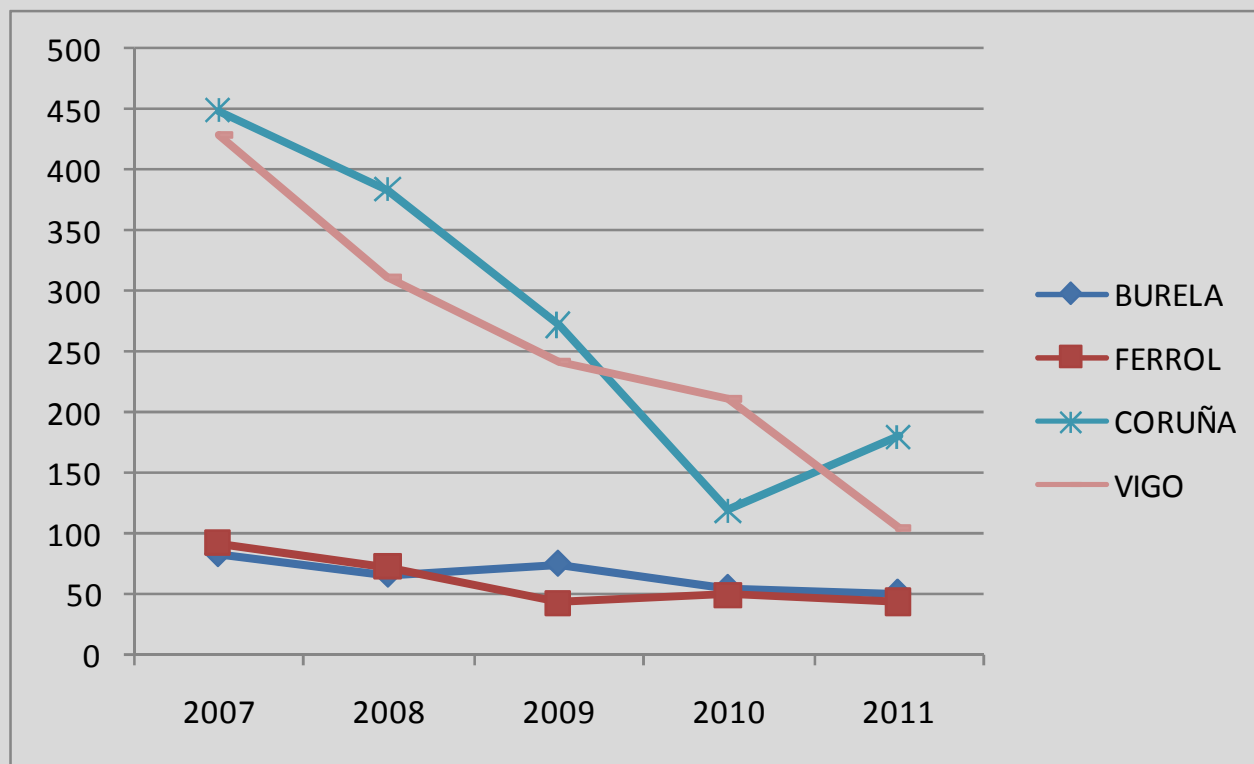
Vigo-Miño



EVOLUCIÓN DE MATRICULACIONES (LISTA 6ª Y 7ª)

NÚMERO DE MATRICULACIONES EN CAPITANÍAS MARÍTIMAS DE GALICIA															
AÑO	C.M. BURELA			C.M. FERROL			C.M. A CORUNA			C.M. VILAGARCIA			C.M. VIGO		
	7ª LISTA	6ª LISTA	TOTAL	7ª LISTA	6ª LISTA	TOTAL	7ª LISTA	6ª LISTA	TOTAL	7ª LISTA	6ª LISTA	TOTAL	7ª LISTA	6ª LISTA	TOTAL
2006	-	-	-	-	-	-	383	19	402	-	-	-	-	-	-
2007	81	2	83	-	-	92	438	11	449	-	-	-	415	13	428
2008	65	1	66	-	-	73	370	14	384	-	-	-	298	13	311
2009	74	1	75	-	-	43	262	10	272	-	-	-	236	5	241
2010	52	3	55	-	-	49	112	7	119	-	-	-	196	16	212
2011	41	10	51	-	-	44	174	6	180	-	-	-	97	8	105

EVOLUCIÓN DE MATRICULACIONES (LISTA 6ª Y 7ª)



Capítulo 6: GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Oferta de instalaciones

GRUPOS ESTRATÉGICOS

CLIENTE	Visitante			
	Itinerante			
	Base			
	Local			
		PUBLICO	CLUB DEPORTIVO	PRIVADO
		MODELO DE GESTIÓN		

Detailed description of the matrix: The matrix is a 4x3 grid. The rows represent client types: Visitante, Itinerante, Base, and Local. The columns represent management models: PUBLICO, CLUB DEPORTIVO, and PRIVADO. The cells are colored as follows: (Visitante, PUBLICO) is grey; (Visitante, CLUB DEPORTIVO) is grey; (Visitante, PRIVADO) is green; (Itinerante, PUBLICO) is grey; (Itinerante, CLUB DEPORTIVO) is grey; (Itinerante, PRIVADO) is green; (Base, PUBLICO) is grey; (Base, CLUB DEPORTIVO) is yellow; (Base, PRIVADO) is green; (Local, PUBLICO) is red; (Local, CLUB DEPORTIVO) is yellow; (Local, PRIVADO) is green.

MODELOS DE GESTIÓN

- Gestión Pública: Realizada directamente por Portos de Galicia (o Autoridades Portuarias).
- Gestión a través de Clubes Deportivos que tienen ciertos beneficios por la inversión y la gestión en instalaciones, en razón a su estatuto.
- Gestión Privada: realizada por empresas privadas gestionando en concesión unas instalaciones que bien han construido o bien pagan tasas por su utilización.

GESTIÓN PÚBLICA

- Inversión, gestión y mantenimiento realizado por un organismo público: Portos de Galicia, Autoridad Portuaria.

- Cliente objetivo.
 - Residente en Galicia.
 - Embarcación de pequeña dimensión.

- Servicios.
 - Pasarela, energía.

- Limitaciones.
 - Dimensión máxima: a establecer
 - No servicios a otras embarcaciones o visitantes.

GESTIÓN POR CLUB DEPORTIVO

- Gestión a través de Concesión Administrativa.
- Cliente objetivo.
 - Residente en Galicia.
 - Clientes con embarcación con base en la instalación.
- Servicios.
 - Pasarelas, energía, luz, cualquier servicio que deseen los asociados al club deportivo.
- Obligaciones.
 - Gerente habilitado.
 - Promoción del deporte náutico: no menos de 20 embarcaciones de vela ligera o remo para actividades de formación.
- Limitaciones.
 - No servicios a otras embarcaciones o visitantes salvo acuerdos de correspondencia con otros clubes.
 - Dimensión máxima: a establecer
 - No nuevas iniciativas a menos de una distancia establecida -en función del tramo de costa- de instalaciones privadas existentes.

GESTIÓN PRIVADA

- Gestión a través de Concesión Administrativa.
- Cliente objetivo.
 - Residente en Galicia.
 - Clientes con embarcación con base en la instalación.
 - Itinerantes y visitantes.
- Servicios.
 - Pasarelas, energía, luz y todo tipo de servicios con rentabilidad económica.
- Obligaciones.
 - Gerente habilitado.
 - Establecer un 30% de los atraques destinados a itinerantes y visitantes.
 - Habilitación de un mínimo de 5 embarcaciones de alquiler.

MODELOS DE GESTIÓN: CONCESIONES Y TASAS

- Salvo los desarrollos propios de Portos de Galicia, todas las instalaciones debieran gestionarse a través de concesiones (eventualmente autorizaciones administrativas).
- Los concesionarios debieran abonar:
 - Tasa de ocupación de dominio público portuario.
 - Tasa de ocupación de espejo de agua.
 - Tasa de ocupación de obras e instalaciones.
 - Tasa de actividad.
- Cada iniciativa de nueva concesión deberá presentar un plan de viabilidad económico-financiera en el que se establezca entre otros elementos de análisis, la repercusión de la tasas de ocupación sobre las embarcaciones.
- Los concesionarios establecerán un régimen tarifario que debiera aprobar Portos de Galicia.
- Los concesionarios realizarán un “Reglamento de Explotación” que deberá aprobar Portos de Galicia.
- Los propietarios o usufructuarios de embarcaciones debieran pagar:
 - Tasa de embarcaciones a Portos de Galicia.
 - Repercusión de las tasas de ocupación sobre el concesionario.
 - Otras impuestos estatales, autonómicos y municipales (IBI, etc.).
 - Servicios requeridos al concesionario.

BONIFICACIONES

- Las bonificaciones debieran tener por objeto el incentivo de actividades que sirvan para la promoción y mejora de la náutica recreativa y de la sostenibilidad.
- Las bonificaciones debieran ser extensivas tanto a clubes deportivos como a concesiones de gestión privada con ánimo de lucro por los mismos hechos sujetos a bonificación.

PROPUESTA DE ACTIVIDADES BONIFICABLES

- Cursos de formación de jóvenes en la náutica.
- Existencia de embarcaciones de clases olímpicas de vela y remo.
- Organización de competiciones náuticas de determinado nivel y con objetivos determinados.
- Superficie ocupada por empresas dedicadas al chartering (alquiler de embarcaciones).
- Certificaciones de calidad, medio ambiente, bandera azul, etc....

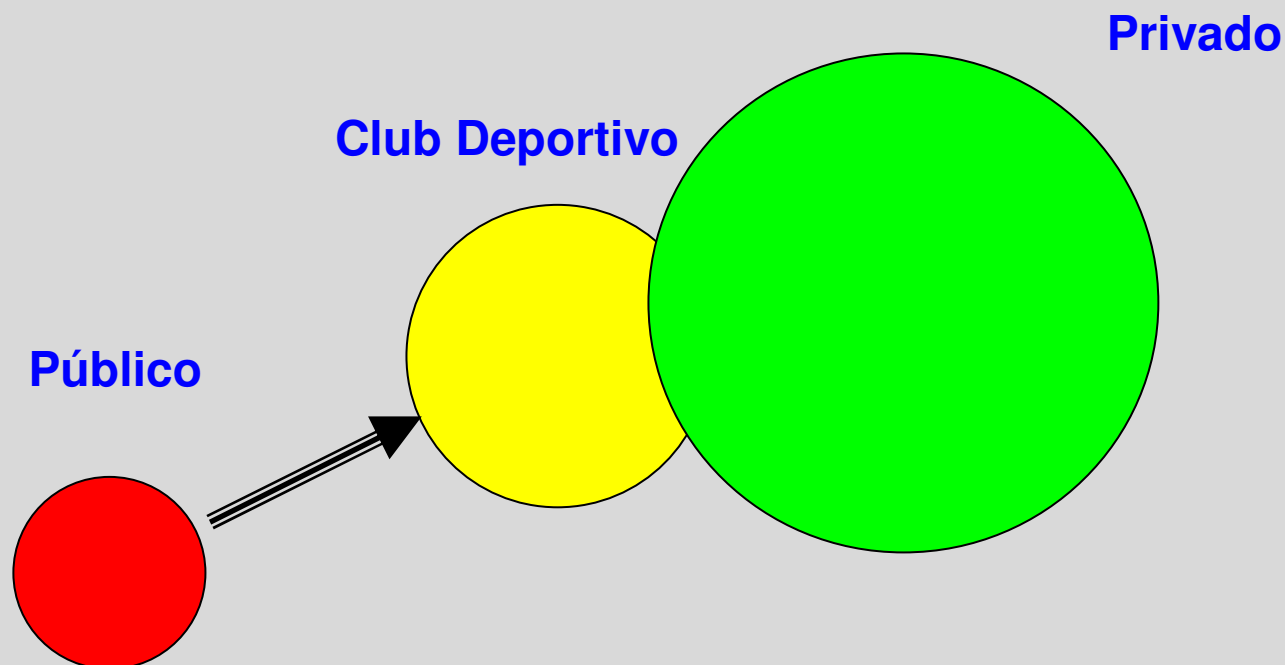
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

- Debiera clarificarse los modelos de gestión en función de la segmentación de clientes.
- Debiera evitarse la competencia entre instalaciones con diferente modelo de gestión.
- Las diferentes ventajas en la regulación entre modelos de gestión debieran alcanzar a los clientes objetivo de cada modelo de gestión.

SERVICIOS

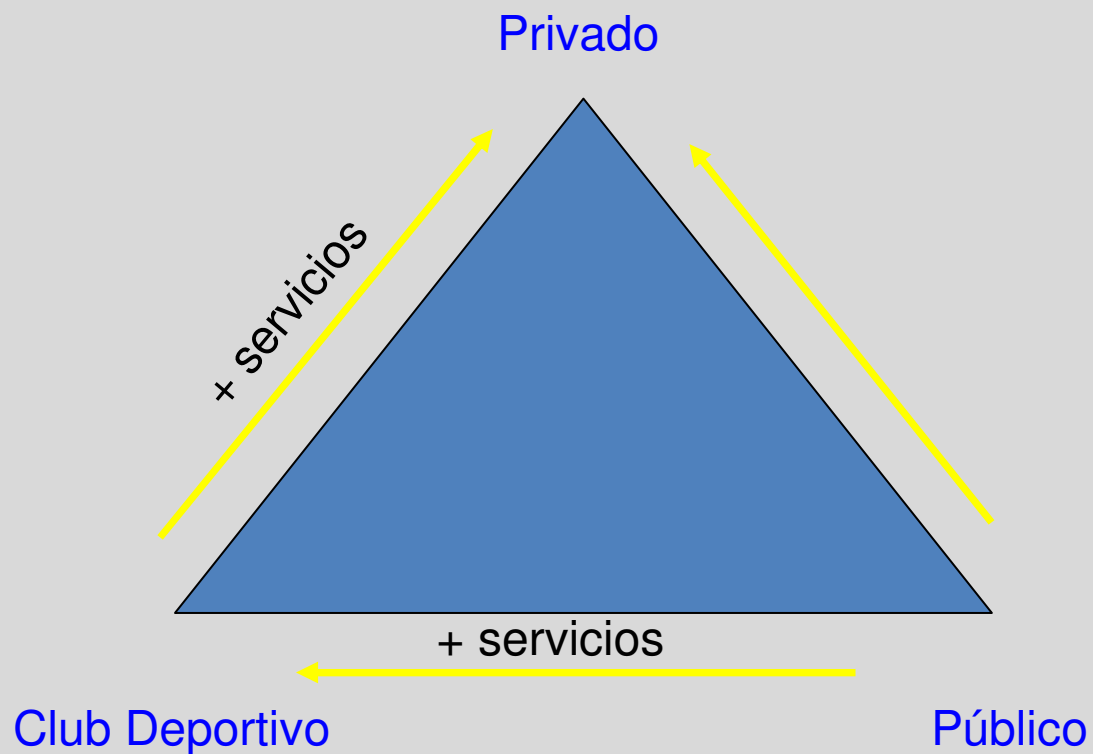
Gestión Pública	Club Deportivo	Gestión Privada
Agua potable	Accesos aptos para discapacitados	Alojamiento (gestión)
Energía Eléctrica	Aceites usados Bomba fija	Alquiler de embarcaciones
Limpieza en tierra y en agua	Aceites usados Bomba móvil	Alquiler de vehículos
Señalización y balizamiento	Aguas de sentina Bomba fija	Alumbrado
	Aguas de sentina Bomba móvil	Amarre/desamarre de embarcaciones
	Aguas residuales Bomba fija	Aparcamiento gratuito
	Aguas residuales Bomba móvil	Aparcamiento de pago
	Apoyo a Salvamento Marítimo	Banco
	Buceo	Cámaras control -videovigilancia
	Control acceso al puerto	Comercios
	Control de acceso a pantalanes	Compraventa de embarcaciones
	Depuración de aguas residuales	Conexión Internet Banda Ancha
	Escuela deportiva	Construcción de embarcaciones
	Escuelas náuticas	Control de acceso al aparcamiento
	Gimnasio	Control de tráfico portuario, marítimo y terrestre
	Hostelería	Efectos náuticos
	Limpieza de locales cerrados y oficinas	Excursiones en barco
	Local social, Club	Farmacia
	Motos de agua	Grúa
	Posibilidad de alquilar material	Helipuerto
	Prevención y control de emergencias	Información meteorológica
	Recepción de residuos generales	Información turística
	Remo	Instalaciones deportivas
	Residuos peligrosos sólidos	Instalaciones sanitarias
	Restauración	Lavandería
	Servicios de socorro y primeros auxilios	Marina Seca
	Surf	Marinería 24 horas
	Teléfono	Médicos
	Vela	Megafonía
		Muelle de espera
		Pago con tarjeta
		Practicaje, guía y apoyo de maniobras
		Radiotelefonía 24 horas
		Rampa de varada
		Remolque portuario
		Señal TV
		Servicio de buzos-recargo botellas
		Servicios culturales
		Suministro de combustible
		Suministro de hielo
		Supermercados
		Varadero
		Vestuarios, aseos y duchas
		Vigilancia y seguridad
		WIFI

**GRUPOS ESTRATÉGICOS:
OFERTA DE SERVICIOS**



ANÁLISIS DELTA

Proceso de inversión e incremento de servicios:
consolidación de la náutica recreativa



Capítulo 7: INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical es aquella que se produce hacia delante (clientes) y hacia atrás (proveedores) en la cadena de valor.

Sin Integración Vertical

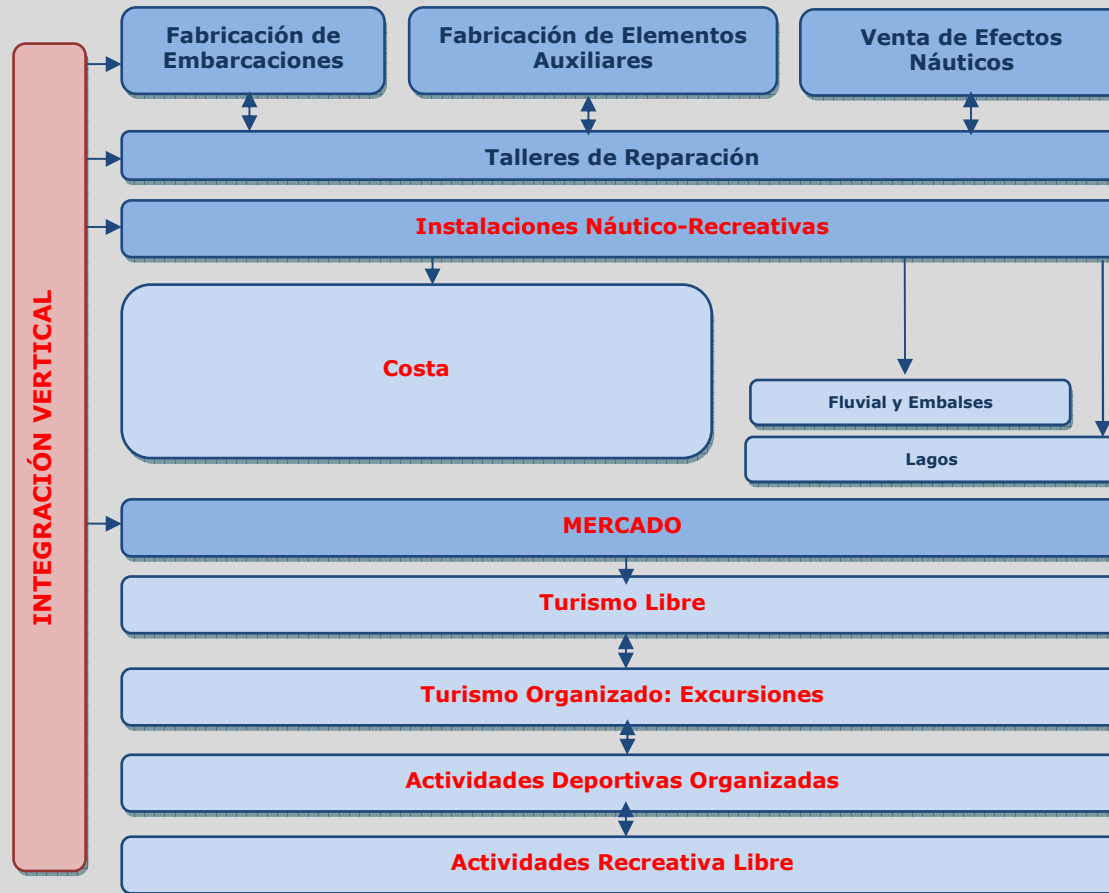


Integración Vertical hacia delante



Integración Vertical hacia atrás





FABRICACIÓN DE EMBARCACIONES (I)

Astilleros Convencionales

- *“Los astilleros navales son los encargados de la construcción, reparaciones y mantenimiento de las embarcaciones, así como de la habilitación naval”.* www.nautica.net

1. AISLAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA S.A (Vigo)
2. ARMADA S.A. ASTILLEROS VARADEROS (Vigo)
3. ASTAFERSA (Ferrol)
4. ASTIFER S.L. (Ferrol)
5. ASTILLERO BARRERAS (Vigo)
6. ASTILLEROS AMADO (Outes)
7. ASTILLEROS CAROU (Rianxo)
8. ASTILLEROS DE CARIÑO, SL (Cariño)
9. ASTILLEROS DEPROTIVOS FERROL, S.L. (Ferrol)
10. ASTILLEROS JOAQUIN CASTRO S.L (A Guarda)
11. ASTILLEROS JOSE VALIÑA, SA. (A Coruña)
12. ASTILLEROS PLACERES S.L (Marín)
13. ASTILLEROS SICAR (Cee)
14. ASTILLEROS Y TALLERES DEL NOROSTES SL (Fene)
15. ASTILLEROS Y VARADEROS LAGO-ABEIJON (Outes)
16. AUXINAVAL S.L (Vigo)

FABRICACIÓN DE EMBARCACIONES (II)

Astilleros Convencionales

17. BALIÑO S.A.(Vigo)
18. BULBO S.L. (Ferrol)
19. CALDERIA INDUSTRIAL NAVAL CIN. S.L. (Vigo)
20. CARPE ELECTRICIDAD S.L. (Vigo)
21. CARPINTERIA NAVAL JOSE PEREZ S.L. (Vigo)
22. CATPOL S.L. (Vilaboa, Pontevedra)
23. CHORRO NAVAL S.L. (Vigo)
24. CONSTRUCCIONES NAVALES P. FREIRE S.A. (Vigo)
25. CONSTRUCCIONES NAVALES SANTODOMINGO (Vigo)
26. COTERENA S.L. (Vigo)
27. COTRAFER S.A. (Ferrol)
28. DOMAR TALLERES NAVALES S.L. (A Coruña)
29. ELECTROMECHANICA NAVAL E INDUSTRIAL (Vigo)
30. EMBARCACIONES PCG S.L. (Lugo)
31. FACTORIA NAVAL DE MARIN S.A. (Marín)
32. FACTORIAS VULCANO S.A. (Vigo)
33. FREIRE CONSTRUCCIONES NAVALES(Vigo)
34. GLIDER 500 (Xove, Lugo)
35. GRUPO INDUNOR (Ferrol)
36. HERMANOS ALFARO S.L. (Vigo)

FABRICACIÓN DE EMBARCACIONES (III)

Astilleros Convencionales

37. HIJOS DE J.BARRERAS, S.A. (Vigo)
38. ISOCEAN, S.L. (Marín)
39. IZAR ASTILLERO FENE (Fene)
40. ASTILLEROS LAGOS (Vigo)
41. MONTAJES CIES (Vigo)
42. NAUTICA CUADERNAS RACOMAR (Portosin - Porto do Son, A Coruña)
43. NODOSA, S.L. (Bueu)
44. NOVARUE S.L. (Marín)
45. ORCA (Arteixo)
46. PECOSI (Coruxo-Vigo)
47. POLYMAR (Sada-A Coruña)
48. RODMAN POLYSHIPS S.A. (Meira-Moaña)
49. S.I. GLOBAL S.A. (Vigo)
50. SABOR ASTILLEROS (Pontevedra)
51. SUBIBOR S.A. (Marín)
52. TERMAFE S.L. (Foz)
53. VICALSA VIGUESA DE CALDERERIA S.A. (Vigo)

FABRICACIÓN DE EMBARCACIONES (IV)

Astilleros Tradicionales:

- *“La construcción de embarcaciones de madera en Galicia es una actividad artesanal de un alto valor ecológico, impregnada de la más profunda sabiduría popular que deberíamos mantener, no sólo como parte del patrimonio marítimo y cultural, que también, si no que entendemos que se debe hacer un esfuerzo por recuperar el pleno sentido productivo y comercial para esta actividad”.* www.agalcari.es
- Iniciativas de innovación del sector, basadas en la ecoconstrucción y econavegación.
- Creación y desarrollo de la marca comunitaria BATE (Barco Atlántico Tradicional Europeo) para la reglamentación de la construcción de embarcaciones tradicionales.

1. ASTILLEIROS TRIÑANES DOMINGUEZ, S.L.
2. ASTILLEROS AMADO
3. ASTILLEROS BABÍO CANLE, C.B.
4. ASTILLEROS CATOIRA
5. ASTILLEROS LAGOS
6. ASTILLEROS Y VARADEROS LAGO-ABEIJÓN, S.L.
7. CARPINTERÍA DE RIBEIRA FRANCISCO FRA RICO
8. CARPINTERÍA DOMINGO AYASO
9. CARPINTERÍA LORBÉ
10. ESTALEIRO ROSEVA
11. ESTALEIROS ABEIJÓN HERMANOS, S.L.
12. ESTALEIROS AGUIÑO

FABRICACIÓN DE EMBARCACIONES (V)

Astilleros Tradicionales:

13. ESTALEIROS BALADIÑO
14. ESTALEIROS CARLOS FERNANDEZ VIÑAS
15. ESTALEIROS GALIÑANES
16. ESTALEIROS HIJOS DE J. GARRIDO, C.B.
17. ESTALEIROS LOJO, S.L.
18. ESTALEIROS MOUGAN DIZ
19. NAUMARINA CONSTRUCCION NAVAL
20. TALLERES HROS. JULIO MEDÍN PINTOR, S.L.

EMPRESAS DEL SECTOR NAÚTICO Y SU INTEGRACIÓN VERTICAL

NOMBRE	EMBARCACIONES				PANTALANES				MARINAS		SERVICIOS			
	DISEÑO	FABRICACIÓN	VENTA	REPARACIÓN	DISEÑO	FABRICACIÓN	VENTA	REPARACIÓN	DISEÑO	GESTIÓN	EFFECTOS NAUTICOS	CHARTER	ESC. VELA	INVERNAJE
YATESPORT										-Marina Punta Lagoa				
TRIDENTE, S.L.														
MOA TECNICA, S.L.														
NAVAL M.CHICOLINO														
ORCA ASTILLEROS														
RODMAN POLYSHIPS														
RONAUTICA										-Combarro -Baiona -La Toja				
SERVINAUTA SANXENXO, S.L.														
INCAT										-Combarro				
AQUATICA														
FOMENTO DE INICIATIVAS NAUTICAS, S.L.										-Marina Coruña -Ins. Dep. de San Antón -Marina Seca Coruña				
COMERCIAL INTERNACIONAL (GRUPO PROTEI)										-Marina Vilagarcía -Nauta Coruña -Marina de Sada (admor)				
MARINA DAVILA										-Marina Davila				
PUERTO DEPORTIVO BAIONA, S.A.										-PD Baiona				
MARINA NAUTICA AROUSA, S.L.										-Marina de Arousa				

Capítulo 8: EL CLÚSTER DE LA NÁUTICA RECREATIVA DE GALICIA

CONCEPTO DE CLUSTER

Clúster: concentración en un área geográfica de empresas e institucións interconectadas para realizar accións complementarias dentro de una misma actividad.

El concepto de clúster es una forma de pensar acerca del entorno inmediato de una actividad; como las compañías deben configurarse, como las instituciones, universidades, etc. pueden contribuir al éxito competitivo y como los gobiernos pueden contribuir al desarrollo económico.

EL CLUSTER DE LA NÁUTICA RECREATIVA DE GALICIA

La náutica recreativa de Galicia debe considerarse un clúster por el alto grado de integración vertical existente.

El papel de PORTOS DE GALICIA como aglutinador del clúster es primordial y le toca ejercer el liderazgo.

De hecho compiten clústeres más que empresas y cuando una empresa se integra en un clúster tiene una ventaja competitiva añadida que le otorgan las sinergias internas entre empresas y entidades del clúster.

Galicia debe tomar ventaja de esta situación favoreciendo la integración.

EJES DE ACTUACION

EJE 1: Competitividad.

EJE 2: Proyección internacional.

EJE 3: Formación.

EJE 4: Tecnología e innovación.

EJE 5: Bienestar social e imagen.

EJE 6: Comunicación

Capítulo 9: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1.- Líneas Estratégicas.

9.2.- Objetivos Estratégicos.

9.3.- Acciones Estratégicas.

9.1.- Líneas Estratégicas.

- Mejora de la Gestión.
- Desarrollo de las Infraestructuras.
- Potenciar Galicia como destino del turismo náutico.
- Responsabilidad Social Corporativa.

9.2.- *Objetivos Estratégicos.*

1.-MEJORA DE LA GESTIÓN

1. Focalización en el cliente.
2. Concentración en la gestión de las instalaciones náutico-recreativas de Galicia.
3. Adaptación del modelo de gestión de las instalaciones a la segmentación de clientes.
4. Agilización de trámites.
5. Profesionalización del sector.
6. Homogeneización de las tasas portuarias en las instalaciones náutico recreativas.
7. Implantar Sistemas de Gestión de la Calidad.

2.-DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS

1. Potenciar la inversión privada.
2. Adecuación de las instalaciones a la segmentación de clientes.
3. Obtener rentabilidad de las instalaciones que permitan un desarrollo económico.
4. Potenciar las instalaciones para el aumento de servicios a clientes base, itinerantes y visitantes.
5. Optimización del estado de uso de las instalaciones.

3.-POTENCIAR GALICIA COMO DESTINO DEL TURISMO NÁUTICO

1. Captación de nuevos clientes base, itinerantes y visitantes.
2. Implicar a todos los sectores o grupos de interés en la náutica recreativa para beneficio de toda Galicia.

4.-RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1. Incentivar la náutica en las escuelas y colegios para desarrollar el ambiente náutico en toda la población.
2. Favorecer la creación de instalaciones dimensionadas para el ámbito local en pequeños ayuntamientos de la costa.
3. Potenciación de la presencia de la mujer en la gestión, organización y actividad deportiva en la Náutica Recreativa de Galicia.
4. Fomento de la Náutica Recreativa en las personas con discapacidad.
5. Implantar medidas de eficiencia energética.
6. Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental y Gestión de la Calidad: EMAS, ISO 14001, Bandera Azul.
7. Asegurar la limpieza de las instalaciones náutico-recreativas.
8. Formación de la gente del mar en relación a la náutica-recreativa.
9. Potenciar el asociacionismo y la cooperación de Clubes y Puertos Deportivos.
10. Potenciar la ecoeficiencia en las instalaciones náutico-recreativas.

9.3.- Acciones Estratégicas.

1.-MEJORA DE LA GESTIÓN (I)

Objetivo 1.1: Focalización en el cliente.

AE 1.1.1: Simplificar la gestión de atraques en todas las instalaciones públicas.

AE 1.1.2: Aplicación de los sistemas de información para la gestión de atraques.

AE 1.1.3: Mejora de la infraestructura organizativa.

Objetivo 1.2: Concentración en la gestión de las instalaciones náutico-recreativas de Galicia.

AE 1.2.1: Análisis de las alternativas jurídicas para la concentración de la gestión.

AE 1.2.2: Contacto con las Autoridades Portuarias.

AE 1.2.3: Puesta en marcha de las alternativas elegidas.

Objetivo 1.3: Adaptación del modelo de gestión de las instalaciones a la segmentación de clientes.

AE 1.3.1: Elaborar normativa de clarificación de actividades de cada tipo de modelo de gestión.

AE 1.3.2: Clasificar con claridad las instalaciones actuales y analizar las distorsiones en cada una.

AE 1.3.3: Tramitación de las correspondientes concesiones y autorizaciones de aquellas instalaciones públicas con tamaño inadecuado.

1.-MEJORA DE LA GESTIÓN (II)

Objetivo 1.4: Agilización de trámites.

AE 1.4.1: Optimizar el procedimiento de gestión de concesiones y autorizaciones de atraques.

AE 1.4.2: Implantación de la gestión electrónica.

Objetivo 1.5: Profesionalización del sector.

AE 1.5.1: Elaborar normativa de exigencia de títulos que habiliten para la gestión de instalaciones deportivas.

AE 1.5.2: Fomentar la creación de títulos especialistas.

AE 1.5.3: Fomentar cursos de formación profesionales para todas las actividades relacionadas con la náutica recreativa.

Objetivo 1.6: Homogeneización de las tasas portuarias en las instalaciones náutico recreativas.

AE 1.6.1: Realizar un estudio que relacione las tasas y las repercusiones de los costes en las tasas.

AE 1.6.2: Elaborar sistemas de bonificaciones que incentiven la náutica recreativa y la mejora de las instalaciones.

AE 1.6.3: Establecer un sistema de control de la aplicación de las tarifas en las instalaciones.

1.-MEJORA DE LA GESTIÓN (III)

Objetivo 1.7: Implantar Sistemas de Gestión de la Calidad.

AE 1.7.1: Implantar en Portos de Galicia el Sistema de Gestión de Calidad de la náutica recreativa.

AE 1.7.2: Fomentar la obtención de certificados de calidad tanto en la construcción como en la gestión de las instalaciones.

2.-DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS (I)

Objetivo 2.1: Potenciar la inversión privada.

AE 2.1.1: Clarificar los tipos de usuarios de cada instalación náutico-recreativa.

AE 2.1.2: Planificar áreas de susceptible inversión privada, estableciendo la normativa urbanística en colaboración con las entidades locales.

AE 2.1.3: Búsqueda activa de inversores.

AE 2.1.4: Establecer normativa clara de las instalaciones privadas.

Objetivo 2.2: Adecuación de las instalaciones a la segmentación de clientes.

AE 2.2.1: Clarificar los tipos de usuarios de cada instalación náutico-recreativa.

AE 2.2.2: Establecer la normativa transitoria de las diversas instalaciones a la segmentación creada.

AE 2.2.3: Realizar concursos de aquellas concesiones públicas que se adecuen a instalaciones gestionadas por terceros.

2.-DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS (II)

Objetivo 2.3: Obtener rentabilidad de las instalaciones que permitan un desarrollo económico.

AE 2.3.1: Análisis económico de cada instalación náutico-recreativa.

AE 2.3.2: Priorización de acciones en aquellas instalaciones susceptibles de mejora económica.

Objetivo 2.4: Potenciar las instalaciones para el aumento de servicios a clientes base, itinerantes y visitantes.

AE 2.4.1: Elaborar un catálogo de servicios para cada tipo de instalación.

AE 2.4.2: Fomentar a través de tasas y bonificaciones la implantación de los servicios.

Objetivo 2.5: Optimización del estado de uso de las instalaciones.

AE.2.5.1: Desarrollar actuaciones para fomentar el mantenimiento preventivo de las instalaciones.

3.- POTENCIAR GALICIA COMO DESTINO DEL TURISMO NÁUTICO

Objetivo 3.1: Captación de nuevos clientes base, itinerantes y visitantes.

AE 3.1.1: Elaboración del Plan de Marketing.

AE 3.1.2: Elección de las ferias más importantes del sector en nuestro ámbito geográfico.

AE 3.1.3: Elaboración de guía de servicios náuticos en Galicia.

Objetivo 3.2: Implicar a todos los sectores o grupos de interés en la náutica recreativa para beneficio de toda Galicia.

AE 3.2.1: Creación del Clúster de la Náutica Recreativa de Galicia.

AE 3.2.2: Establecer convenios con otras administraciones para el fomento de la náutica recreativa.

4.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (I)

Objetivo 4.1: Incentivar la náutica en las escuelas y colegios para desarrollar el ambiente náutico en toda la población.

AE 4.1.1: Convenios con otras administraciones para el desarrollo de la náutica recreativa en el ámbito educativo.

AE 4.1.2: Normativa aplicable a instalaciones gestionadas por Clubs Náuticos obligándoles a la promoción del deporte base en sus instalaciones y estableciendo el número de embarcaciones de ámbito local obligadas al deporte base y sus bonificaciones.

AE 4.1.3: Colaboración con las federaciones deportivas en el ámbito náutico.

AE 4.1.4: Promoción de las embarcaciones tradicionales y del patrimonio marítimo.

Objetivo 4.2: Favorecer la creación de instalaciones dimensionadas para el ámbito local en pequeños ayuntamientos de la costa.

AE 4.2.1: Definir el dimensionamiento de la instalación tipo para el fomento de la náutica recreativa en las pequeñas localidades.

AE 4.2.2: Establecer convenios con ayuntamientos costeros para el fomento de la actividad y para la accesibilidad a las instalaciones náutico recreativas.

4.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (II)

Objetivo 4.3: Potenciación de la presencia de la mujer en la gestión, organización y actividad deportiva en la Náutica Recreativa de Galicia.

AE 4.3.1: Fomentar en los Clubs Deportivos la creación de pruebas mixtas y con tripulaciones femeninas.

Convenios con las federaciones deportivas.

AE 4.3.2: Potenciar la formación en actividades náuticas de la mujer en las pequeñas localidades.

AE 4.3.3: Exigencia de cumplimiento en la gestión de las instalaciones náutico-recreativas del Plan de Igualdad.

Objetivo 4.4: Fomento de la náutica recreativa en las personas con discapacidad.

AE 4.4.1: Desarrollo de planes integrales de accesibilidad (PIA) en las instalaciones.

AE 4.4.2: Colaboración con asociaciones: ONCE, COGAMI,....

AE 4.4.3: Fomento de pruebas deportivas adaptadas.

4.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (III)

Objetivo 4.5: Implantar medidas de eficiencia energética.

AE 4.5.1: Auditorías energéticas de todas las instalaciones públicas y exigencia en las normas de las instalaciones gestionadas por terceros.

AE 4.5.2: Fomento del sistema de control en función de las auditorías.

AE 4.5.3: Fomento del ahorro energético y la producción de energías renovables en las instalaciones náuticas.

Objetivo 4.6: Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental y Gestión de la Calidad: EMAS, ISO 14001, Bandera Azul

AE 4.6.1: Implantar en Portos de Galicia el sistema de gestión medioambiental y de calidad de la náutica-recreativa.

AE 4.6.2: Fomentar la obtención de certificados de calidad de las instalaciones.

Objetivo 4.7: Asegurar la limpieza de las instalaciones náutico-recreativas.

AE 4.7.1: Elaborar un sistema o procedimiento de gestión de limpieza en cada tipo de instalación.

AE 4.7.2: Establecimiento de las características mínimas de las instalaciones en cuanto a la creación de puntos limpios.

AE 4.7.3: Planificar la recogida MARPOL para el conjunto (o por zonas) de las instalaciones náutico-recreativas de Portos de Galicia.

4.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (IV)

Objetivo 4.8: Formación de la gente del mar en relación a la náutica-recreativa.

AE 4.8.1. Convenios con escuelas náutico-pesqueras para establecer cursos, programas y calendarios de formación.

Objetivo 4.9: Potenciar el Asociacionismo y la Cooperación de Clubes y Puertos Deportivos.

AE 4.9.1: Elaborar un sistema de intercambio basado en el establecimiento de un número de correspondencias entre clubs.

AE 4.9.2: Establecer los criterios de correspondencias entre las instalaciones.

Objetivo 4.10: Potenciar la ecoeficiencia en las instalaciones náutico-recreativas.

AE 4.10.1: Elaborar un manual/plan de ecoeficiencia para las instalaciones.

AE 4.10.2: Realizar auditorías medioambientales de comprobación de cumplimiento de la normativa ambiental y del plan de ecoeficiencia.

1. “Plan Director das instalacións náutico-deportivas de Portos de Galicia”. Portos de Galicia (2009).
2. “Estrategia Energética de Portos de Galicia. Desarrollo de Energías Renovables”, Santiago de Compostela. Portos de Galicia.
3. “La náutica de recreo. Un sector emergente de la nueva economía gallega”. García González-Llanos, Aureliano. CIEF, Centro de Investigación Económica y Financiera, Fundación Caixa Galicia (2005).
4. “Nova Estratexia e Actuacións na Náutica Recreativa 2010-15”. Portos de Galicia (2010).
5. “Regulamento de Explotación tipo para as Instalacións Náutico-Recreativas”. Portos de Galicia
6. “Prego de condicións xerais polas que se rexerán as concesións administrativas de ocupación do Dominio Público Portuario adscrito ao ente público Portos de Galicia”. Portos de Galicia.
7. “Plan de Acción Turismo Náutico”. Secretaria Xeral de Turismo, Xunta de Galicia (2010).
8. “Programa Superior de Internacionalización”. CISSNA, S.A.
9. “VI-Plan Galego para a Igualdade entre homes e mulleres 2012-2015. Ficha Descritiva da Actuación”. Secretaría Xeral da Igualdade, Xunta de Galicia (2012).
10. “Libro azul da náutica “. Fundación Deporte Galego; Escola de Negocios Caixanova (2007)
11. “Los Puertos Deportivos en España: Estructura, Modelos de Gestión y Resultados Económico-financieros”. García-Reche, Andrés; Marco-Serrano, Francisco; Nieto Corredera, Daniel; Instituto de Pensamiento Estratégico; Universitat de Valencia, Universidad Complutense de Madrid. (2010)
12. “Manual de Ecoeficiencia en instalaciones náutico-deportivas “; Consejería de Industria y Medio Ambiente de Región de Murcia, Cámara de Comercio de Murcia (2007).

13. “Plan Director de Turismo de la Costa Vasca”. Euskal Kosta-Turismo; Pz Iratxeta, Raúl; Romano, Lurdes; Apraiz, Aitor (2010).
14. “Seatraining. Formación Integral en Puertos Deportivos Europeos”. Fundación Comunidad Valenciana-Región Europea (FCVRE); Europe Direct Comunitat Valenciana (2008)
15. “Plan de certificación. Proyecto Seatraining “. Fundación Comunidad Valenciana-Región Europea (FCVRE); Europe Direct Comunitat Valenciana (2009).
16. “Catálogo de puestos de trabajo en marinas Europeas . Proyecto Seatraining”. Fundación Comunidad Valenciana-Región Europea (FCVRE); Europe Direct Comunitat Valenciana (2008).
17. “Nuevas necesidades de formación para empleados nautica deportiva “. Fundación Comunidad Valenciana-Región Europea (FCVRE); Europe Direct Comunitat Valenciana; CEACNA (2009).
18. “Plan de certificación Marine Competence Certificate “. Mangrané F.X.; Programa Seatraining. (2009)
19. “Dinamización Sector Náutico”. Gobierno de Baleares.
20. “Plan Estratégico Nacional Fondo EU de la Pesca”. Secretaría General de Pesca Marítima (2009).
21. “Plan Estratégico Fórum Marítim Catalá 2009-2012”. Fórum Marítim Catalá (2009)
22. “Plan Estratégico del Puerto de A Coruña 2009-2013”. Autoridad Portuaria de A Coruña (2009)
23. “Informe Anual Puertos Deportivos en España 2010“. Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos. (2011)
24. “Informe Anual Puertos Deportivos en España 2011“. Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos. (2012)

25. "Texto Refundido Ley de Puertos de Cantabria. Ley de Cantabria 5/2004". Puertos de Cantabria (2004).
26. "A strategy for growth for the UK Marine Industries". UK Marine Industries Alliance
27. "Mapa do Planeamiento de Galicia ". Consellería de Medio Ambiente, Territorio e Infraestructuras. (2011)
28. "Estado de Planeamento Vixente ". Consellería de Medio Ambiente, Territorio e Infraestructuras. (2011)
29. "Informe de Conxuntura da Economía Galega 2011". CIEF, Centro de Investigación Económica y Financiera, Fundación Caixa Galicia, Nova Caixa Galicia (2011).
30. "El régimen jurídico-administrativo de las marinas interiores. Una alternativa al concepto tradicional de puerto deportivo". Sánchez Pavón , Bernardo; Instituto Universitario de Estudios Marítimos da Universidade da Coruña. (2005).
31. "La repercusión de la administración y gestión de los Puertos Deportivos en el desarrollo del turismo náutico: Estrategias para el caso de la Costa del Sol". Peláez Verdet, Antonio.
32. "El Turismo Náutico en Galicia: La oferta de Puertos Deportivos". Patiño Romarís, Carlos Alberto; Instituto Universitario de Estudios Marítimos da Universidade da Coruña.
33. "Plan de Ordenación del Litoral. Cap. 03 Dinámica turística del litoral ". Xunta de Galicia.
34. "Unidad de Negocio de Embarcaciones Deportivas " Autoridad Portuaria da Coruña (2007).
35. "Informe de Xestión 2009 do ente público Portos de Galicia ". Portos de Galicia (2010)
36. "El Mercado de Embarcaciones de Recreo. Enero-Diciembre 2010". Asociación Nacional de Empresas Náuticas ANEN; MSI (2011)
37. "El impacto económico de los clubes náuticos de la Comunidad Valenciana". Asociación Clubes Náuticos Comunidad Valenciana; Universitat de Alacant; Institut Universitari d'Investigacions Turistiques.

EQUIPO DE TRABAJO



Dirección del Estudio

José Juan Durán Hermida

José Ignacio Villar García

Presidente de PORTOS DE GALICIA

Director de PORTOS DE GALICIA



Macario Fernández -Alonso Trueba

Carlos Trabazo Molins

Sara Calvo Fernández

Antonio Gómez Gómez

Socio Director, ICCP

Socio Director, Arquitecto

Colaboradora, ICCP

Colaborador, ICCP