

Estudio del ambiente empresarial transfronterizo entre las regiones del Alentejo (Portugal) y la provincia de Huelva (España)

Autores:

M^a de los Ángeles Plaza Mejía (Dir.)
Alfonso Vargas Sánchez
UNIVERSIDAD DE HUELVA

Antonio Sousa
José Casas Novas
UNIVERSIDA DE EVORA

Edita: Cátedra Extenda de Internacionalización de Empresas. Universidad de Huelva

Huelva Marzo 2011

I.S.B.N. 978-84-694-6049-8

INDICE

INTRODUCCIÓN:	3
JUSTIFICACIÓN, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	3
CAPÍTULO I:	
LA REGIÓN PORTUGUESA DEL ALENTEJO	8
INTRODUCCIÓN	8
DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO	11
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL	14
CAPÍTULO II:	
COMERCIO INTERNACIONAL	17
CAPÍTULO III:	
ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ONUBESAS CON LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO	27
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	27
FUENTES DE INFORMACIÓN	30
IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL	32
DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL	35
NIVEL DE CONFIANZA ENTRE ONUBENSES Y ALENTEJANOS	38
CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	42
FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: CUANTIFICACIÓN, MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	45
FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	53
FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	55
EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	57
SINTESIS	59
CAPÍTULO IV:	
ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO CON LA REGIÓN DE HUELVA	63
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	63
FUENTES DE INFORMACIÓN	65
IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL	67
DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL	70
NIVEL DE CONFIANZA ENTRE ALENTEJANOS Y ONUBENSES	72
CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	76
FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: CUANTIFICACIÓN, MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	78
FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	85
FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	87
EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	87
SISTESIS	89
CAPÍTULO V:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas onubenses con relación comercial con el Alentejo	100
Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas alentejanas con relación comercial con Huelva	102
ANEXO:	
Cuestionario trabajo de campo	104
REFERENCIAS (en orden alfabético)	120

INTRODUCCIÓN:

JUSTIFICACIÓN, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Los objetivos del trabajo de investigación inicialmente marcados son los siguientes:

- √ Verificar la estructura organizativa en que se apoya la actividad transfronteriza de las empresas del Alentejo y de Huelva, así como las variables que la explican.
- √ Conocer los obstáculos de carácter informativo y de asimetrías en el ámbito del cuadro político institucional que impiden el pleno desarrollo de la actividad empresarial inter-regional.
- √ Conocer el comportamiento, las actitudes y las perspectivas de los que participan activamente de la actividad económica transfronteriza y sus relaciones en este espacio.
- √ Conocer las motivaciones, estrategias y estímulos que llevan a los agentes económicos a dinamizar actividades transfronterizas.
- √ Evaluar si las actividades transfronterizas representan un carácter marginal o por el contrario se les atribuye una función más importante.
- √ Identificar los tipos de impulsores que conducirán a una situación de cooperación empresarial entre alentejanos y onubenses así como las dificultades de tipo institucional que impiden el pleno desarrollo de la actividad empresarial inter-regional.

El trabajo se ha estructurado en los siguientes bloques:

- √ **INTRODUCCIÓN:**
 - Presenta los objetivos, estructura y metodología de la investigación.
- √ **CAPITULO I: LA REGION PORTUGUESA DE ALENTEJO.**
 - Constituye una aproximación a la región de Alentejo.
- √ **CAPITULO II: COMERCIO INTERNACIONAL.**
 - Esquematiza las principales dimensiones determinantes de la relación comercial existente entre Huelva y la región portuguesa de Alentejo.
- √ **CAPITULO III: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ONUBESAS CON LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO.**
 - Presenta los principales resultados obtenidos de la investigación empírica realizada entre las empresas onubenses con relaciones comerciales con el Alentejo.
- √ **CAPITULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ALENTEJANAS CON LA PROVINCIA DE HUELVA.**
 - Presenta los principales resultados obtenidos de la investigación empírica realizada entre las empresas alentejanas con relaciones comerciales con Huelva.

√ CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- Sintetiza las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación empírica realizada.

Para el trabajo de campo realizado para el desarrollo de los capítulos III y IV se optó por la utilización de un cuestionario conformado por 17 apartados, cada uno de ellos constituido a su vez por un número diverso de preguntas (ver cuestionario completo en Anexo):

1. Características de la empresa.
2. Características del entrevistado.
3. Percepción de oportunidades de negocio.
4. Impulsores de ámbito institucional.
5. Dificultades de tipo institucional.
6. Nivel de confianza entre onubenses y alentejanos.
7. Cultura de internacionalización y oportunidades que una región ofrece a la región vecina.
8. Finalidad de la actividad transfronteriza.
9. Capacidad exportadora e importancia relativa del país vecino.
10. Motivaciones de la actividad exportadora para la región vecina.
11. Estructura organizativa de la actividad exportadora.
12. Motivaciones de la actividad importadora.
13. Estructura organizativa de la actividad importadora.
14. Fabricación en la región vecina.
15. Estructura organizativa de la actividad de fabricación.
16. Contratación de personal de la región contigua y transferencia de personal de la región de origen.
17. Valoración y efectos de la actividad transfronteriza.

Para la selección de la población onubense a encuestar se utiliza como referencia el Catálogo de Exportadores 2007 de la Provincia de Huelva editado por la Cámara Oficial de Comercio. Dicha guía permitió identificar un total de 97 empresas onubenses con relaciones comerciales de exportación con Portugal¹. Puesto que la guía no proporciona información acerca de la existencia de relaciones comerciales concretas con el Alentejo, se procede a enviar una carta de presentación del estudio a las 97 empresas arriba referidas. Una semana después de remitida la carta, se procede a contactar telefónicamente a cada una de ellas para discriminar si efectivamente existe relación comercial o no con la región. Un total de 70 afirman no tener relaciones comerciales con Alentejo lo que supone aproximadamente un 72% de la población objeto de estudio. De esta forma un total de 23 afirman tener relaciones comerciales con Alentejo, lo que supone aproximadamente un 24% del total de empresas con relaciones con Portugal. Finalmente se consigue respuesta de 18 empresas, lo que representa el 78,26% de la población objeto de estudio. De este modo un total de 4 empresas (21,74%) han resultado imposibles de contactar en los teléfonos y direcciones disponibles.

¹Es por ello que puede que no se haya contactado a alguna empresa que actualmente sí exporte a Portugal, e incluso, como ha sido el caso, que figuren en la guía empresas que en la actualidad han dejado de tener totalmente actividad y/o relaciones comerciales con Portugal.

Para la selección de la población alentejana a encuestar se utilizó como referencia la Base de Datos de Operadores de Comercio Internacional 2009 del Instituto Nacional de Estadística de Portugal. Dicha base de datos permitió identificar un total de 116 empresas del Alentejo con relaciones comerciales con España. Puesto que la base de datos no proporciona información acerca de la provincia española con la que existen relaciones comerciales, se procedió a contactar telefónicamente a todas las empresas arriba referidas. El proceso permitió identificar un total de 16 empresas que afirman tener relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, lo que supone un 13,8% del total. Un total de 96 empresas (82,8%) afirman no tener relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, al paso que no ha sido posible contactar 4 empresas (3,4%) en los teléfonos y direcciones facilitados en la base de datos. Se procedió a remitir el cuestionario por carta a las 16 empresas del Alentejo identificadas como teniendo relaciones con la Provincia de Huelva, de las cuales han contestado 11 (68,75%).

El conjunto de empresas onubenses que, teniendo relaciones comerciales con el Alentejo, han participado en el estudio es el siguiente:

EMPRESAS ONUBENSES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	LOCALIDAD
ARANCE HUELVA, S.A.	HUELVA
BODEGAS CONTRERAS RUIZ, S.L	ROCIANA DEL CONDADO
COVEFEX, S.L	MOGUER
FAMIDAN SL	CARTAYA
FERTIBERIA, S.A.	HUELVA
FRESSAN DE LEPE, SL	LEPE
GAT FERTILIZADOS, S.A	NIEBLA
GONZALO CARRIÓN E HIJOS	ARACENA
GRESCO IBERICA, S.A	HUELVA
HARINAS SANCHEZ PALENCIA SL	LA PALMA DEL CONDADO
JESUS Y VICENTE VAZQUEZ, S.L.	EL REPILADO
LUIS CARLOS CARRIÓN E HIJOS S.L	ARACENA
MARMOLES ARTISTICOS GAMEZ, S.L.U	AYAMONTE
MATERIALES DE CONSTRUCCION Y TRANSPORTE MARÍA LUISA	PAYMOGO
MONTAJES E INSTALACIONES PLÁSTICAS (MOPLAS)	HUELVA
S.C.A OVIPOR	HUELVA
SUDYGON S.A	HUELVA
VIVEROS DEL ATLANTICO SUR S.A	GIBRALEON

El conjunto de empresas del Alentejo que, teniendo relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, han participado en el estudio es el siguiente:

EMPRESAS ALENTEJANAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	LOCALIDAD
ALMENBOR – CONSTRUÇÕES METÁLICAS, S.A.	BORBA
ANTÓNIO GALEGO & FILHOS – MÁRMORES, S.A.	BENCATEL
BELCHIOR, LDA.	CASTRO VERDE
DAMICARNES – TRANSFORMAÇÃO DE PORCO ALENTEJANO, LDA.	SERPA
FERTIPRADO, LDA	VAIAMONTE
J. & J. MORGADO – SOCIEDADE DE COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, S.A.	VENDAS NOVAS
MARVISA – MÁRMORES ALENTEJANOS, LDA.	VILA VIÇOSA
NOVADELTA – COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CAFÉS, S.A.	CAMPO MAIOR
SOCIEDADE AGRÍCOLA VALE DE OURO, S.A.	FIGUEIRA DOS CAVALEIROS
SULREGAS – SOCIEDADE DE COMERCIALIZAÇÃO E MONTAGEM DE MOTORES E BOMBAS PARA REGA E CAPTAÇÃO DE ÁGUA, LDA.	ÉVORA
TUBACERO – TUBOS E ACESSÓRIOS, LDA.	SINES

El perfil de las personas que contestaron las encuestas en el estudio de Huelva queda recogido en las tablas mostradas a continuación:

CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO ONUBENSE					
Cargo en la empresa	Frec.	%	Años de antigüedad en la empresa	Frec.	%
Administrador	6	33,3%	10-19	5	31,3%
Director	9	50,0%	20-29	8	50%
Técnico superior	3	16,7%	30-39	2	12,5%
Total	18	100%	Más de 50	1	6,3%
			Total	16	100%
			Ns/Nc	2	
Edad	Frec.	%	Género	Frec.	%
30-41	1	6,3%	Hombre	17	6,3%
42-53	9	56,3%	Mujer	1	56,3%
>54	6	37,5%	Total	18	100%
Total	16	100%			
Ns/Nc	2				

El perfil de las personas que contestaron las encuestas en las empresas alentejanas, queda recogido en las tablas mostradas a continuación:

CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO ALENTEJANO					
Cargo en la empresa	Frec.	%	Años de antigüedad en la empresa	Frec.	%
Administrador	1	9,1%	Menos de 10	6	60%
Director	5	45,5%	10-19	3	30%
Técnico superior	3	27,3%	20-29	1	10%
Otra	2	18,2%	30-39	0	0%
Total	11	100%	Más de 50	0	0%
			Total	10	100%
			Ns/Nc	1	
Edad	Frec.	%	Género	Frec.	%
< 30	2	18,2%	Hombre	9	81,8%
30-39	4	36,4%	Mujer	2	18,2%
40-49	3	27,3%	Total	11	100%
> 54	2	18,2%			
Total	11	100%			

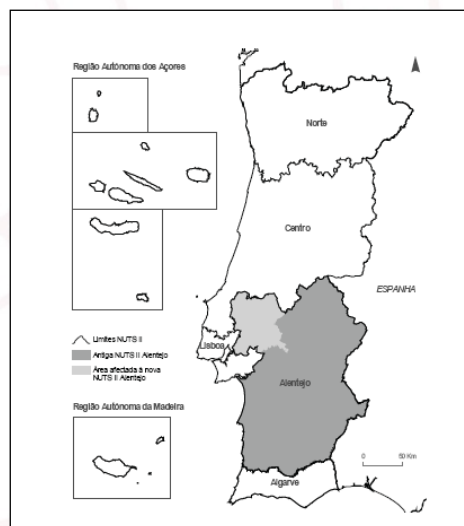
La obtención de la información fue a través de la cumplimentación de cuestionario a partir, fundamentalmente, de entrevista personal realizada con el apoyo de un encuestador/a especialmente formado para tal fin.

Quiere dejarse constancia expresa de agradecimiento a todas y cada una de las empresas que desinteresadamente han colaborado en el estudio ayudándonos de ese modo a la obtención de la información primaria recogida en los cuestionarios.

CAPÍTULO I: LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO

INTRODUCCIÓN

El conocimiento de una determinada región es imprescindible para acometer cualquier proyecto comercial. Es por ello que pretendemos en este capítulo facilitar una breve contextualización de la región portuguesa de Alentejo para conocer las potencialidades que puede ofrecer esta zona fronteriza en las relaciones comerciales con Huelva. Para una información más completa puede consultarse el Anuario Estadístico de la Región de Alentejo 2008 en <http://www.ine.pt> (apartado de “Información Estadística” epígrafe “Publicaciones”).



Con un área de 31.551 Km cuadrados, Alentejo es la región más amplia de Portugal ocupando el 34,3% de la superficie total del país y el 35,5% de su territorio continental (excluidas las Azores y Madeira).

Presenta 432 kilómetros de frontera terrestre con España, repartidos entre Galicia, Extremadura, Castilla-León y Andalucía.

Área, perímetro, extensión máxima y altura por NUTS II, 2008									
	Área	Perímetro				Longitud máxima		Altitud	
		Total	Línea de costa	Frontera terrestre		Norte-Sur	Este-Oeste	Máxima	Mínima
				Internacional	Inter-regional				
		km ²	km						m
Portugal	92.094,4	4.050	2.732	1.318	//	1.345	2.257	2.351	0
Continente	88.971,3	2.705	1.387	1.318	//	577	286	1.993	0
Norte	21.283,9	1.069	151	568	349	155	225	1.527	0
Centro	28.200,1	1.321	279	270	772	235	234	1.993	0
Lisboa	2.940,1	649	373	//	276	73	88	528	0
Alentejo	31.551,2	1.394	263	432	699	260	182	1.027	0
Algarve	4.996	584	320	48	216	63	142	902	0
R. A. Açores	2.322	943	943	//	//	311	547	2.351	0
R. A. Madeira	801,1	402	402	//	//	343	134	1.862	0

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

La región del Alentejo se divide en cinco zonas: Alentejo Litoral (5 municipios), Alto Alentejo (15 municipios), Alentejo Central (14 municipios), Baixo Alentejo (13 municipios) y Lezíria do Tejo (11 municipios).

El Alentejo Litoral ocupa el 16,7% de la superficie del Alentejo, el Alto Alentejo el 19,8%, el Alentejo Central el 22,9%, el Baixo Alentejo el 27% y la zona de Lezíria do Tejo el 13,5%.

En la tabla mostrada a continuación quedan recogidos todos los municipios del Alentejo, así como su área y su perímetro.

Universidad
de Huelva

ESTUDIO DEL AMBIENTE EMPRESARIAL TRANSFRONTERIZO ENTRE LAS REGIONES DE ALENTEJO Y LA PROVINCIA DE HUELVA

Área y perímetro por municipio, 2008					
	Área	Perímetro		Área	Perímetro
	Km ²	Km		Km ²	Km
Portugal	92.094,4	4.050	Baixo Alentejo	8.542,7	654
Continente	88.971,3	2.705	Aljustrel	458,3	112
Alentejo	31.551,2	1.394	Almodôvar	777,9	199
Alentejo Litoral	5.255,8	617	Alvito	264,8	81
Alcácer do Sal	1.465,1	251	Barrancos	168,4	106
Grândola	807,7	232	Beja	1.147,1	207
Odemira	1.720,6	290	Castro Verde	569,4	163
Santiago do Cacém	1.059,8	214	Cuba	172,1	80
Sines	202,6	116	Ferreira do Alentejo	648,4	136
Alto Alentejo	6.248,9	562	Mértola	1.292,9	266
Alter do Chão	362	108	Moura	958,4	220
Arronches	314,8	98	Ourique	663,4	224
Avis	606	177	Serpa	1.105,7	179
Campo Maior	247,2	76	Vidigueira	316	124
Castelo de Vide	264,9	102	Lezíria do Tejo	4.275	469
Crato	398	128	Almeirim	222,1	84
Elvas	631,2	148	Alpiarça	95,4	46
Fronteira	248,6	103	Azambuja	262,7	121
Gavião	294,6	100	Benavente	521,4	124
Marvão	154,9	68	Cartaxo	158,2	72
Monforte	420,3	119	Chamusca	746	145
Mora	444	143	Coruche	1.115,7	231
Nisa	575,7	154	Golegã	76,6	48
Ponte de Sor	839,7	178	Rio Maior	272,8	99
Portalegre	447,1	122	Salvaterra de Magos	243,9	73
Alentejo Central	7.228,8	619	Santarém	560,2	181
Alandroal	542,7	167			
Arraiolos	683,8	177			
Borba	145,2	86			
Estremoz	513,8	187			
Évora	1.307	300			
Montemor-o-Novo	1.232,9	278			
Mourão	278,6	123			
Portel	601,2	142			
Redondo	369,5	127			
Reguengos de Monsaraz	463,8	116			

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO

En este apartado se pretende caracterizar la región del Alentejo a partir de la identificación de los principales factores que la diferencian a escala nacional, transfronteriza/ibérica, europea y mundial. Para ello se ha utilizado la información contenida en el documento Diagnóstico Regional desarrollado por la Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Alentejo (2008) que puede consultarse en <http://prot.ccdr-a.gv.pt/area-publica/prot-documentos>.

FACTORES DE AFIRMACIÓN DE LA REGIÓN	
PAISAJE Y MODELO DE URBANISMO	Extensión y armonía del paisaje (uniformidad de las planicies, dimensión del sistema de propiedad, sistema de culturas, baja densidad demográfica y modelo de urbanismo). Buena coexistencia y equilibrio entre patrimonio edificado y espacios naturales. Calidad medioambiental y clima cálido y seco.
RESERVA ESTRATÉGICA DE AGUA DE ALQUEVA	Mayor lago artificial de Europa (perímetro de 1100 km) En épocas de escasez de agua garantiza el abastecimiento para diversos usos (abastecimiento público, agricultura, industria, energía, turismo) de buena parte del sur de Portugal y de la zona fronteriza española. Es elemento de revitalización y dinamización de la activación económica y de fijación de las poblaciones.
PATRIMONIO NATURAL CLASIFICADO	Un cuarto del territorio de Alentejo tiene potencial para integrar la red europea de conservación de la naturaleza (Red Natura 2000). Existencia en la región de algunas de las especies más amenazadas en Europa y el Mundo (lince ibérico, saramugo, aves esteparias) y hábitats de relevancia europea y mundial (estuarina de Sado y lagunas de Santo Andrés y de Sancha).
ZONA COSTERA	Probablemente uno de los mejores y más diversos litorales europeos con vocación turística (175 km). Escasa urbanización.
RECURSOS EXTRACTIVOS	A nivel nacional el Alentejo es referente de piedra ornamental, por su volumen extraído y por su valor. Junto a la faja pirítica ibérica, el Alentejo tiene una de las mayores reservas mundiales de sulfuros polimetálicos.
PUERTO DE SINES	Puerto de aguas profundas con servicios equivalentes a los puertos españoles de Valencia o Algeciras, y superior al resto de puertos portugueses. Especializado en productos energéticos. Posición geoestratégica privilegiada para las rutas marítimas mundiales (Norte-Sur y Este- Oeste).
PLATAFORMA IND. LOGÍSTICA DE SINES	Posibilidad de ocupación de hasta 2000 hectáreas. Relevancia nacional por sus empresas relacionadas con la petroquímica, refino de petróleo y producción de energía eléctrica, áreas orientadas a albergar actividades industriales, logísticas y de servicios.
AEROPUERTO DE BEJA	Contribuye significativamente al posicionamiento de la ciudad de Beja respecto al resto de la región y con el Algarbe y Andalucía (a través de las IP8 e IP2). Facilita la dinamización de las actividades económicas con potencial exportador, así como la actividad turística.

CORREDOR LISBOA-ELVAS-MADRID	Principal elemento de comunicación terrestre (carretera y ferroviario) de unión entre las capitales de Portugal y España.
CORREDOR SINES-BEJA-ANDALUCÍA	Principal elemento de comunicación y transporte terrestre de unión entre la costa alentejana y Andalucía.
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	Uno de las espacio de mayor relevancia agrícola de Portugal, con productos de buena calidad que contribuyen a la obtención de productos agroalimentarios de calidad reconocida en el resto del país y en Europa.
SISTEMAS CULTURALES MEDITERRÁNEOS	Las singularidades y características del clima y cultura mediterráneos favorece el desarrollo de la actividad turística.
PRODUCTOS REGIONALES	Productos con calidad e imagen reconocida, sustentados por sistemas de certificación, organismo de control y de apoyo técnico. Alentejo es el mayor productor mundial de corcho con una calidad reconocida internacionalmente.
PATRIMONIO CULTURAL Y URBANO	El patrimonio material e inmaterial de Alentejo presenta gran riqueza y variedad. Évora (turismo cultural), Mértola (turismo cultural, I+D). El cante Alentejano presenta fuerte potencialidades de desarrollo regional.

Tabla: Factores existentes y previstos de afirmación suprarregional del Alentejo

Fuente: Elaboración propia a partir de PROT Alentejo. Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Alentejo. 2008.

Cada uno de los factores anteriormente mencionados aportan valor a la región de Alentejo en una o varias escalas, tal y como puede observarse en el cuadro mostrado a continuación.

Factores de afirmación de la región	Escala de afirmación			
	NACIONAL	TRANSFRONTERIZA IBÉRICA	EUROPEA	MUNDIAL
PAISAJE Y MODELO DE URBANISMO	★			
RESERVA DE AGUA DE ALQUEVA	★	★	★	
PATRIMONIO NATURAL CLASIFICADO	★	★	★	★
ZONA COSTERA	★	★	★	
RECURSOS EXTRACTIVOS	★	★	★	
PUERTO DE SINES	★	★	★	
PLATAFORMA IND. LOGÍSTICA DE SINES	★	★		
AEROPUERTO DE BEJA	★	★		
CORREDOR LISBOA-ELVAS-MADRID	★	★	★	
CORREDOR SINES-BEJA-ANDALUCÍA	★			
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	★	★		
SISTEMAS CULTURALES MEDITERRÁNEOS	★	★	★	
PRODUCTOS REGIONALES	★	★	★	★
PATRIMONIO CULTURAL Y URBANO	★	★	★	★

Nota: las estrellas con color claro señalan que apenas algunos productos (corcho) y algunas localidades, hábitats y especies de patrimonio natural, se afirman en las escalas indicadas.

Tabla: Escalas de afirmación de los factores de afirmación suprarregional del Alentejo.

Fuente: PROT Alentejo. Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Alentejo. 2008

Se trata sin duda de una región que siendo consciente de sus puntos débiles, presenta también grandes potencialidades que la convierten en una región a tener en cuenta por el sector empresarial onubense a efectos de ampliar sus relaciones comerciales con Portugal .

<p>POTENCILIDADES ESTRATÉGICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad cultural y paisaje. 2. Sistemas culturales mediterráneos 3. Recursos hídricos y EFMA. 4. Valor natural del litoral y de la zona costera. 5. Ciudades equipadas y seguras y calidad de los centros históricos. 6. Estructura urbanística sostenible desde un punto de vista medioambiental. 7. Recursos extractivos. 8. Recursos energéticos endógenos. 9. Posicionamiento geográfico y accesibilidad. 	<p>FACTORES DE ESTRANGULAMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erosión del suelo y desertificación. 2. Dimensión y estructura geográfica. 3. Población activa. 4. Dimensión productiva de la región. 5. Red viaria y de servicios de transportes.
<p>TENDENCIAS PESADAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Despoblamiento rural y concentración urbana. 2. Afirmación de las ciudades y de las grandes infraestructuras como motor de crecimiento. 3. Ampliación del área de influencia de AML. 4. Creación de polos turísticos de ámbito nacional (Litoral y Alqueva). 5. Alteración de los sistemas culturales 6. Valorización del patrimonio. 7. Promoción de las energías limpias 8. Alteración del ciclo de agua. 9. Valorización del transporte ferroviario e intermodal. 	<p>TENDENCIAS EMERGENTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la región como zona turística y de ocio. 2. Diversificación de la base productiva regional. 3. Trayectorias de crecimiento diferenciadas a nivel sub-regional. 4. Refuerzo del sistema urbano regional. 5. Crecimiento de los recursos hídricos.
<p>RETOS Y DESAFÍOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico y empleo. 2. Demografía, población y recursos humanos. 3. Refuerzo de los principales centros urbanos y nueva relación urbano-rural. 4. Creación de escala y reforzar las relaciones comerciales exteriores. 5. Implantación de un modelo de turismo sostenible. 6. Garantizar adecuados niveles de cohesión territorial interna. 7. Preservar y valorizar el patrimonio natural y cultural. 8. Potenciar las grandes infraestructuras. 9. Combatir los procesos de desertificación. 	

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL

Este apartado pretende aportar algunos datos a partir del valor añadido bruto y el empleo generado por los diferentes sectores de la economía, así como algunos indicadores de empresas, incluidos algunos factores demográficos empresariales.

Con un valor añadido bruto de 9.594 millones de euros en el 2007, el Alentejo aporta el 6,9% de la riqueza total de Portugal, destacando fundamentalmente la aportación realizada desde el sector servicios (5.904 millones de euros).

Puede observarse en la tabla siguiente que sólo la zona de Leziría do Tejo aporta el 30,2% del valor añadido total de Alentejo (fundamentalmente a través del sector servicios), seguido del Alentejo Litoral con una aportación del 20,4% (fundamentalmente a partir de la actividad industrial).

Adicionalmente el Alentejo genera el 6,2% del empleo en Portugal. La zona de Leziría do Tejo genera el 33,3% de los empleos del Alentejo, seguido por el Alentejo Central (23,2%).

Universidad
de Huelva

Valor añadido por NUTS III y actividad económica, 2007	VAB	Empleo
	Millones de euros	Miles de personas
Portugal	139.817	5.124,6
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	3.495	604,3
Industria, incluido energía y construcción	34.216	1.466,7
Actividades de servicios	102.106	3.053,7
Alentejo	9.594	319,7
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	847	45,2
Industria, incluido energía y construcción	2.843	80,6
Actividades de servicios	5.904	193,9
Alentejo Litoral	1.958	39,2
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	190	6,6
Industria, incluido energía y construcción	994	8,6
Actividades de servicios	775	24
Alto Alentejo	1.305	52,9
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	138	8,8
Industria, incluido energía y construcción	276	12
Actividades de servicios	891	32,1
Alentejo Central	1.880	74,2
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	137	9,7
Industria, incluido energía y construcción	353	18,6
Actividades de servicios	1.390	45,9
Baixo Alentejo	1.562	46,8
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	149	9,6
Industria, incluido energía y construcción	487	8,3
Actividades de servicios	926	29
Lezíria do Tejo	2.889	106,6
Agricultura, caza y silvicultura; pesca y acuicultura	234	10,6
Industria, incluido energía y construcción	734	33,1
Actividades de servicios	1.922	63

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

Puede observarse que la región de Alentejo presenta una baja densidad de empresas por km² (2,2 empresas) si la comparamos con la densidad empresarial media para Portugal (12 empresas por km²). Dentro del Alentejo es la zona de Lezíria do Tejo la que presenta una densidad de empresas más elevada (5,1 empresas por km²) y con un mayor volumen de negocio por empresa (288,9 millones de euros, cifra muy superior a la media de la empresa alentejana y próximo a los niveles medios para el conjunto de Portugal). Por el contrario, el Baixo Alentejo (límitrofe con la provincia de Huelva) presenta la densidad empresarial más baja (1,3 empresas por km²) y un volumen de negocio de 162,5 millones, cifra muy por debajo de la media alentejana (212,8 millones) y portuguesa (321,6 millones). Es de destacar además que para las zonas de Alentejo Litoral y Baixo Alentejo la tasa de concentración empresarial es muy elevada, de forma las cuatro mayores empresas de estas zonas concentran respectivamente el 36,7% y el 31,4% del volumen total de negocios de la zona.

Indicadores de empresas por NUTS III, 2008						
	Densidad de empresas	Porcentaje de empresas individuales	Porcentaje de empresas con menos de 250 personas a su servicio	Porcentaje de empresas con menos de 10 personas a su servicio	Volumen de negocios por empresa	Indicador de concentración del volumen de negocios de las 4 mayores empresas
	N.º/km ²	%			Millones de euros	%
Portugal	12	68,19%	99,9%	95,4%	321,6	5,1%
Continente	11,9	68,31%	99,9%	95,5%	322	5,3%
Alentejo	2,2	73,51%	100%	96,6%	212,8	12,8%
Alentejo Litoral	1,7	76,47%	100%	96,9%	228,1	36,7%
Alto Alentejo	1,6	75,48%	100%	97,0%	183,2	23,2%
Alentejo Central	2,3	74,59%	100%	96,9%	153,8	11,5%
Baixo Alentejo	1,3	79,21%	100%	97,5%	162,5	31,4%
Lezíria do Tejo	5,1	67,79%	99,9%	95,6%	288,9	15,8%

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

CAPÍTULO II: COMERCIO INTERNACIONAL

El análisis de las relaciones comerciales transfronterizas entre la región portuguesa de Alentejo y la provincia de Huelva se encuentra con una dificultad principal, causada por la ausencia de información concreta al respecto. Ello ha motivado que este apartado de análisis se centre en las relaciones comerciales entre Huelva y Portugal (información obtenida del ICEX y de la Cámara de Comercio de Huelva), así como las relaciones entre Alentejo y España (información obtenida a través del ICEP). A esto se une la dificultad de homogeneizar los datos (diferenciando a veces entre fuentes españolas y portuguesas, formatos diferentes, divergencia de datos dependiendo de la fuente, etc.). Esta dificultad pone de manifiesto una laguna susceptible de ser analizada y estudiada a efectos de la obtención de información precisa que facilite el control y seguimiento de las relaciones comerciales entre ambas zonas.

El cuadro mostrado a continuación nos muestra la evolución de las relaciones comerciales en los últimos años (2003 y 2009), entre Portugal y las regiones fronterizas con España. Para poder ver la situación en concreto respecto a la provincia de Huelva y España, se han incorporado también estos datos.

	Exportaciones a Portugal 2003	Importaciones de Portugal 2003	Saldo 2003	Exportaciones a Portugal 2009 (hasta Octubre)	Importaciones de Portugal 2009 (hasta Octubre)	Saldo 2009 (hasta octubre)
Galicia	1.694.442,85	1.098.083,98	+596.358,87	1.661.008,67	1.220.470,06	+440.538,61
Castilla-León	802.231,60	472.330,27	+329.901,33	747.144,99	446.846,01	+300.298,98
Extremadura	611.467,64	226.878,86	+384.589,37	300.683,64	241.164,63	+59.519,01
Andalucía	1.037.094,86	515.265,79	+521.829,10	1.149.577,11	517.850,20	+631.727,90
Huelva	122.085,84	139.257,57	-17.171,73	166.562,12	100.858,83	+65.703,29
España	13.291.980,65	5.995.396,22	+7.296.584,43	11.876.165,14	5.877.396,40	+5.998.768,74

Tabla: Comercio Exterior de las Regiones Fronterizas españolas con Portugal

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX)

A partir del cuadro se verifica el empeoramiento de la balanza comercial entre España y Portugal para el periodo 2003-2009, motivado fundamentalmente por una caída en las exportaciones (y ello a pesar de que las exportaciones superan siempre a las importaciones).

Se observa además que para las regiones españolas que tienen frontera con Portugal, las exportaciones siempre superan las importaciones, siendo Andalucía la región que de entre ellas posee en 2009 un mayor saldo, seguida por Galicia, Castilla-León y Extremadura. Es significativo, además, que Andalucía es la única región fronteriza en la que el saldo comercial ha aumentado significativamente para el periodo 2003-2009, mientras que el resto de regiones ha empeorado (especialmente llamativa es la caída del saldo para la región de Extremadura, donde el valor de las exportaciones en el 2009 se mueve casi en la mitad del valor para el año 2003).

Las relaciones comerciales entre Huelva y Portugal siguen manteniendo una balanza positiva aunque han empeorado para el periodo 2003-2009, debido especialmente a una disminución de las exportaciones.

Si centramos la atención en Portugal para el periodo 2004-2008 se observa una balanza comercial negativa, que empeora en el 2008.

Comercio Exterior de la región de Alentejo, 2008						
Unidad: millones de euros	2004			2008		
	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Exportaciones	Importaciones	Saldo
Portugal	29.576.450	45.861.484	-16.285.034	36.739.194	58.747.203	-22.008.009
Continente	29.254.242	45.387.515	-16.133.273	36.148.144	58.294.398	-22.146.254
Alentejo	2.028.502	5.423.293	-3.394.791	2.226.422	2.041.150	+185.272
Alentejo Litoral	425.488	176.033	+249.455	662.182	323.600	+338.582
Alto Alentejo	143.612	171.442	-27.830	148.962	151.253	+2.291
Alentejo Central	324.686	146.173	+178.513	383.991	232.482	+151.509
Baixo Alentejo	196.990	37.338	+159.652	444.538	73.395	+371.143
Lezíria do Tejo	937.727	178.786	+758.941	586.750	1.260.421	-673.671

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

La región del Alentejo importa de terceros países el 4,8% del total de las importaciones portuguesas en 2004 y el 3,5% en 2008. Por otra parte las exportaciones del Alentejo representaron en 2004 el 7,5% del total de exportaciones portuguesas y el 6,1% en 2008. De ello se deduce una caída en la importancia que esta región portuguesa juega en la balanza comercial total de Portugal.

No obstante, hay que matizar que la balanza comercial de Alentejo ha pasado de valores claramente negativos en 2004 a positivos en 2008, pasando de ser una región claramente importadora a equilibrar la balanza. Destaca especialmente la mejoría en la balanza comercial de la zona de Baixo Alentejo y Alentejo Litoral y destacando el paso de balanza comercial negativa a positiva en la zona de Alto Alentejo. Es significativo el profundo empeoramiento en la balanza comercial de la subregión de Lezíria do Tejo (zona con un claro perfil importador).

Centrando la atención en las mercancías que la provincia de Huelva intercambia con Portugal puede observarse que:

- Exporta fundamentalmente combustibles y lubricantes, frutas frescas (no cítricos), productos agroquímicos y química inorgánica. Existen sectores que a partir de 2007 se posicionan por primera vez entre los diez primeros puestos exportadores: cítricos, moluscos y crustáceos, Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones y otros productos químicos. Sin embargo hay otros productos tales como las materias primas de papel, el corcho y sus semifacturas, los cementos/yesos/cales y los pavimentos y revestimientos cerámicos que bajan puestos (no aparecen entre los diez primeros exportados). Existen sectores que muestran una tendencia claramente ascendente en el ranking de “los más exportados”: química inorgánica, cítricos, productos semielaborados de cobre y sus aleaciones, moluscos y crustáceos o el pescado fresco.
- Importa fundamentalmente cobre y sus aleaciones, maderas y moluscos y crustáceos congelados. Existen sectores que a partir de 2007 se posicionan por primera vez entre los diez primeros puestos importadores, por ejemplo la pasta de papel y el papel. Otros sin embargo pierden puestos para dejar de aparecer entre los “diez más importados”: productos semielaborados de cobre y sus aleaciones, y pescados frescos. Existen sectores que muestran una clara tendencia ascendente en el ranking de “los más importados”: maderas, moluscos y crustáceos congelados, animales vivos (porcino), pasta de papel y papel.

Es importante señalar respecto a algunos productos que aparecen en los primeros diez puestos exportadores/importadores de Huelva a Portugal que:

- Los sectores de combustibles y lubricantes, productos semielaborados de cobre y sus aleaciones y pescado fresco son fundamentalmente exportadores.
- Los sectores de moluscos y crustáceos congelados y química orgánica son fundamentalmente importadores.

Universidad
de Huelva

Evolución de los 10 principales sectores exportados por la provincia de Huelva a Portugal

Unidad (millones de euros)	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Combustibles y lubricantes	75.073,02	1	51.736,65	1	30.835,39	1
Otras frutas frescas	13.894,47	2	20.563,82	2	14.013,52	2
Agroquímica	9.199,81	3	16.460,44	3	6.598,88	4
Química inorgánica	9.120,46	4	9.200,71	4	4.540,63	9
Cítricos	6.797,46	5	6.510,91	5	---	---
Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	6.662,60	6	0	10	---	---
Pescados frescos	4.012,34	7	3.813,52	8	4.048,98	10
Moluscos y crustáceos congelados	3.771,17	8	5.988,27	7	---	---
Química orgánica	3.744,41	9	6.384,65	6	4.796,36	6
Otros productos químicos	3.224,89	10	297,49	9	---	---
Materias primas para papel	---	---	---	---	12.802,30	3
Corcho y semi facturas	---	---	---	---	4.941,97	5
Cementos, yesos y cales	---	---	---	---	4.660,17	7
Pavimentos y revestimientos cerámicos	---	---	---	---	4.582,52	8
Subtotal	135.500,64		120.956,46		91.811,72	

Fuente: ICEX.

Evolución de los 10 principales sectores importados por la provincia de Huelva

Unidad (millones de euros)	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Cobre y sus aleaciones	40.648,29	1	152.829,20	1	47.047,41	1
Maderas	8.385,03	2	16.657,44	4	9.282,42	6
Moluscos y crustáceos congelados	7.835,65	3	12.234,92	6	6.960,22	8
Combustibles y lubricantes	6.077,21	4	15.513,81	5	14.867,62	3
Animales vivos: porcino	6.065,52	5	5.347,18	8	5.560,33	9
Moluscos y crustáceos vivos	5.624,15	6	7.837,27	7	9.061,30	7
Química orgánica	5.176,45	7	62.294,87	2	20.634,54	2
Pasta de papel y papel	2.935,74	8	4.286,08	9	---	---
Cementos, yesos y cales	2.551,31	9	19.420,23	3	11.376,18	5
Materias primas y sem ifacturas de	1.666,86	10	252,61	10	---	---
Productos Semielaborados de cobre y sus aleaciones	---	---	---	---	14.157,39	4
Pescados frescos	---	---	---	---	5.312,24	10
Subtotal	86.966,21		296.743,60		140.259,66	

Fuente: ICEX.

Centrando la atención en las relaciones comerciales globales de Alentejo hay que señalar que las importaciones alentejanas han disminuido significativamente desde 2004, manteniéndose en niveles similares las exportaciones.

El Alentejo importa de terceros países fundamentalmente: yacimientos industriales no especificados en otras categorías, material de transporte y accesorios (aunque el porcentaje de estas importaciones ha disminuido significativamente desde 2004), productos alimentarios y bebidas, y máquinas/otros bienes de capital (excepto material de transporte) y sus accesorios.

Exporta fundamentalmente yacimientos industriales no especificados en otras categorías, productos alimentarios y bebidas, y máquinas/otros bienes de capital (excepto material de transporte) y sus accesorios.

Comercio exterior de la región de Alentejo				
Unidad (millones de euros)	2008	2008	2004	2004
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Alentejo	2.226.422	2.041.150	2.572.282	5.423.293
Productos alimentarios y bebidas	409.971	301.149	247.357	226.985
Industrias no especificadas en otras categorías	1.366.222	696.330	933.962	519.939
Combustibles y lubricantes	3.264	90.063	646.517	3.084.050
Máquinas, otros bienes de capital (excepto material de transporte) y sus accesorios	276.772	255.307	230.396	252.801
Material de transporte y accesorios	92.022	614.591	676.241	1.197.608
Bienes de consumo no especificados en otras categorías	77.668	83.097	65.621	141.222
Bienes no especificados en otras categorías	503	613	363	689

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009. Anuario Estadístico de la región de Alentejo 2008 .

El destino/origen de las exportaciones/importaciones es otro aspecto relevante. Así la provincia de Huelva exporta en 2009 fundamentalmente a: Bélgica, Portugal, Alemania, Reino Unido y Francia. La actividad exportadora de Huelva hacia Portugal ha mejorado significativamente desde 2004, pasando del puesto 6 del ranking al puesto 2. Países como Turquía, Egipto o China escalan puestos en el ranking desde 2004, mientras otros tales como Italia, Marruecos o Estados Unidos salen de los diez primeros puestos.

Las importaciones onubenses en 2009 tienen su origen fundamentalmente en: Nigeria, Indonesia, Argelia e Irak. Significativo es el ascenso en el ranking importador de países como Argelia, Argentina, y la nueva aparición desde 2007 de nuevas procedencias de proveedores tales como Noruega, Egipto o Trinidad y Tobago. Por el contrario hay países como Chile, Alemania o Marruecos que salen del ranking de importaciones.

La posición de Portugal como país proveedor ha pasado desde el puesto número 6 del ranking al puesto 10, resaltado la visualización de este país como un claro destinatario de exportaciones, más que como origen de compras.

Evolución de las exportaciones de la Provincia de Huelva a los diez principales países						
Unidad (millones de euros)	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Bélgica	193.783,55	1	211.581,86	2	156.194,21	4
Portugal	166.562,12	2	167.324,43	6	130.290,84	6
Alemania	147.236,42	3	144.353,13	8	140.421,92	5
Reino Unido	147.214,56	4	299.479,77	1	159.385,19	3
Francia	144.966,20	5	190.661,36	5	218.945,68	1
Japón	134.225,10	6	155.937,06	7	60.160,32	9
China	105.230,36	7	203.525,09	4	---	---
Países Bajos	101.199,63	8	209.561,29	3	165.949,64	2
Turquía	86.265,14	9	58.251,65	9	---	---
Egipto	68.950,63	10	13.820,68	10	---	---
Italia	---	---	---	---	84.924,85	7
Marruecos	---	---	---	---	72.944,19	8
Estados Unidos	---	---	---	---	37.674,13	10
Subtotal	1.295.633,70		1.654.496,33		1.226.890,97	

Fuente: ICEX.

Evolución de las importaciones de la Provincia de Huelva a los diez principales países						
Unidad (millones de euros)	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Nigeria	703.448,57	1	1.434.697,34	1	785.770,17	1
Indonesia	457.066,13	2	870.135,38	2	189.923,12	3
Argelia	306.727,29	3	228.014,69	6	117.086,00	9
Iraq	196.403,75	4	267.359,41	4	246.807,75	2
Argentina	193.028,46	5	234.748,74	5	120.821,86	8
Italia	166.216,88	6	280.669,20	3	160.239,73	5
Noruega	149.596,93	7	6.339,70	10	---	---
Egipto	139.699,29	8	128.255,00	8	---	---
Trinidad y Tobago	137.747,13	9	83.344,02	9	---	---
Portugal	100.858,83	10	326.180,45	5	159.468,80	6
Chile	---	---	---	---	160.878,81	4
Alemania	---	---	---	---	142.139,25	7
Marruecos	---	---	---	---	102.1995,34	10
Subtotal	2.550.793,27		3.859.743,92		2.185.330,82	

Fuente: ICEX.

Analizando los destinos/orígenes de los productos portugueses es fácil descubrir que España es en 2009 el país del mundo al que Portugal realiza un mayor porcentaje tanto de sus importaciones como exportaciones, seguido de Alemania y Francia. En cualquier caso, el valor de las importaciones portuguesas desde España es siempre muy superior al de las exportaciones.

Portugal				
Unidad: millones de euros	2008		2004	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Alemania	4.810.346	7.096.852	3.954.534	6.504.860
Austria	185.879	351.436	170.906	373.400
Bélgica	908.228	1.576.173	1.242.037	1.324.133
Bulgaria	25.953	16.083
Chipre	36.588	2.764	9.591	980
Dinamarca	263.957	346.516	237.033	313.297
Eslovaquia	51.419	87.511	21.457	20.325
Eslovenia	25.840	29.480	10.270	11.102
España	9.697.262	17.695.968	7.540.971	13.749.863
Estonia	15.867	15.509	5.563	47.030
Finlandia	240.878	332.891	200.136	244.015
Francia	4.212.558	4.885.668	4.083.723	4.278.912
Grecia	143.336	105.781	126.685	76.487
Hungría	139.014	234.060	53.429	47.065
Irlanda	222.979	570.013	172.984	378.742
Italia	1.390.496	3.002.197	1.280.922	2.761.159
Letonia	17.809	3.367	4.908	27.501
Lituania	14.246	24.095	6.656	22.544
Luxemburgo	50.473	172.172	32.739	118.603
Malta	28.873	4.324	5.579	1.686
Países Bajos	1.192.288	2.695.526	1.194.556	2.116.675
Polonia	288.554	288.097	87.765	279.394
Reino Unido	2.014.720	1.866.678	2.803.162	2.109.035
República Checa	191.388	311.219	53.638	92.619
Rumania	153.055	98.346
Suecia	443.240	747.368	335.144	584.422
Comercio extracomunitario	9.943.308	16.186.979	5.923.135	10.377.630

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

Comercio extracomunitario de Portugal del cual...				
Unidad: millones de euros	2008		2004	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Países Africanos de Lengua Portuguesa	2.688.109	451.537	907.469	39.813
Angola	2.261.264	407.996	671.061	1.830
Cabo Verde	257.539	8.964	139.658	10.834
Guinea-Bissau	40.401	580	17.818	791
Mozambique	92.358	33.687	54.925	26.083
São Tomé e Príncipe	36.546	309	24.007	275
Países mas importantes del comercio exterior de Portugal				
Arabia Saudita	99.336	673.962	54.881	302.489
Argelia	181.189	706.684	41.973	489.483
Brasil	319.807	1.363.316	154.459	857.529
China	184.018	1.342.004	101.082	458.611
EUA	1.340.039	1.030.620	1.746.467	1.058.081
Japón	179.816	589.333	90.448	651.268
Líbia	16.968	991.181	11.481	355.592
Nigeria	88.319	1.733.041	20.333	682.767
Noruega	109.757	695.311	95.841	530.889
Rusia	191.299	403.551	52.368	615.430
Singapur	870.997	40.034
Suiza	299.654	385.590	274.316	302.382
Turquía	173.748	352.448
Otros países importantes para el comercio exterior portugués				
África del Sur	70.110	204.395
Australia	106.085	26.588
Camerún	2.217	56.600
Colombia	3.742	124.266
Corea del Sur	46.576	324.041
Hong Kong	60.010	50.747
México	222.472	114.935	71.072	158.466
Tailandia	12.392	128.192
Turquía	219.928	366.501
México

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

Centrando la atención en la región de Alentejo, destaca España como primer país cliente y proveedor, seguido de Alemania y Francia (se repite por tanto la situación expuesta para el conjunto de Portugal).

Alentejo				
Unidad: millones de euros	2008		2004	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Alemania	266.022	615.361	327.272	727.450
Austria	14.436	16.475	11.126	21.539
Bélgica	120.944	55.570	146.253	68.599
Bulgaria	859	1.379
Chipre	615
Dinamarca	17.739	4.040	6.481	4.198
Eslovaquia	5.688	...	2.683	...
Eslovenia	1.792	689	1.450	...
España	650.470	635.499	637.886	1.242.656
Estonia	605	181	112	43.152
Finlandia	136.181	6.630	47.507	8.945
Francia	135.146	101.320	170.180	169.873
Grecia	4.273	1.281	9.011	636
Hungría	12.361	75	14.840	1.468
Irlanda	5.906	11.137	16.893	6.272
Italia	57.808	105.244	95.139	139.023
Letonia
Lituania	731	88
Luxemburgo	2.168	251	2.293	55
Malta	21	...
Países Bajos	124.318	67.291	159.253	36.808
Polonia	14.275	7.533	17.682	73.907
Reino Unido	88.234	38.688	230.892	211.738
República Checa	15.432	71.396	9.609	32.349
Rumania	6.283	262
Suecia	92.988	23.150	17.030	10.845
Comercio extracomunitario	451.086	277.288	648.472	2.595.464

Comercio extracomunitario del Alentejo, del cual...				
Unidad: millones de euros	2008		2004	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Países Africanos de Lengua Portuguesa	115.065	9.377	39.388	407
Angola	101.365	148	31.176	317
Cabo Verde	7.690	...	4.433	...
Guinea-Bissau	871	...	667	...
Mozambique	3.265	9.217	1.720	35
São Tomé e Príncipe	1.874	...	1.392	...
Países mas importantes del comercio exterior de Portugal				
Arabia Saudita	14.708	...	15.609	78.944
Argelia	1.519	...	1.150	...
Brasil	43.218	13.356	5.515	204.126
China	17.891	31.377	13.854	19.821
EUA	49.429	16.683	241.122	32.277
Japón	6.787	17.068	5.089	4.655
Líbia	252	...	158	214.978
Nigeria	343	...	2.818	...
Noruega	17.424	27.541	5.926	90.352
Rusia	8.324	30.463	4.361	323.682
Singapur	5.215	456
Suiza	10.292	2.517	10.369	1.832
Turquía	34.594	8.571
Otros países importantes para el comercio exterior portugués				
Africa del Sur	7.547	26.848
Australia	13.723	7.739
Camerún	30.339
Colombia	34.855
Corea del Sur	9.929	2.018
Hong Kong	22.476	870
México	49.347	1.691	15.458	129.594
Tailandia	2.864	17.000
Turquía	17.969	6.736

Fuente: INE, I.P., Portugal, 2009, Anuario Estadístico de La Región de Alentejo 2008.

CAPÍTULO III: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ONUBESES CON LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO

El objetivo de este capítulo es presentar los principales resultados obtenidos de la realización de un estudio empírico a 18 empresas onubenses con relaciones comerciales con la región de Alentejo. Los resultados se muestran siguiendo la estructura del cuestionario.

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Las empresas onubenses participantes en el estudio están constituidas mayoritariamente como Sociedades Limitadas (61,1%), tienen menos de 20 empleados (58,9%), y una antigüedad de entre 10 y 29 años (76,5%), tal y como puede observarse en las tablas siguientes:

Tipo de Sociedad	Frecuencia	Porcentaje
Sociedad Limitada	11	61,1%
Sociedad Anónima	6	33,3%
Sociedad Cooperativa	1	5,6%
Total	18	100%

Nº de Empleados	Frecuencia	Porcentaje
1-5	1	5,9%
6-9	3	17,7%
10-19	1	5,9%
20-49	1	5,9%
50-99	2	11,8%
100-199	1	5,9%
Más de 200	1	5,9%
Total	17	100%
Ns/NC	1	

Año de creación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Años de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1934	1	5,9%	Menos de 10	1	5,9%
1960	1	5,9%	Entre 10-19	7	41,2%
1978	1	5,9%	Entre 20-29	6	35,3%
1981	1	5,9%	Entre 30-39	1	5,9%
1984	2	11,8%	Entre 40-49	1	5,9%
1985	1	5,9%	Entre 50-59	0	0%
1987	2	11,8%	Entre 60-70	1	5,9%
1990	1	5,9%	Total	17	100%
1992	1	5,9%			
1994	3	17,6%			
1995	2	11,8%			
2000	1	5,9%			
Total	17	100%			
Ns/Nc	1				

Las empresas colaboradoras en el estudio realizan las actividades recogidas en el cuadro. Como puede observarse, el número total de actividades enumeradas por las empresas no coincide con el número total de empresas encuestadas (18) debido a que hay empresas que realizan más de un tipo de actividad.

Actividad de la empresa	Nº de empresas	Actividad de la empresa	Nº de empresas
Agroganadería y alimentación	1	Ingeniería y gestión del agua	1
Comercialización de frutas y verduras al por mayor	1	Manufactura del corcho	2
Piensos transporte de mercancías	1	Piensos	1
Elaboración de vinos	1	Producción de fosfatos y abonos	1
Fabricación de maquinaria agrícola	1	Suministros industriales	1
Fabricación de material plástico técnico	1	Transporte de mercancías	1
Fabricación de platos para tiro olímpico	1	Venta de materiales de construcción	2
Fabricación de mármol	1	Viveros de plantas	1
Fabricación de harina	1		
Fabricación y venta de fertilizantes	1		
Frío Industrial y Naval	1		

Respecto a la actividad de comercio exterior, tal y como puede observarse en las tablas, el 100% de las empresas encuestadas realizan actividades de venta/exportación, el 22,2% realiza, junto a las anteriores, operaciones de compra/importación, y sólo el 5,5% realiza actividades a través de la creación de una sociedad con sede en Alentejo. Es por ello, que queda claramente de manifiesto que el principal interés de la empresa onubense por el mercado Alentejano como vía de “colocación” de sus productos, que como vía de abastecimiento.

En cualquier caso, como puede observarse, en estas empresas las actividades de comercio exterior (en cualquiera de sus vertientes) comienzan a desarrollarse no antes de 1990:

- El 64,2% de las empresas encuestadas empezaron la exportación entre los años 1994-2000 (por tanto la actividad exportadora tiene una antigüedad de entre 10-16 años).
- El 100 de las empresas con actividad importadora del Alentejo, comenzaron este tipo de relación comercial entre 1994-1999 (antigüedad de la actividad importadora de entre 13-16 años).
- Es la actividad de fabricación en Alentejo a través de una sociedad propia la que tiene una antigüedad menor (2009), con menos de un año de tradición.

Tipo de actividad de comercio exterior								
Vender/Exportar a Alentejo			Comprar/Importar del Alentejo			Fabricar (sociedad) en Alentejo		
SI	NO		SI	NO		SI	NO	
18	0		4	14		2	16	
Año de comienzo de exportaciones.	Frec.	%	Año de comienzo importaciones	Frec.	%	Año de comienzo de la fabricación en Alentejo	Frec.	%
1990	1	7,1%	1994	2	50%	2009	1	100%
1992	1	7,1%	1995	1	25%	Total	1	100%
1994	2	14,3%	1999	1	25%	Ns/Nc	1	
1995	1	7,1%	Total	4	100%	¿Ha contratado personal de la región de Alentejo?	Frec.	%
1996	1	7,1%				Si	1	100%
1999	3	21,4%				Total	1	100%
2000	2	14,3%				Ns/Nc	1	
2004	1	7,1%						
2005	1	7,1%						
2007	1	7,1%						
Total	14	100%						
Ns/Nc	4							

FUENTES DE INFORMACIÓN

Es importante conocer cuáles son las fuentes de información a las que recurren las empresas encuestadas a la hora de hacer frente a sus operaciones de comercio exterior:

Fuentes de información	Sí	%
1. Instituto de Comercio Exterior de España(ICEX)	1	5,6%
2. EXTENDA	1	5,6%
3. Cámara de Comercio de Huelva	1	5,6%
4. F.O.E.	1	5,6%
5. Asociaciones Empresariales de Huelva	1	5,6%
6. Asociaciones Empresariales de Alentejo	1	5,6%
7. Instituto de Comercio Exterior de Portugal (ICEP)	1	5,6%
8. Visitas a ferias, exposiciones	1	5,6%
9. Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Alentejo/Huelva	1	5,6%
10. Asistencia a cursos, conferencias, etc. sobre oportunidades de negocios en Alentejo	1	5,6%
11. Apoyo de Empresas especializadas en la preparación de informes relacionados con el mercado Alentejano	1	5,6%
12. Realización de investigación propia	5	27,8%
13. Internet	0	0%
14. Información de colegas, proveedores, clientes, amigos, etc.	7	38,9%
15. Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a Alentejo	7	38,9%
16. Por iniciativa de empresas Alentejanas que solicitaron encomiendas a mi empresa.	4	22,2%
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS FORMALES (1-12)	16	
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS INFORMALES Y PASIVOS (13-16)	18	

Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque la casi totalidad de las empresas recurre a más de una fuente de información.

De la observación del cuadro se deduce que las fuentes informales son mucho más utilizadas por el empresario onubense que las fuentes formales. La causa podría ser variada (ahorro de costes, desconocimiento de las funciones de las fuentes informales o una posible insatisfacción sobre su funcionamiento). Así, entre las fuentes informales, utilizan en porcentaje idéntico (38,9%) la información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos, etc. y el conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a Alentejo, seguido de la iniciativa de empresas Alentejanas que solicitaron encomiendas a mi empresa (22,2%).

De entre las fuentes formales, se verifica que es la realización de investigaciones propias la fuente informativa utilizada preferentemente (27,8% de los casos posibles). Se verifica una nula utilización de Internet en la búsqueda de información para la realización de negocios con el Alentejo.

La satisfacción media con la información obtenida de estas fuentes de información (formales e informales) es media-alta (3,6 puntos sobre 5), manifestando el 60% de los encuestados que la información recibida tienen un valor importante o muy importante.

Valoración de la información recibida	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	6,7%
Poco importante	1	6,7%
Indiferente	4	26,6%
Importante	6	40%
Muy importante	3	20%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	
Media 3,6		

Universidad
de Huelva

IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL

Se analiza en este epígrafe en qué medida la frontera representa o no una oportunidad de negocio, analizándose para ello las alteraciones institucionales aparejadas a la integración en la Unión Europea que facilitan la movilidad entre regiones, así como la influencia de los encuadramientos fiscales y laborales de cada región.

Para ello, los cuadros siguientes recogen la importancia (1. Nada Importante a 5. Muy importante) que tuvieron diferentes factores cuando las empresas onubenses iniciaron sus relaciones comerciales con el Alentejo.

RANKING DE FACILITADORES DE TIPO INSTITUCIONAL A LA VENTA/EXPORTACIÓN	Media
Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.	4,50
Mejora de transportes y comunicaciones	4,22
Reducción del riesgo por implantación del euro	3,89
Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales	3,67
Confianza en las instituciones del país vecino	3,06
Ayudas y subvenciones de las autoridades portuguesas por establecerse en él	3
Aprovechar las ventajas de una fiscalidad más favorable en Alentejo	3
Aprovechar la facilidad y rapidez en constituir sociedades en el país vecino	3
Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa en Alentejo	3
Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación	1,65

Los elementos que en mayor medida han resultado facilitadores de la actividad de exportación/venta han sido: la eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (media de 4,5 y valoración “importante” o “muy importante” para el 88,9 % de los encuestados), seguido de la mejora de los transportes y comunicaciones (media de 4,22 y valoración “importante” o “muy importante” para el 83,4 % de los encuestados), la reducción del riesgo de cambio por la implantación del euro (media de 3,89 y valoración “importante” o “muy importante” para el 77,8 % de los encuestados) y la simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales (media de 3,67, aunque la valoración realizada se muestra más dispersa entre los diferentes valores).

El aspecto que, sin duda, en menor medida ha contribuido a impulsar la actividad exportadora ha sido la recepción de ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación (media de 1,65 y valoración “nada importante” para el 70,6 % de los encuestados).

Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	11,1%
Importante	5	27,8%
Muy importante	11	61,1%
Total	18	100%

Reducción del riesgo por implantación del euro	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	2	11,1%
Poco importante	1	5,6%
Indiferente	1	5,6%
Importante	7	38,9%
Muy importante	7	38,9%
Total	18	100%

Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales	Frecuencia	Porcentaje
Nada Importante	1	5,6%
Poco Importante	2	11,1%
Indiferente	6	33,3%
Importante	2	11,1%
Muy Importante	7	38,9%
Total	18	100%

Mejora de transportes y comunicaciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	5,6%
Poco importante	1	5,6%
Indiferente	1	5,6%
Importante	5	27,8%
Muy importante	10	55,6%
Total	18	100%

Confianza en las instituciones del país vecino	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	2	11,1%
Poco importante	1	5,6%
Indiferente	12	66,7%
Muy importante	3	16,7%
Total	18	100%

Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	12	70,6%
Poco importante	1	5,9%
Indiferente	3	17,6%
Muy importante	1	5,9%
Total	17	100%
Ns/Nc	1	

Los siguientes impulsores sólo fueron valorados por aquellas empresas (un único caso) con algún establecimiento en el Alentejo o con contratación de personal en Alentejo.

Ayudas y subvenciones de las autoridades portuguesas por establecerse en él	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	100%
Ns/Nc	17	

Aprovechar las ventajas de una fiscalidad más favorable en Alentejo	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	100%
Ns/Nc	17	

Aprovechar la facilidad y rapidez en constituir sociedades en el país vecino	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	100%
Ns/Nc	17	

Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa en Alentejo	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	100%
Ns/Nc	17	

Universidad
 de Huelva

DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL

En este epígrafe se analizan los aspectos de tipo institucional que han dificultado la actividad comercial con la región del Alentejo: medios de pago, normas sanitarias, normas de seguridad laboral y ambiental, la falta de información sobre oportunidades de negocio, así como sobre la normativa fiscal, laboral y mercantil de la región del Alentejo. Así se analizan a continuación en qué medida (1. Ninguna dificultad 5. Dificultad muy alta) dichos factores han supuesto límites a la actividad transfronteriza.

RANKING DE MEDIAS DE DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL	Media
Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio	3,38
Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en Alentejo	1,81
Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, de la región vecina	1,56
Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, etc. de Alentejo	1,31
Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país	1
Normas fiscales muy complejas o diferentes a las de mi país	1
Normas mercantiles complejas o muy diferentes a las de mi país	1
Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de trámites de apertura de sociedad o contratación de personal	1

En general, las limitaciones de tipo institucional percibidas por el empresario onubense son prácticamente inexistentes en la totalidad de los casos, excepción de la limitación que supone la falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocios (media de 3,37 y dificultad catalogada de “alta” o muy alta” por el 62,5% de los encuestados).

La siguiente tabla resumen los aspectos que las empresas onubenses consideran que se deberían mejorar respecto a las relaciones comerciales con el Alentejo:

ASPECTOS A MEJORAR EN LAS RELACIONES COMERCIALES CON ALENTEJO	Frecuencia	Porcentaje
Ayudas y apoyo técnico y financiero	5	27,8%
Información sobre potenciales clientes/proveedores	9	50%
Facilitar contactos con potenciales clientes/proveedores	2	1,1%
Armonizar sistemas de pago	1	0,9%
Garantizar los cobros	1	0,9%
Mejora de las comunicaciones (especialmente vía ferrocarril)	1	0,9%
Aprendizaje del Portugués	1	0,9%

Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque las empresas han podido indicar más de una alternativa o actuación.

Las empresas onubenses encuestadas considera que los aspectos que la Administración podría mejorar para subsanar estas dificultades e impulsar las relaciones son fundamentalmente y en primer lugar facilitar más información sobre potenciales clientes/proveedores, seguido de más ayudas y apoyo de carácter técnico y financiero.

Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en Alentejo	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	10	62,5%
Dificultad baja	3	18,8%
Dificultad media	1	6,3%
Dificultad muy alta	2	12,5%
Total	16	100%
NS/NC	2	

Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, etc. de Alentejo	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	13	81,3%
Dificultad baja	1	6,3%
Dificultad media	2	12,5%
Total	16	100%
NS/NC	2	

Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, de la región vecina	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	12	75%
Dificultad baja	1	6,3%
Dificultad media	2	12,5%
Dificultad muy alta	1	6,3%
Total	16	100%
NS/NC	2	

Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	5	31,3%
Dificultad baja	1	6,3%
Dificultad alta	4	25,0%
Dificultad muy alta	6	37,5%
Total	16	100%
NS/NC	2	

Los siguientes limitadores sólo fueron valorados por aquellas empresas (un único caso) con algún establecimiento en el Alentejo o con contratación de personal en Alentejo.

Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de trámites de apertura de sociedad o contratación de personal	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	1	100%
NS/NC	17	

Normas mercantiles complejas o muy diferentes a las de mi país	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	1	100%
NS/NC	17	

Normas fiscales muy complejas o diferentes a las de mi país	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	1	100%
NS/NC	17	

Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	1	100%
NS/NC	17	

Universidad
 de Huelva

NIVEL DE CONFIANZA ENTRE ONUBENSES Y ALENTEJANOS

En la tabla siguiente se muestra, por orden descendente, la valoración media, dada a una serie de factores susceptibles de medir la relación de confianza que el empresario onubense deposita en el alentejano.

RANKING DE MEDIAS DEL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE SOCIOS	Media
La proximidad geográfica facilita los negocios	4,78
El uso de un idioma similar facilita los negocios entre andaluces y alentejanos	4,67
Percibo que los clientes/proveedores alentejanos confían en mi empresa	4,61
Los clientes/proveedores alentejanos me dan un trato correcto	4,61
Las relaciones con los alentejanos suelen ser equilibradas	4,28
En general los alentejanos son confiables	4,22
Los clientes/proveedores alentejanos se preocupan fundamentalmente de la calidad	4,17
Las relaciones con los alentejanos suelen ser estables	4,17
Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios	3,89
Los alentejanos son próximos, conectamos con facilidad	3,83
No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar	3,61
Son metódicos y ordenados	3,61
Las relaciones comerciales con los alentejanos me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados	3,44
Los clientes/proveedores alentejanos asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas	2,78

Es muy significativo observar que en general todos los factores analizados presentan un valor medio superior a 3. Especialmente relevantes por actuar de forma muy positiva sobre la confianza en los alentejanos son: la proximidad geográfica (media de 4,78 y 100% de acuerdo o muy de acuerdo), el uso de un idioma similar (media de 4,67 y 94,4% de acuerdo o muy de acuerdo), la percepción de que los empresarios alentejanos confían en la empresa onubense (media de 4,61 y 88,9% de acuerdo o muy de acuerdo) y la corrección en el trato (media de 4,61 y 100% de acuerdo o muy de acuerdo).

El aspecto que más perjudica en el ámbito empresarial la confianza depositada en los alentejanos es la percepción de que son poco arriesgados, emprendedores e innovadores (media de 2,78). No obstante, esta conclusión debe tomarse con prudencia dada la gran dispersión de las opiniones vertidas: así un 38,9% de los empresarios encuestados muestran acuerdo con esta realidad, el 44,4% se muestra indiferente y un 16,6% considera que sí son arriesgados, emprendedores e innovadores.

El uso de un idioma similar facilita los negocios entre andaluces y alentejanos	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	5,6%
De acuerdo	4	22,2%
Muy de acuerdo	13	72,2%
Total	18	100%

La proximidad geográfica facilita los negocios	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	22,2%
Muy de acuerdo	14	77,8%
Total	18	100%

En general los alentejanos son confiables	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	5,6%
De acuerdo	12	66,7%
Muy de acuerdo	5	27,8%
Total	18	100%

No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	27,8%
Indiferente	2	11,1%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	5	27,8%
Total	18	100%

Las relaciones con los alentejanos suelen ser estables	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	5,6%
Indiferente	3	16,7%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	8	44,4%
Total	18	100%

Las relaciones con los alentejanos suelen ser equilibradas	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	11,1%
De acuerdo	9	50%
Muy de acuerdo	7	38,9%
Total	18	100%

Los clientes/proveedores alentejanos se preocupan fundamentalmente de la calidad	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	5,6%
Indiferente	2	16,7%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	5	44,4%
Total	18	100%

Percibo que los clientes/proveedores alentejanos confían en mi empresa	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	11,1%
De acuerdo	3	16,7%
Muy de acuerdo	13	72,2%
Total	18	100%

Los alentejanos son próximos, conectamos con facilidad	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	16,7%
Indiferente	3	16,7%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	6	33,3%
Total	18	100%

Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	5,6%
En desacuerdo	2	11,1%
De acuerdo	10	55,6%
Muy de acuerdo	5	27,8%
Total	18	100%

Son metódicos y ordenados	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	11,1%
Indiferente	6	33,3%
De acuerdo	7	38,9%
Muy de acuerdo	3	16,7%
Total	18	100%

Las relaciones comerciales con los alentejanos me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	16,7%
Indiferente	6	33,3%
De acuerdo	7	38,9%
Muy de acuerdo	2	11,1%
Total	18	100%

Los clientes/proveedores alentejanos me dan un trato correcto	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	38,9%
Muy de acuerdo	11	61,1%
Total	18	100%

Los clientes/proveedores alentejanos asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	5,6%
En desacuerdo	6	33,3%
Indiferente	8	44,4%
De acuerdo	2	11,1%
Muy de acuerdo	1	5,6%
Total	18	100%

Universidad
de Huelva

CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se analiza la cultura de internacionalización de la empresa, valorándose cada ítem en una escala entre 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo).

Se presenta en primer lugar cuadro con la valoración media de cada ítem utilizado para medir la cultura de internacionalización de la empresa:

RANKING DE MEDIAS CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Media
Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado portugués (Alentejo en particular)	4,22
Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa	4,17
Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales	3,94
Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores portugueses para adaptarnos a su demanda	3,61
En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia información sobre apoyos técnicos y financieros	2,44
Recibimos información periódica sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización	1,72

De la observación de la tabla se extrae que los aspectos que más refuerzan la cultura de internacionalización de las empresas onubenses en el Alentejo son, en primer lugar, el elevado grado de conocimiento que tienen las empresas onubenses encuestadas acerca de las posibilidades comerciales de sus productos en Portugal (media de 4,22 y 83,3% de acuerdo o muy de acuerdo), así como la integración de los procesos de internacionalización dentro de la estrategia general de la empresa (media de 4,17 y 77,8% de acuerdo o muy de acuerdo) y la consideración de que se presta la atención y los recursos que se necesitan para desarrollar las actividades de comercio exterior (media de 3,94 y 66,6 de acuerdo o muy de acuerdo).

Por el contrario, los aspectos que influyen en sentido más negativo en la cultura de internacionalización son aquellos vinculados a la información tanto solicitada por la empresa (media de 2,44), como aportada por la Administración (1,72). De este modo el 55,6% de los encuestados considera que no solicita con frecuencia información acerca de apoyos técnicos y financieros, mientras que un 33,4% considera que lo hace con frecuencia.

Además un 83,4% considera insuficiente la información recibida por la Administración acerca de programas/proyectos de apoyo a la internacionalización, mientras el 16,6% restante considera que la información recibida es claramente insuficiente.

Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	5,6%
En desacuerdo	1	5,6%
Indiferente	4	22,2%
De acuerdo	4	22,2%
Muy de acuerdo	8	44,4%
Total	18	100%

Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	5,6%
Indiferente	3	16,7%
De acuerdo	5	27,8%
Muy de acuerdo	9	50%
Total	18	100%

En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia información sobre apoyos técnicos y financieros	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	38,9%
En desacuerdo	3	16,7%
Indiferente	2	11,1%
De acuerdo	5	27,8%
Muy de acuerdo	1	5,6%
Total	18	100%

Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado portugués (Alentejo en particular)	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	5,6%
Indiferente	2	11,1%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	9	50,0%
Total	18	100%

Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores portugueses para adaptarnos a su demanda	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	11,1%
En desacuerdo	1	5,6%
Indiferente	4	22,2%
De acuerdo	6	33,3%
Muy de acuerdo	5	27,8%
Total	18	100%

Recibimos información periódica sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	66,7%
En desacuerdo	3	16,7%
De acuerdo	2	11,1%
Muy de acuerdo	1	5,6%
Total	18	100%

Universidad
de Huelva

FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: CUANTIFICACIÓN, MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En este apartado se analiza la actividad exportadora/vendedora analizando la propensión exportadora, las motivaciones para exportar y la estructura organizativa de las actividades exportadoras.

De esta forma se pretende determinar si efectivamente la actividad internacional de la empresa conforma una parte importante de su estrategia, traducida en porcentajes de ventas internacionales, con Portugal y con el Alentejo, sobre el total de ventas.

Es significativo que para el 40% de las empresas las exportaciones representan menos del 10% de sus ventas totales, repartiéndose en porcentajes similares (20%) para los siguientes tramos.

El 33,3% de los encuestados confirma que las exportaciones a Portugal representan el 100% de su actividad de comercio exterior y para un 40% de los encuestados representa entre el 50-100% de la misma. Sólo un 6,7% de las empresas afirma que la actividad comercial con Portugal representa menos del 10% de sus exportaciones.

Al analizar si la región alentejana es un mercado representativo e interesante para la empresa onubense resulta que el 42,8% de las empresas exportan al Alentejo más del 50% de sus exportaciones a Portugal, mientras un 50% de las empresas exportan a esta región menos del 25% de sus ventas totales a Portugal.

Porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales	Frecuencia	Porcentaje
<10%	6	40%
10-25%	3	20%
25-50%	3	20%
50-100%	3	20%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	

Porcentaje de exportaciones a Portugal sobre el total de exportaciones	Frecuencia	Porcentaje
<10%	1	6,7%
10-25%	2	13,3%
25-50%	1	6,7%
50-100%	6	40%
100%	5	33,3%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	6,7%

Porcentaje de exportaciones a Alentejo sobre el total de exportaciones a Portugal	Frecuencia	Porcentaje
<10%	4	25%
10-25%	4	25%
25-50%	1	6,3%
50-100%	2	12,5%
100%	5	31,3%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	25%

Para conocer las motivaciones que llevan a las empresas a vender/exportar se recogen en la siguiente tabla los valores medios alcanzados por las variables consideradas (1. Nada importante y 5. Muy importante).

La principal motivación para exportar es la consideración de que la imagen positiva proyectada por España les ayuda a vender (media de 4,25 y 80,3% de encuestados motivados o muy motivados por esta cuestión), seguida del hecho de que es la forma natural de expansión de negocios ya existentes (media de 3,94 y 84,5% de encuestados motivados o muy motivados por esta cuestión).

Les siguen en importancia la creencia de que es posible aprovechar las ventajas de una similitud en los gustos (media de 3,87), ofertando en unos casos productos de mayor calidad que los portugueses (media de 3,87) y en otros productos que no existen en el país vecino (media de 3,69).

El factor menos influyente como motivador de las ventas/exportaciones a Portugal (y Alentejo en particular) es la posibilidad de poder obtener sinergias con empresas alentejanas (media de 2,47 y 53,3% de empresas que consideran este factor poco o nada motivador).

Universidad
de Huelva

RANKING DE MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES PARA EXPORTAR A PORTUGAL	Media
La imagen de mi país en Portugal es positiva y ayuda a vender	4,25
La empresa procura la expansión de negocios ya existentes	3,94
Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de Alentejo	3,87
El cliente del país vecino tiene gustos similares	3,87
No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa	3,69
La competencia en le mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales	3,63
Diversifico riesgos al vender en varios mercados	3,56
Los precios de venta de mis productos en Alentejo son interesantes	3,50
Aumentar las ventas porque Alentejo es una región turística y tiene un mercado con potencialidades	3,37
Mis productos son más baratos que los producidos por competidores de Alentejo	3,06
El aumento de ventas en Alentejo me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación	3
Salvar la empresa en momento de dificultad	2,81
Permite el acceso a otros mercados de habla portuguesa	2,75
La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas de Alentejo	2,47

Aumentar las ventas porque Alentejo es una región turística y tiene un mercado con potencialidades	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	2	12,5%
Poco importante	2	12,5%
Importancia media	3	18,8%
Importante	6	37,5%
Muy importante	3	18,8%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Los precios de venta de mis productos en Alentejo son interesantes	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	6,3%
Poco importante	3	18,8%
Importancia media	1	6,3%
Importante	9	56,3%
Muy importante	2	12,5%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

El aumento de ventas en Alentejo me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	2	12,5%
Poco importante	2	12,5%
Importancia media	7	43,8%
Importante	4	25%
Muy importante	1	6,3%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

La competencia en le mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	3	18,8%
Importancia media	2	12,5%
Importante	9	56,3%
Muy importante	2	12,5%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas de Alentejo	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	5	33,3%
Poco importante	3	20%
Importancia media	3	20%
Importante	3	20%
Muy importante	1	6,7%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	

La empresa procura la expansión de negocios ya existentes	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	6,3%
Poco importante	1	6,3%
Importante	10	62,5%
Muy importante	4	25%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Salvar la empresa en momentos de dificultad	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	5	31,3%
Poco importante	2	12,5%
Importante	9	56,3%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Diversifico riesgos al vender en varios mercados	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	2	12,5%
Poco importante	1	6,3%
Importancia media	2	12,5%
Importante	8	50%
Muy importante	3	18,8%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

El cliente del país vecino tiene gustos similares	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	1	6,3%
Importancia media	2	12,5%
Importante	11	68,8%
Muy importante	2	12,5%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Permite el acceso a otros mercados de habla portuguesa	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	4	25%
Poco importante	5	31,3%
Importante	5	31,3%
Muy importante	2	12,5%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

La imagen de mi país en Portugal es positiva y ayuda a vender	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Importancia media	3	18,8%
Importante	6	37,5%
Muy importante	7	43,8%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Mis productos son más baratos que los producidos por competidores de Alentejo	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	2	12,5%
Poco importante	4	25%
Importancia media	5	31,3%
Importante	1	6,3%
Muy importante	4	25%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de Alentejo	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	6,3%
Poco importante	4	25%
Importante	6	37,5%
Muy importante	5	31,3%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	2	12,5%
Importancia media	5	31,3%
Importante	3	18,8%
Muy importante	6	37,5%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Se centra la atención a continuación en la estructura organizativa de la actividad exportadora.

Puede observarse que las empresas analizadas utilizan para su actividad exportadora al Alentejo, fundamentalmente estructuras que no necesitan grandes recursos para su funcionamiento. Así el 77% de los encuestados utiliza la venta directa, seguido muy de lejos (16,7%) por la utilización de representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a Huelva. Un 16,7% hace uso de una estructura más compleja, al menos en cuanto al compromiso de recursos se refiere, a partir de la creación de una red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).

Estructura organizativa de la actividad exportadora	Sí	Porcentaje Exportadoras
Venta directa al cliente de Alentejo desde Huelva	14	77%
Representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a Huelva	3	16,7%
Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).	3	16,7%
Distribuidor portugués.	2	11,1%
Representantes (comisionista) por cuenta propia que pertenecen al Alentejo.	1	5,6%
Oficina de representación o delegación comercial (total o mayoritariamente poseída) en Alentejo.	1	5,6%
Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con socios de Alentejo.	1	5,6%
Canguros/corsarios	0	0%
Consorcio exportador en asociación con otras empresas onubenses o españolas.	0	0%
Oficina de representación o delegación en Alentejo compartida con socios de Alentejo.	0	0%
Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con otros socios onubenses o españoles.	0	0%
Franquicia comercial	0	0%

Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque algunas de las empresas recurre a más de un tipo de estructura organizativa.

Es significativo además que, la estructura organizativa utilizada ha sido seleccionada específicamente para las relaciones comerciales con el Alentejo, señalando el 93,3% de los que contestaron a esta pregunta, que la estructura elegida no ha sido la misma que la que adoptaron para otros mercados internacionales (o incluso para el propio mercado doméstico). Quizá la explicación más inmediata pueda encontrarse en la relativa sencillez de las estructuras seleccionadas para trabajar con el Alentejo, estructuras que a buen seguro ganarán en complejidad, al menos, en el mercado doméstico.

Adicionalmente, la estructura organizativa actualmente utilizada en las relaciones comerciales con Alentejo, es distinta de la empleada al inicio de las relaciones con esta región.

¿Es el mismo tipo de estructura que adoptaron para otros mercados internacionales (o incluso para el propio mercado doméstico)?	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Sí	1	6,7%
No	14	93,3%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	

¿Empezaron sus actividades en el Alentejo con ese mismo tipo de estructura comercial?	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Sí	0	0%
No	14	100%
Total	15	100%
Ns/Nc	4	

Universidad
 de Huelva

FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Aunque la actividad principal de las empresas participantes en el estudio es la exportación/venta, cuatro de las dieciocho (un 22,2%) realiza adicionalmente actividad compradora/importadora con el Alentejo. Es por ello que es el objetivo ahora conocer cuáles son las razones que llevan a las empresas onubenses a comprar en la región vecina, así como la estructura para ello empleada.

Finalidad compradora/importadora	Sí	Porcentaje Importadoras
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento.	2	50%
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a proveedores habituales.	2	50%
Recurrir a proveedores de Alentejo porque ofrecen un producto más barato que los proveedores domésticos	2	50%
Recurrir a proveedores del país vecino cuando la capacidad de fabricación está saturada.	1	25%
Explotar nuevos negocios	0	0%
Recurrir a proveedores de Alentejo porque ofrecen un producto de mayor calidad (diseño, gama, servicio, etc.) que los proveedores domésticos.	0	0%
Externalizar fases o piezas que antes fabricaba internamente	0	0%
Obtención de sinergias con empresas de Alentejo	0	0%
Garantizan buena asistencia posventa	0	0%

De la observación de la tabla se deduce que los principales argumentos que justifica la actividad importadora son, con idénticos porcentajes (50%): diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento y/o tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a proveedores habituales, así como encontrar productos a mejor precio que los ofertados en el mercado doméstico.

Los productos que estas empresas importan de Alentejo son:

¿Qué productos importa?	Frecuencia	Porcentaje Importadoras
Cereales para la fabricación de piensos	1	25%
Corcho	1	25%
Leche, cabrito, cerdo, ternero.	1	25%

En cuanto a la estructura organizativa utilizada para la importación de productos de Alentejo, resulta que el 75% de las empresas encuestadas que desarrollan esta actividad utilizan la compra directa al exportador de Alentejo (sin estructura comercial ni intermediarios). Se verifica que, como en el caso de la actividad exportadora, la empresa onubense ha recurrido a estructuras simples que no requieren demasiados recursos humanos y/o financieros.

¿Qué productos importa?	Frecuencia	Porcentaje Importadoras
Compra directa al exportador de Alentejo (sin estructura comercial ni intermediarios).	3	75%
Un representante (comisionista) por cuenta propia compra para la empresa en Alentejo	0	0%
Constitución de una sociedad en Alentejo dedicada a la compra de producto para la empresa.	0	0%

FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Sólo dos empresas (11,1%) de las dieciocho participantes en el estudio desarrollan una relación comercial con el Alentejo a partir de la fabricación “in situ” en la región vecina.

Las principales motivaciones para fabricar directamente en Alentejo son con una media de 4 sobre 5 puntos: la existencia de una red de proveedores eficientes y próximos a sus instalaciones en el país vecino, la proximidad de la región vecina con sus instalaciones o las de sus clientes permite ahorrar costes de transporte y servir con rapidez, y la posibilidad de utilizar una red de distribución eficiente ya existente.

RANKING DE MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	Media
Existencia de una red de proveedores eficientes y próximos a mi instalación en el país vecino.	4
La proximidad de la región vecina con mis instalaciones o las de mis clientes permite ahorrar costes de transporte y servir con rapidez.	4
Permite utilizar una red de distribución eficiente ya existente	4
Normativa laboral más flexible.	3
Subvenciones por establecerse en el país vecino.	3
Suelo industrial barato o/y abundante	3
Impuestos más bajos	3
Bajo coste de la mano de obra	3
El producto ha de fabricarse cerca de las zonas de extracción de la materia prima.	3
Utilizar la mano de obra muy experimentada en la actividad de mi empresa	3
La fabricación en la región vecina permite acompañar la evolución de las preferencias locales.	3

En cuanto a la estructura organizativa empleada por cada una de las dos empresas analizadas en este apartado fueron: la constitución de una nueva sociedad total o mayoritariamente poseída con la finalidad de fabricar en Alentejo y la compra de una empresa alentejana (total o mayoritariamente poseída).

Estructura organizativa de la actividad de fabricación en Portugal	Sí	%
Constitución de una nueva sociedad total o mayoritariamente poseída con la finalidad de fabricar en Alentejo	1	50%
Compra de una empresa alentejana (total o mayoritariamente poseída)	1	50%
Constitución de una nueva sociedad en la que participo minoritariamente	0	0%
Compra de una empresa alentejana en la que participo minoritariamente	0	0%
Sucursal de mi empresa de Huelva	0	0%

El 100% de las empresas onubenses que han constituido una sociedad en Alentejo para el desarrollo de su actividad comercial han trasladado/contratado personal español para trabajar en su establecimiento de Alentejo: en la totalidad de los casos operarios o técnicos cualificados y en un caso, además, personal directivo. Las razones argumentadas para ello son, en un caso, que el personal trasladado desde mi país transmite los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las tareas y controlar el negocio y, en el otro, la consideración de que, en general, el personal de su empresa o país de origen está mejor cualificado que el de Portugal.

Sólo una de las empresas con establecimiento propio en Alentejo afirma que, además ha contratado personal alentejano para trabajar en su establecimiento portugués.

¿ Ha trasladado/ contratado personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo?	Frecuencia	% Con empresa en Alentejo	¿Ha contratado trabajadores alentejanos para trabajar en su establecimiento portugués?	Frecuencia	% Con empresa en Alentejo
Sí	2	100%	Sí	1	50%
No	-	0%	No	1	50%
Total	2	100%	Total	1	100%
Ns/Nc	16		Ns/Nc	16	

Perfil del personal trasladado/contratado personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo	Sí	% Con empresa en Alentejo
Personal directivo	1	50%
Operarios o técnicos cualificados	2	100%
Trabajadores no cualificados	0	0%

Razones para trasladar/contratar personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo	Sí	% Con empresa en Alentejo
No divulgar la tecnología de fabricación	-	0%
Desconocimiento del mercado de trabajo alentejano. Lo que se traduce en dificultades para reclutar a los candidatos adecuados	-	0%
El personal trasladado desde mi país transmite los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las tareas y controlar el negocio	1	50%
En general, el personal de mi empresa o país de origen está mejor cualificado que el de Portugal	1	50%

EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA

En este epígrafe pretenden analizarse tres aspectos en relación a la actividad comercial con el Alentejo: valorar los resultados de la actividad transfronteriza, así como el grado de satisfacción y el grado de experiencia adquirido.

Es significativo observar que el 100% de los encuestados considera positiva o muy positiva su experiencia comercial con el Alentejo, con una valoración media de 4,5 puntos sobre 5. Ello favorece una actitud muy positiva frente a la posibilidad de incrementar las actividades transfronterizas con la región: el 93,3% de los encuestados manifiesta su intención de incrementarlas. Para el 68% de los encuestados las relaciones comerciales con el Alentejo le han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/vender otros productos/comprar, etc.).

Es de señalar que la relación comercial con el Alentejo ha sido en el 38,9% de los casos la primera experiencia internacional. No obstante, para un 58,8 % de los encuestados ya existía con anterioridad una experiencia comercial exterior, fundamentalmente con otras regiones consideradas fronteras naturales para el comercio internacional español tales como otras zonas de Portugal (Algarbe fundamentalmente), seguidos de Marruecos y Francia.

Valore los resultados de su experiencia transfronteriza	Frecuencia	Porcentaje
Positivos	9	52,9%
Muy positivos	8	47,1%
Total	17	100%
Ns/Nc	1	1%
Media	4,4706	

¿Piensa incrementar sus actividades transfronterizas en el futuro?	Frecuencia	Porcentaje
No	1	6,7%
Sí	14	93,3%
Total	15	100%
Ns/Nc	18	

Mis relaciones comerciales con el Alentejo ¿me han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/ vender otros productos/comprar, etc.)?	Frecuencia	Porcentaje
No	5	31,3%
Sí	11	68,8%
Total	16	100%
Ns/Nc	2	

Fueron sus relaciones comerciales con Alentejo su primera experiencia internacional?	Frecuencia	Porcentaje
No	10	58,8%
Sí	7	38,9%
Total	17	100%
Ns/Nc	1	

¿Con qué país/es comenzó la experiencia internacional (importación/exportación) de su empresa?	Frecuencia	Porcentaje Empresas con experiencia internacional más allá de Alentejo
Otras zonas de Portugal (Algarbe principalmente)	5	50%
Marruecos	3	30%
Italia	1	10%
Francia	2	20%
Bélgica	1	10%
Irlanda	1	10%
Méjico	1	10%

Nota: el porcentaje total puede no ser 100 debido a que algunas empresas han identificado más de un país.

Por otra parte en la actualidad, un 20% de las empresas encuestadas mantiene relaciones comerciales exclusivamente con Portugal, un 20% con al menos 1 o 2 países diferentes a Portugal, y un 53,3% manifiesta mantener relaciones comerciales con 2 o 3 países adicionales.

Número de países diferentes a España y Portugal con los que mantiene actualmente relaciones comerciales	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	3	20%
1	1	6,7%
2	2	13,3%
3	5	33,3%
4	3	20%
10	1	6,7%
Total	15	100%
Ns/Nc	3	

Para sintetizar los resultados en el estudio empírico realizada entre las empresas onubenses presentamos la siguiente tabla en la que se han establecido además una comparativa con los resultados de un estudio previo titulado “La cooperación empresarial Algarbe-Huelva. Situación Actual, potencialidades y Perspectivas futuras” (Coelho Paquete, 2005).

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALENTEJO (2010)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALGARBE (Coelho Paquete, 2005)
1. PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO A través de	
Principalmente fuentes informales: ✓ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (36%) ✓ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios (36%) ✓ Iniciativa de empresas alentejanas (22,2%) Fuentes formales: ✓ Realización de investigaciones propias (27,8%) ✓ Nulo uso de Internet SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: 3,6 sobre 5	Principalmente fuentes informales: ✓ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (60%) ✓ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios (58%) ✓ Iniciativa de empresas del Algarbe (52,0%) Fuentes formales: ✓ Participación en ferias, exposiciones, etc. (36,2%) ✓ Cámara de Comercio de Huelva (24%) y Federación Onubense de Empresarios (22%) SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: sin datos
2. IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL Los factores de tipo institucional facilitadores de la venta/exportación son...	
Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4,5 sobre 5) Mejora de transportes y comunicaciones (4,2 sobre 5) Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,8 sobre 5) Las ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación se perciben como poco impulsoras (media de 1,6 sobre 5)	Mejora de transportes y comunicaciones (4,25 sobre 5) Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4 sobre 5) Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,7 sobre 5) Las ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación se perciben como poco impulsoras (media de 1,9 sobre 5)
3. DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL factores de tipo institucional limitadores de la venta/exportación	
En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 2 sobre 5). Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 3,3 sobre 5)	En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 3 sobre 5) Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 3,24 sobre 5)

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALENTEJO (2010)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALGARBE (Coelho Paquete, 2005)
4. NIVEL DE CONFIANZA EN LOS SOCIOS	
<p>En general el nivel de confianza es elevado. Los principales factores determinantes de la relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Proximidad geográfica (media 4,8 sobre 5) √ Idioma similar (media 4,7 sobre 5) √ Los alentejanos confían en su empresa (media 4,6 sobre 5) √ Trato correcto recibido de los alentejanos (media 4,6 sobre 5) <p>El aspecto que menos favorece la confianza en los alentejanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de poco asunción de riesgo, emprendimiento e innovación (media de 2,7 sobre 5) 	<p>En general el nivel de confianza es elevado (todos los factores con medias superiores a 3 sobre 5). Los principales factores determinantes de la relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Proximidad geográfica (media 4,5 sobre 5) √ Idioma similar (media 4,3 sobre 5) √ Los algarbeños confían en su empresa (media 3,9 sobre 5) √ Trato correcto recibido de los algarbeños (media 4 sobre 5) <p>El aspecto que menos favorece la confianza en los algarbeños:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de poco asunción de riesgo, emprendimiento e innovación (media de 3,1 sobre 5)
5. CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	
<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado de Alentejo (media 4,6 sobre 5) √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 4,2 sobre 5) √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,9 sobre 5) <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con Alentejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 1,7 sobre 5) 	<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 3,8 sobre 5) √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,7 sobre 5) √ Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado del Algarbe (media 3,5 sobre 5) <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con Algarbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 2,8 sobre 5)

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALENTEJO (2010)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALGARBE (Coelho Paquete, 2005)
8. FINALIDAD FABRICACIÓN EN LA REGIÓN DE ALENTEJO/ALGARBE	
Motivaciones para fabricar en Alentejo: <ul style="list-style-type: none"> √ Posibilidad de ahorrar costes de transporte y servir con rapidez. √ Existencia de una red de proveedores eficientes y próximos a mis instalaciones. 	Motivaciones para fabricar en Algarbe: <ul style="list-style-type: none"> √ Posibilidad de ahorrar costes de transporte y servir con rapidez. √ El producto tiene que fabricarse cerca de las zonas de extracción de la materia prima.
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Venta directa (77% de los casos). 	Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Venta directa (82% de los casos). Es el mismo tipo de estructura adoptada para otros mercados internacionales (79,5% de las empresas) y es el mismo tipo de estructura con la que empezaron en Algarbe (88,1% de las empresas).
10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (75% de los casos). 	Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (84,6% de los casos).
11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	
Constitución de una nueva sociedad total o mayoritariamente controlada y compra de una empresa alentejana (total o mayoritariamente controlada).	1Sin información.
12. PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> √ Contratación/traslado de personal español a Alentejo (100% de los casos). √ 100% operarios o técnicos cualificados, 50% además, personal directivo √ Motivos: facilidad de transmisión del know-how y consideración de una mayor cualificación del personal español √ Contratación de personal Alentejano para trabajar en el negocio en Portugal (50% de casos) 	<ul style="list-style-type: none"> √ Contratación/traslado de personal español a Algarbe (50% de los casos). √ Contratación de personal algarbeño para trabajar en el negocio en Portugal (100% de casos)

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALENTEJO (2010)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DE HUELVA RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON EL ALGARBE (Coelho Paquete, 2005)
13. EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	
<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Alentejo: 4,5 sobre 5 √ Intención de incrementar actividad con el Alentejo: Sí el 93,3% √ Los negocios con Alentejo han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en Portugal: Sí el 68,8% √ ¿La relación comercial con Alentejo es la primera experiencia internacional? √ No el 58,8 % de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Algarbe: 4 sobre 5 √ Intención de incrementar actividad con el Algarbe: Sí el 95,8% √ Los negocios con Algarbe han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en Portugal: Sí el 80,9% √ ¿La relación comercial con Algarbe es la primera experiencia internacional? √ No el 51,1 % de los casos

CAPÍTULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO CON LA REGIÓN DE HUELVA

El objetivo de este capítulo es presentar los principales resultados obtenidos de la realización de un estudio empírico a 11 empresas alentejanas con relaciones comerciales con la Huelva. Los resultados se muestran siguiendo la estructura del cuestionario.

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Las empresas del Alentejo participantes en el estudio están constituidas como Sociedades Limitadas (54,5%) y Sociedades Anónimas (45,6%), tienen un numero medio de 24 empleados (excluyendo la empresa con mayor número de empleados, caso en que el numero medio es de 61 empleados), siendo que 50,0% tienen menos de 20 empleados y 80,0% tienen menos de 50 empleados. Las tablas siguientes presentan los datos detallados respecto a la caracterización de las empresas encuestadas, incluyendo las actividades realizadas:

Tipo de Sociedad	Frecuencia	Porcentaje
Sociedad Limitada	6	54,5%
Sociedad Anónima	5	45,6%
Total	11	100%

Nº de Empleados	Frecuencia	Porcentaje
1-5	0	0%
6-9	2	20%
10-19	3	30%
20-49	3	30%
50-99	1	10%
100-199	0	0%
Más de 200	1	10%
Total	10	100%
Ns/Nc	1	

Actividad de la empresa	Nº de empresas	Actividad de la empresa	Nº de empresas
Agricultura	1	Piensos	1
Comercialización de frutas y verduras al por mayor	1	Metalmecánica	1
Comercialización de sistemas de riego	1	Suministros industriales	1
Extracción, transformación y exportación de mármoles	1	Transformación industrial de carnes	1

Respecto a la actividad de comercio exterior, tal y como puede observarse en las tablas, el 72,7% del total de las empresas encuestadas realizan actividades de venta/exportación, el 45,5% realizan operaciones de compra/importación, no existiendo registros de realización de actividades a través de la creación de una sociedad con sede en Huelva. Es observable la acumulación de actividades (venta/exportación y compra/importación) por parte de dos empresas. Es decir, 18,2% de las empresas encuestadas son, simultáneamente, exportadoras para e importadoras de Huelva. En todo caso, queda claro el interés del mercado de Huelva para las empresas, sea como destino de venta, sea como de destino de abastecimiento.

Tipo de actividad de comercio exterior					
Vender/Exportar a Huelva		Comprar/Importar de Huelva		Fabricar (sociedad) en Huelva	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
8	3	5	6	0	11

Universidad
 de Huelva

FUENTES DE INFORMACIÓN

En la tabla siguiente se enumeran las fuentes de información (de un total de 14 fuentes de información que constituían el cuestionario) a las que recurren las empresas encuestadas a la hora de identificar oportunidades de negocio en la Provincia de Huelva:

FUENTES DE INFORMACIÓN	Sí	%
1. Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX)	1	9,1%
2. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva	1	9,1%
3. Asociaciones Empresariales de Alentejo	1	9,1%
4. Instituto de Comercio Exterior de Portugal (ICEP) / Agencia de Inversiones y Comercio Exterior de Portugal (AICEP)	2	18,2%
5. Participación en ferias, exposiciones y otras iniciativas similares	7	63,6%
6. Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Huelva	2	18,2%
7. Internet	4	36,4%
8. Información de colegas, proveedores, clientes, amigos, etc.	7	63,6%
9. Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a la Provincia de Huelva	5	45,5%
10. Por iniciativa de empresas onubenses que solicitaron encomiendas a mi empresa	4	36,4%
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS FORMALES (1-6)	12	
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS INFORMALES Y PASIVOS (7-10)	19	

Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque la casi totalidad de las empresas recurre a más de una fuente de información.

Cualquiera que sea la causa (ahorro de costes/tiempo, desconocimiento de las funciones de las fuentes formales o una posible insatisfacción sobre su funcionamiento), no investigada en el estudio, se observa que las empresas alentejanas privilegian las fuentes de información informales en la identificación de oportunidades de negocio, de entre la cuales fueron referidas: internet (36,4% de las empresas), las informaciones de colegas, proveedores, clientes, etc. (63,6%), el conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a la provincia de Huelva (45,5%) y las iniciativas de empresas onubenses que solicitaron encomiendas a la empresa (36,4%). De entre las fuentes formales, la participación en ferias, exposiciones y otras iniciativas similares recoge el mayor número de referencias (63,6% de las empresas), seguida de consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Huelva, referida por 18,2% de las empresas. Por fin, un 18,2% han hecho referencia al Instituto de Comercio Exterior de Portugal / Agencia de Inversiones y Comercio Exterior de Portugal, y un 9,1% al Instituto de Comercio Exterior de España, a la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva, y a Asociaciones Empresariales de Alentejo.

La satisfacción media con la información obtenida de estas fuentes de información (formales e informales) es elevada (4,0 puntos sobre 5), manifestando el 77,7% de los encuestados que la información recibida tienen un valor importante y 11,1% un valor muy importante. Además, no se ha registrado ninguna referencia negativa (nada importante o poco importante). Donde se puede concluir que las fuentes de información (formales y informales) están correctamente dimensionadas, en cuanto a su diversidad, y son adecuadas a las necesidades informativas de las empresas.

Valoración de la información recibida	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Indiferente	1	11,1%
Importante	7	77,7%
Muy importante	1	11,1%
Total	9	100%
Ns/Nc	2	
Media	4	

Universidad
de Huelva

IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL

Se analiza en este epígrafe en qué medida la frontera representa o no una oportunidad de negocio, analizándose para ello las alteraciones institucionales aparejadas a la integración en la Unión Europea que facilitan la movilidad entre regiones, así como la influencia de los encuadramientos fiscales y laborales de cada región.

Para ello, los cuadros siguientes recogen la importancia (1. Nada Importante a 5. Muy importante) que tuvieron diferentes factores cuando las empresas alentejanas iniciaron sus relaciones comerciales en la Provincia de Huelva.

RANKING DE FACILITADORES DE TIPO INSTITUCIONAL A LA VENTA/EXPORTACIÓN	Media
Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, personas y mercancías	4
Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro	3,91
Mejora de transportes y comunicaciones	3,82
Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversiones en el exterior	3,64
Confianza en las instituciones del país vecino	3,09
Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación o al establecimiento en el país vecino	2
Ayudas y subvenciones de las autoridades españolas para establecerse en la Provincia de Huelva	---
Aprovechar las ventajas de una fiscalidad más favorable en la Provincia de Huelva	---
Aprovechar la facilidad y rapidez en constituir sociedades en el país vecino	---
Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa en la Provincia de Huelva	---

Los elementos que en mayor medida han resultado facilitadores del inicio de los negocios en la Provincia de Huelva han sido la eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, personas y mercancías, la reducción del riesgo de cambio por implantación del euro, y la mejora de transportes y comunicaciones, con valores medios de 4,0 o muy cercanos, en la escala referida anteriormente. Se sigue, en nivel inferior, si bien que relevante, la simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversiones en el exterior, valorados en este caso con un valor medio de 3,6. Finalmente, las empresas encuestadas muestran indiferencia en cuanto a la confianza en las instituciones del país vecino como factor impulsor de los negocios (valor medio de 3,1), al paso que reputan de poco importante las ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación o al establecimiento en el país vecino (2,0).

La ausencia de valor medio respecto a los cuatro últimos impulsores se debe a que los mismos se dirigían exclusivamente a las empresas con establecimiento en la Provincia de Huelva (el primero), que hayan constituido una sociedad en la Provincia de Huelva (los dos siguientes) y/o a aquellas que hayan contratado empleados en la Provincia de Huelva (el último), no siendo identificada ninguna empresa en dichas condiciones.

Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, personas y mercancías	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	18,2%
Importante	7	63,6%
Muy importante	2	18,2%
Total	11	100%

Reducción del riesgo por implantación del euro	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	2	18,2%
Indiferente	1	9,1%
Importante	4	36,4%
Muy importante	5	45,5%
Total	11	100%

Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversiones en el exterior	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	2	18,2%
Indiferente	2	18,2%
Importante	5	45,5%
Muy importante	2	18,2%
Total	11	100%

Mejora de transportes y comunicaciones	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	1	9,1%
Indiferente	2	18,2%
Importante	6	54,5%
Muy importante	2	18,2%
Total	11	100%

Confianza en las instituciones del país vecino	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	9,1%
Poco importante	1	9,1%
Indiferente	5	45,5%
Importante	4	36,4%
Total	11	100%

Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación o al establecimiento en el país vecino	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	5	45,5%
Poco importante	3	27,3%
Indiferente	1	9,1%
Importante	2	18,2%
Total	11	100%

Universidad
de Huelva

DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL

En este epígrafe se analizan los aspectos de tipo institucional que han dificultado la actividad comercial con la Provincia de Huelva: medios de pago, normas sanitarias, normas de seguridad laboral y ambiental, la falta de información sobre oportunidades de negocio, así como sobre la normativa fiscal, laboral y mercantil de la Provincia de Huelva. Así se analizan a continuación en qué medida (1. Ninguna dificultad a 5. Dificultad muy alta) dichos factores han supuesto límites a la actividad transfronteriza.

RANKING DE MEDIAS DE DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL	Media
Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio	2,64
Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en la Provincia de Huelva	1,64
Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, acondicionamiento, etc. de la Provincia de Huelva	1,55
Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, sanitarias, etc. de la Provincia de Huelva	1,45
Normas fiscales muy complejas o diferentes a las de mi país	---
Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país	---
Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de trámites de apertura de sociedad o contratación de personal	---
Normas mercantiles complejas o muy diferentes a las de mi país	---

Los resultados obtenidos muestran que, en general, las limitaciones de tipo institucional percibidas por el empresario alentejano se resumen a la falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocios, la cual ha sido señalada por 36,4% de las empresas como “alta” o “muy alta”. Aún así, el valor promedio no supera los 2,64, correspondiente a una dificultad media-baja.

La ausencia de valor medio respecto a los cuatro últimos impulsores se debe a que los mismos se dirigían exclusivamente a las empresas que hayan constituido una sociedad en la Provincia de Huelva (la primera), a aquellas que hayan contrato empleados en la Provincia de Huelva (la segunda), o ambas las situaciones (las dos últimas), no siendo identificada ninguna empresa en dichas condiciones.

Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	6	54,5%
Dificultad baja	3	27,3%
Dificultad media	2	18,2%
Total	11	100%

Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, acondicionamiento, etc. de la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	6	54,5%
Dificultad baja	4	36,4%
Dificultad media	1	9,1%
Total	11	100%

Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, sanitarias, etc. de la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	7	63,6%
Dificultad baja	3	27,3%
Dificultad media	1	9,1%
Total	11	100%

Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna dificultad	3	27,3%
Dificultad baja	2	18,2%
Dificultad media	3	27,3%
Dificultad alta	2	18,2%
Dificultad muy alta	1	9,1%
Total	11	100%

No han sido en numerosas las referencias a los aspectos que la Administración podría mejorar para subsanar las dificultades señaladas e impulsar las relaciones, aunque las empresas encuestadas hicieron referencia a la concretización de asociaciones con empresas onubenses, la necesidad de una mayor divulgación de los productos y a la necesidad de una mayor proximidad de los vendedores externos con los clientes.

ASPECTOS A MEJORAR EN LAS RELACIONES COMERCIALES CON LA PROVINCIA DE HUELVA	Frecuencia	Porcentaje
Concretizar asociaciones con empresas onubenses	1	9,1%
Mayor divulgación de los productos	2	18,2%
Mayor proximidad de los vendedores externos con los clientes	1	9,1%

NIVEL DE CONFIANZA ENTRE ALENTEJANOS Y ONUBENSES

La valoración del nivel de confianza que la empresa alentejana deposita en la onubense queda reflejada en la tabla siguiente, en la cual se presenta, por orden descendente, la valoración media dada a una serie de factores susceptibles de medir la relación existente.

RANKING DE MEDIAS DEL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE SOCIOS	Media
El uso de un idioma similar facilita los negocios entre onubenses y alentejanos	4,18
Las relaciones con los proveedores o clientes onubenses suelen ser equilibradas	4,09
Percibo que los clientes/proveedores onubenses confían en mi empresa en cuanto al cumplimiento de las condiciones acordadas	4,09
Los clientes/proveedores onubenses me dan un trato correcto	4
La proximidad geográfica facilita los negocios	3,91
Los onubenses son próximos, conectamos con facilidad	3,73
Los clientes/proveedores onubenses asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas	3,64
En general los onubenses son confiables	3,55
Las relaciones con los onubenses suelen ser estables	3,55
Los clientes/proveedores onubenses se preocupan fundamentalmente de la calidad del producto, su presentación, etc.	3,55
Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios	3,45
Las relaciones comerciales con los onubenses me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados	3,45
Los onubenses son metódicos y ordenados	3,18
No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar con empresas de la Provincia de Huelva y las empresas de mi país	3

El primero aspecto que cabe destacar es el hecho de que todos los factores susceptibles de medir el nivel de confianza entre alentejanos y onubenses presentan valores medios iguales o superiores a 3,0, lo que quiere significar que existe un apreciable clima de confianza por parte de las empresas alentejanas respecto a sus congéneres onubenses y que, por lo tanto, este no es un aspecto susceptible de inviabilizar el establecimiento de relaciones comerciales fructuosas y duraderas entre empresas de ambas regiones.

El uso de un idioma similar, el equilibrio de las relaciones comerciales en cuanto a los beneficios susceptibles de ser alcanzados por ambos socios, la confianza en el cumplimiento de las condiciones acordadas, el trato correcto dado por los clientes/proveedores onubenses y la proximidad geográfica son, por este orden, los aspectos más relevantes señalados por los alentejanos, con valores medios entre 4,2 y 3,9 en una escala de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Las tablas que se presentan en seguida muestran que no existen apreciaciones negativas por parte de los empresarios alentejanos respecto a cualquiera de los factores referidos.

Los factores que menos contribuyen para la confianza de los alentejanos en los onubenses están relacionados con la capacidad de organización de los onubenses, el aprendizaje proporcionado por las relaciones comerciales y la sencillez y brevedad de las negociaciones, si bien que los respectivos valores medios se encuentran por encima de 3,0, lo que supone en todo caso una apreciación positiva. Cabe destacar, por fin, que los empresarios alentejanos no encuentran diferencias muy significativas entre la forma de negociar de los onubenses y aquella que es la forma normalmente adoptada por las empresas portuguesas.

El uso de un idioma similar facilita los negocios entre onubenses y alentejanos	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	18,2%
De acuerdo	5	45,5%
Muy de acuerdo	4	36,4%
Total	11	100%

La proximidad geográfica facilita los negocios	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	18,2%
De acuerdo	8	72,7%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

En general los onubenses son confiables	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	5	45,5%
De acuerdo	6	54,5%
Total	11	100%

No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar con las empresas de la Provincia de Huelva y las empresas de mi país	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	36,4%
Indiferente	4	36,4%
De acuerdo	2	18,2%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Las relaciones con los onubenses suelen ser estables	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	18,2%
Indiferente	2	18,2%
De acuerdo	6	54,5%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Las relaciones con los onubenses suelen ser equilibradas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	9,1%
Muy de acuerdo	1	90,9%
Total	11	100%

Los clientes/proveedores onubenses se preocupan fundamentalmente de la calidad del producto, su presentación, etc.	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	18,2%
Indiferente	1	9,1%
De acuerdo	8	72,7%
Total	11	100%

Percibo que los clientes/proveedores onubenses confían en mi empresa en cuanto al cumplimiento de las condiciones acordadas	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	9,1%
De acuerdo	8	72,7%
Muy de acuerdo	2	18,2%
Total	11	100%

Los onubenses son próximos, conectamos con facilidad	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	27,3%
De acuerdo	8	72,7%
Total	11	100%

Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	9,1%
Indiferente	4	36,4%
De acuerdo	6	54,5%
Total	11	100%

Los onubenses son metódicos y ordenados	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	9,1%
Indiferente	7	63,6%
De acuerdo	3	27,3%
Total	11	100%

Las relaciones comerciales con los onubenses me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	9,1%
Indiferente	5	45,5%
De acuerdo	4	36,4%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Los clientes/proveedores onubenses me dan un trato correcto	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	9,1%
De acuerdo	9	81,8%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Los clientes/proveedores onubenses asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	4	36,4%
De acuerdo	7	63,6%
Total	11	100%

Universidad
de Huelva

CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se analiza la cultura de internacionalización de la empresa, valorándose cada ítem en una escala entre 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo).

Se presenta en primer lugar el cuadro con la valoración media, por orden decreciente, de los ítems utilizados para medir la cultura de internacionalización de la empresa:

RANKING DE MEDIAS CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Media
Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa	4,27
Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado español y en particular en la Provincia de Huelva	4
Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales	3,64
Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores españoles para adaptarnos a su demanda	3,36
Recibimos información periódica sobre programas y proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización	3
En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia a las entidades oficiales y a las asociaciones empresariales información sobre apoyos técnicos y financieros	2,82

De la observación de la tabla cabe destacar, en primero lugar, el hecho de que las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa (valor medio de 4,3). Después, que la empresa tiene conocimiento de las potencialidades del producto en el mercado internacional y, en concreto, en el mercado español y la Provincia de Huelva (valor medio de 4,00). Finalmente señalar que las empresas alentejanas dedican los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales (valor medio de 3,6), en línea con la referencia anterior al carácter estratégico de dichas actividades, y que siguen con atención la evolución de las preferencias de los consumidores españoles, de modo a adaptarse a su demanda (valor medio de 3,4). Aún así, 18,2% de las empresas han puesto de manifiesto alguna insuficiencia con respecto a este último ítem.

Con relación a los aspectos que influyen en sentido más negativo en la cultura de internacionalización resalta el reducido recurso a solicitar apoyo técnico y financiero a las entidades oficiales y a las asociaciones empresariales en el ámbito del proceso de internacionalización (valor medio de 2,8) y una cierta indiferencia con respecto a la recepción de información periódica sobre programas y proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización.

Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	9,1%
Indiferente	3	27,3%
De acuerdo	6	54,5%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7%
Muy de acuerdo	3	27,3%
Total	11	100%

En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia información a las entidades oficiales y a las asociaciones empresariales sobre apoyos técnicos y financieros	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	9,1%
En desacuerdo	4	36,4%
Indiferente	3	27,3%
De acuerdo	2	18,2%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado español y en particular en la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	27,3%
De acuerdo	5	45,5%
Muy de acuerdo	3	27,3%
Total	11	100%

Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores españoles para adaptarnos a su demanda	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	18,2%
Indiferente	4	36,4%
De acuerdo	4	36,4%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Recibimos información periódica sobre programas y proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	9,1%
En desacuerdo	3	27,3%
Indiferente	3	27,3%
De acuerdo	3	27,3%
Muy de acuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: CUANTIFICACIÓN, MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En este apartado se analiza la actividad exportadora/vendedora analizando la propensión exportadora, las motivaciones para exportar y la estructura organizativa de las actividades exportadoras.

De esta forma se pretende determinar si efectivamente la actividad internacional de la empresa conforma un aporte importante de su estrategia, traducida en porcentajes de ventas internacionales, con España y con la Provincia de Huelva, sobre el total de ventas.

Un aspecto significativo es que las exportaciones del 87,5% de las empresas alentejanas se sitúan por encima del 25%, siendo que la facturación de dos empresas en el mercado doméstico es tan solo de 20%, es decir, sus exportaciones representan un 80% de las ventas totales. El tramo 50-100% es, incluso, lo más representativo (con 4 empresas) y en ningún caso las exportaciones se sitúan por debajo del 10%.

En cuanto a las exportaciones a España, un 62,5% de las empresas exportan más de la mitad de sus ventas exteriores a este mercado. En un solo caso las exportaciones a España representan menos del 10% de las exportaciones totales.

Adicionalmente, los datos revelan que las exportaciones de las empresas alentejanas a la Provincia de Huelva representan una parcela poco significativa de las exportaciones totales a España. De hecho, un 71,4% de las empresas exportan a la Provincia de Huelva menos del 10% de sus ventas totales a España.

Porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales	Frecuencia	Porcentaje
<10%	0	0%
10-25%	3	37,5%
25-50%	1	12,5%
50-100%	4	50%
Total	8	100%
Ns/Nc	3 (*)	

(*) Empresas sin actividad de exportación.

Porcentaje de exportaciones a España sobre el total de exportaciones	Frecuencia	Porcentaje
<10%	1	12,5%
10-25%	0	0%
25-50%	2	25,0%
50-100%	4	50%
100%	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3 (*)	

(*) Empresas sin actividad de exportación.

Porcentaje de exportaciones a la Provincia de Huelva sobre el total de exportaciones a España	Frecuencia	Porcentaje
<10%	5	71,4%
10-25%	1	14,3%
25-50%	0	0%
50-100%	1	14,3%
100%	0	0%
Total	7	100%
Ns/Nc	4 (*)	

(*)De las cuales 3 son empresas sin actividad de exportación.

Para conocer las motivaciones que llevan a las empresas a vender/exportar se recogen en la siguiente tabla los valores medios alcanzados por las variables consideradas (siendo 1. Nada importante y 5. Muy importante).

La principal motivación de las empresas alentejanas para exportar a España se relaciona con el intento de expandir negocios ya existentes (media de 4,25, con la totalidad de los encuestados motivados o muy motivados por esta cuestión), la posibilidad de diversificar riesgos al vender en varios mercados (media de 4,13, con la totalidad de los encuestados motivados o muy motivados por esta cuestión), la posibilidad del incremento de ventas asociado a la exportación a España permite una mayor ocupación de la capacidad de fabricación y reducir los costes de producción (media de 4,00), y la calidad de sus productos por comparación con los producidos por competidores de la Provincia de Huelva (media de 4,00). A estas motivaciones se juntan, en un segundo nivel, la posibilidad de aumento de ventas porque la Provincia de Huelva es una región con potencialidades turísticas, la necesidad de lograr ventas adicionales para hacer frente a la competencia en el mercado nacional (ambas con un valor medio de 3,75), la capacidad competitiva a través del precio y la que es conferida por las características únicas del producto (ambas con un valor medio de 3,63).

RANKING DE MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES PARA EXPORTAR A ESPAÑA	Media
La empresa procura la expansión de negocios ya existentes	4,25
Diversifico riesgos al vender en varios mercados	4,13
El aumento de ventas en España/Provincia de Huelva me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación	4
Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de la Provincia de Huelva	4
Aumentar las ventas porque la Provincia de Huelva es una región con potencialidades turísticas	3,75
La competencia en el mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales	3,75
Los precios de venta de mis productos en la Provincia de Huelva son interesantes	3,63
No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa	3,63
La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas de la Provincia de Huelva	3,38
El cliente del país vecino tiene gustos similares	3,38
Permite el acceso a otros mercados de habla castellana	3,25
Salvar la empresa en momento de dificultad	3
La imagen de mi país en España es positiva y ayuda a vender	3
Mis productos son más baratos que los producidos por competidores de la Provincia de Huelva	2,88

Por otra parte, las empresas del Alentejo atribuyen poca importancia a la comparación de sus costes de producción con los logrados por las empresas locales a la hora de decidir exportar a España. Por fin, son indiferentes a la posibilidad de que la actividad de exportación a España permita salvar a la empresa en momentos de dificultad y al potencial impacto que la imagen del país en España puede tener en las ventas.

Aumentar las ventas porque la Provincia de Huelva es una región con potencialidades turísticas	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	1	12,5%
Indiferente	2	25%
Importante	3	37,5%
Muy importante	2	25%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Los precios de venta de mis productos en Provincia de Huelva son interesantes	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	2	25%
Importante	5	62,5%
Muy importante	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

El aumento de ventas en la Provincia de Huelva me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Indiferente	2	25%
Importante	4	37,5%
Muy importante	2	25%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

La competencia en el mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Indiferente	1	12,5%
Importante	4	50%
Muy importante	2	25%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas de la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	2	25%
Indiferente	1	12,5%
Importante	5	62,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

La empresa procura la expansión de negocios ya existentes	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Importante	6	75,0%
Muy importante	2	25%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Salvar la empresa en momento de dificultad	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Poco importante	2	25%
Indiferente	1	12,5%
Importante	4	50%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Diversifico riesgos al vender en varios mercados	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Importante	7	87,5%
Muy importante	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

El cliente del país vecino tiene gustos similares	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Indiferente	2	25%
Importante	5	62,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Permite el acceso a otros mercados de habla castellana	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Poco importante	1	12,5%
Indiferente	2	25%
Importante	3	27,5%
Muy importante	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

La imagen de mi país en España es positiva y ayuda a vender	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Poco importante	2	25%
Indiferente	1	12,5%
Importante	4	50%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Mis productos son más baratos que los producidos por competidores de la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Nada importante	1	12,5%
Poco importante	2	25%
Indiferente	2	25%
Importante	3	37,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de la Provincia de Huelva	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	1	12,5%
Indiferente	1	12,5%
Importante	3	37,5%
Muy importante	3	37,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Poco importante	1	12,5%
Indiferente	2	25%
Importante	4	50%
Muy importante	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3	

Los productos que estas empresas exportan a la Provincia de Huelva son:

¿Qué productos exporta?	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Café tostado	1	12,5%
Carne, embutidos y jamones	1	12,5%
Gomas de riego por goteo y respectivos accesorios	1	12,5%
Mármol	1	12,5%
Material de construcción	1	12,5%
Mobiliario con diseño propio	1	12,5%
Semillas puras y forrajes	1	12,5%
Transformados en mármol	1	12,5%

Se centra la atención a continuación en la estructura organizativa de la actividad exportadora. Puede observarse que las empresas analizadas utilizan para su actividad exportadora a la Provincia de Huelva, fundamentalmente estructuras que no necesitan grandes recursos para su funcionamiento. Así el 75% de los encuestados hace uso de un distribuidor español, al paso que 50% optan por la venta directa al cliente a partir del Alentejo y 37,5% por representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a Huelva. Un 25% de las empresas dispone de una red comercial propia o mayoritariamente poseída, y un 12,5% una red comercial con otros socios de Alentejo o Portugal.

Estructura organizativa de la actividad exportadora	Sí	Porcentaje Exportadoras
Distribuidor español	6	75%
Venta directa al cliente de la Provincia de Huelva desde Alentejo	4	50%
Representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a la Provincia de Huelva	3	37,5%
Canguros/corsarios	2	25%
Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).	2	25%o
Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con otros socios de Alentejo o de Portugal.	1	12,5%

Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque algunas de las empresas recurre a más de un tipo de estructura organizativa.

Señalar que un 57,1% de las empresas con actividad exportadora a Huelva utiliza el mismo tipo de estructura adoptada en otros mercados internacionales (o incluso para el propio mercado doméstico). Para el 87,5% de las empresas, esa ha sido también la estructura comercial con la cual empezaron las actividades en la Provincia de Huelva.

Es el mismo tipo de estructura que adoptaron para otros mercados internacionales (o incluso para el propio mercado doméstico)?	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Sí	4	57,1%
No	3	42,9%
Total	7	100%
Ns/Nc	4 (*)	

(*) De las cuales 3 son empresas sin actividad de exportación.

¿Empezaron sus actividades en la Provincia de Huelva con ese mismo tipo de estructura comercial?	Frecuencia	Porcentaje Exportadoras
Sí	7	87,5%
No	1	12,5%
Total	8	100%
Ns/Nc	3 (*)	

(*) Empresas sin actividad de exportación.

FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Aunque la actividad principal de las empresas participantes en el estudio es la exportación/venta, cinco de las once (un 45,5%) realiza actividad compradora con la Provincia de Huelva. Señalar que dos empresas (un 18,2% del total) realizan únicamente actividad compradora/importadora con la Provincia Huelva, al paso que tres (un 27,3% del total) lo realizan adicionalmente a la actividad vendedora/exportadora. Es por ello que es el objetivo ahora conocer cuáles son las razones que llevan a las empresas alentejanas a comprar en la región vecina, así como la estructura para ello empleada.

Finalidad compradora/importadora	Sí	Porcentaje Importadoras
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a proveedores habituales.	4	80%
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento.	3	60%
Recurrir a proveedores de la Provincia de Huelva porque ofrecen un producto más barato que los proveedores domésticos	3	60%
Explotar nuevos negocios	2	40%
Recurrir a proveedores de la Provincia de Huelva porque ofrecen un producto de mayor calidad (diseño, gama, servicio, etc.) que los proveedores domésticos.	2	40%
Obtención de sinergias con empresas de la Provincia de Huelva	1	20%
Garantizan buena asistencia posventa	1	20%
Recurrir a proveedores del país vecino cuando la capacidad de fabricación está saturada	0	0%
Externalizar fases o piezas que antes fabricaba internamente	0	0%

De la observación de la tabla se deduce que los principales argumentos que justifican la actividad importadora son, con idénticos porcentajes: diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a los proveedores habituales (80,0%), la diversificación de las fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento, y el recurso a proveedores de la Provincia de Huelva porque ofrecen un producto más barato que los proveedores domésticos (60%). En resumen, la reducción de la dependencia de los proveedores, y con ello la reducción del riesgo asociado, y la adquisición de productos a precios más reducidos son los factores que más determinan la opción de compra/importación en la Provincia de Huelva.

Por el contrario, los empresarios alentejanos son poco motivados, en sus decisiones de compra/importación en la Provincia de Huelva, por la posibilidad de obtención de sinergias con las empresas onubenses o por el hecho de que las mismas garanticen buena asistencia posventa (20% en ambos casos). Por fin, no han sido señaladas la posibilidad de recurrir a empresas del país vecino cuando la capacidad de fabricación está saturada y la posibilidad de externalizar fases o piezas que antes fabricaba internamente.

Los productos que estas empresas importan de la Provincia de Huelva son:

¿Qué productos importa?	Frecuencia	Porcentaje Importadoras
Carne	1	20%
Fertilizantes líquidos	1	20%
Frutas	1	20%
Material de empaquetado y acondicionamiento	1	20%
Material de riego y jardinería	1	20%
Tubos y accesorios en hierro inoxidable	1	20%

En cuanto a la estructura organizativa utilizada para la importación de productos de la Provincia de Huelva, resulta que el 80% de las empresas encuestadas que desarrollan esta actividad utilizan la compra directa al exportador de la Provincia de Huelva (sin estructura comercial ni intermediarios), y tan solo una hace uso de un representante (comisionista) por cuenta propia que compra para la empresa en la Provincia de Huelva. Se verifica que, como en el caso de la actividad exportadora, la empresa alentejana ha recurrido a estructuras simples que no requieren demasiados recursos humanos y/o financieros.

Estructura organizativa de la actividad importadora	Sí	Porcentaje Importadoras
Compra directa al exportador de la Provincia de Huelva (sin estructura comercial ni intermediarios)	4	80%
Un representante (comisionista) por cuenta propia compra para la empresa en la Provincia de Huelva	1	20%
Constitución de una sociedad en la Provincia de Huelva dedicada a la compra de producto para la empresa	0	0%

FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.

EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA

En este epígrafe pretenden analizarse tres aspectos en relación a la actividad comercial con la Provincia de Huelva: valorar los resultados de la actividad transfronteriza, así como el grado de satisfacción y el grado de experiencia adquirido.

Valore los resultados de su experiencia transfronteriza	Frecuencia	Porcentaje
Positivos	3	27,3%
Muy positivos	8	72,7%
Total	11	100%
Media	4,7	

Piensa incrementar sus actividades transfronterizas en el futuro?	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Sí	10	100%
Total	10	100%
Ns/Nc	1	

Fueron sus relaciones comerciales con España su primera experiencia exportadora?	Frecuencia	Porcentaje
No	3	33,3%
Sí	6	66,6%
Total	9	100%
Ns/Nc	2	

Mis relaciones comerciales con la Provincia de Huelva me han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/ vender otros productos/comprar, etc.)?	Frecuencia	Porcentaje
No	2	20%
Sí	8	80%
Total	10	100%
Ns/Nc	1	

Con relación a la apreciación global de la experiencia transfronteriza, un 27,3% de las empresas alentejanas la consideran positiva y un 72,7% muy positiva, lo que corresponde a una valoración media de 4,7 en una escala de 1 (muy negativa) a 5 (muy positiva). Muy significativo es también el hecho de que todas las empresas (excepto una que no ha contestado a la cuestión) piensan incrementar sus actividades transfronterizas en el futuro, lo que quiere significar que conciben dichas relaciones como una vía de desarrollo de sus actividades futuras, como las anteriores conclusiones del estudio dejaban anticipar. El hecho de que para el 66,6% de las empresas las exportaciones a España fueron su primera experiencia exportadora refuerza también la convicción del refuerzo de la actividad internacional, bien así la transfronteriza, en el futuro, ya que experiencias internaciones iniciales fracasadas suelen ser de alguna forma traumáticas y, por ende, inhibitorias de la continuación de la actividad internacional, al menos en el corto plazo. Por fin, para el 80% de los encuestados las relaciones comerciales con la Provincia de Huelva le han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/vender otros productos/comprar, etc.).

Para sintetizar los resultados en el estudio empírico realizada entre las empresas alentejanas presentamos la siguiente tabla en la que se han establecido además una comparativa con los resultados del estudio previo titulado “La cooperación empresarial Algarbe-Huelva. Situación Actual, potencialidades y Perspectivas futuras” (Coelho Paquete, 2005).

Universidad
de Huelva

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALGARBE RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (Coelho Paquete, 2005)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALENTEJO RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (2010)
1. PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO A través de	
<p>Principalmente fuentes informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (88,9%). √ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios (59,3%). √ Iniciativa de empresas alentejanas (48,1%). <p>Fuentes formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Participación en ferias, exposiciones y iniciativas similares (25,9%) . √ Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Huelva (18,5%). √ No se recurre a organismos oficiales ni instituciones de apoyo al comercio exterior o empresarial. <p>SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: Sin datos</p>	<p>Principalmente fuentes informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (63,6%). √ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a la Provincia de Huelva (45,5%). √ Internet (36,4%). √ Iniciativa de empresas onubenses (36,4%). <p>Fuentes formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Participación en ferias, exposiciones y iniciativas similares (63,6%). √ Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Huelva (18,2%). √ Instituto de Comercio Exterior de Portugal (ICEP) / Agencia de Inversiones y Comercio Exterior de Portugal (AICEP) (18,2%). <p>SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: 4 sobre 5</p>
2. IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL Los factores de tipo institucional facilitadores de la venta/exportación son...	
<ul style="list-style-type: none"> √ Mejora de transportes y comunicaciones (4,6 sobre 5). √ Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4,6 sobre 5). √ Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,8 sobre 5). <p>√ Las ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación se perciben como poco impulsoras (media de 1,3 sobre 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4 sobre 5). √ Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,9 sobre 5). √ Mejora de transportes y comunicaciones (3,8 sobre 5). √ Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversiones en el exterior (3,6 sobre 5) . <p>√ Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación o al establecimiento en el país vecino se perciben como poco impulsoras (media de 2 sobre 5).</p>

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALGARBE RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (Coelho Paquete, 2005)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALENTEJO RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (2010)
3. DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL factores de tipo institucional limitadores de la venta/exportación	
<ul style="list-style-type: none"> √ En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 2 sobre 5). √ Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 3,5 sobre 5). 	<ul style="list-style-type: none"> 1 En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 2 sobre 5). 2 Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 2,6 sobre 5).
4. NIVEL DE CONFIANZA EN LOS SOCIOS	
<p>En general el nivel de confianza es elevado. Los principales factores determinantes de la relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Proximidad geográfica (media 4,5 sobre 5). √ Idioma similar (media 4,3 sobre 5). √ Trato correcto recibido de los empresarios onubenses (media 4 sobre 5). <p>El aspecto que menos favorece la confianza en los onubenses:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de que el empresario onubense es metódico y ordenado (media de 3,22 sobre 5) <p>En general los aspectos determinantes de la confianza en el empresario onubense están siempre por encima de 3 sobre 5 puntos</p>	<p>En general el nivel de confianza es elevado. Los principales factores determinantes de la relación positiva son:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Idioma similar (media de 4,2 sobre 5). √ Las relaciones con los onubenses suelen ser equilibradas (media de 4,1 sobre 5). √ Los onubenses confían en su empresa (media 4,1 sobre 5). √ Trato correcto recibido de los onubenses (media 4,0 sobre 5). √ Proximidad geográfica (media 3,9 sobre 5). <p>Los aspectos que menos favorecen la confianza en los onubenses son:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de inexistencia de diferencias relevantes en la forma de negociar de los onubenses frente a las empresas portuguesas (media de 3,0 sobre 5). <p>En general los aspectos determinantes de la confianza en el empresario onubense están siempre por encima de 3 sobre 5 puntos.</p>

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALGARBE RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (Coelho Paquete, 2005)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALENTEJO RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (2010)
5. CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	
<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 3,9 sobre 5). √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,9 sobre 5). √ Seguimiento de la evolución de las preferencias de los consumidores de Huelva (media 3,6 sobre 5). <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con Huelva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 2,1 sobre 5). √ Solicitud de apoyo técnico y financiero a los servicios oficiales y asociaciones empresariales ((media 2,7 sobre 5) 	<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 4,3 sobre 5). √ Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado de la Provincia de Huelva (media 4,0 sobre 5). √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,6 sobre 5). <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con Huelva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Apoyo técnico y financiero por parte de las entidades oficiales y de las asociaciones empresariales al proceso de internacionalización (media de 2,8 sobre 5). √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 3,0 sobre 5).

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALGARBE RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (Coelho Paquete, 2005)

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALENTEJO RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (2010)

6. FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA

Porcentaje exportaciones sobre ventas totales:

- √ 37,5% empresas menos del 10% ventas totales.
- √ 18,5% más del 50%.

Porcentaje exportaciones a España sobre el total de exportaciones:

- √ 29,6% empresas menos del 10% exportaciones.
- √ 33% empresas el 100% exportaciones.
- √ 26% entre el 50-100%.

Porcentajes exportaciones a Huelva sobre total exportaciones a España:

- √ 30% empresas menos del 10% exportaciones.
- √ 26% empresas entre el 50-100% exportaciones.
- √ 22,2% empresas el 100%.

Motivaciones para exportar a Huelva:

- √ Forma de expansión de negocios existentes (media de 3,9 sobre 5).
- √ Diversificación de riegos al vender en varios mercados (media de 3,6 sobre 5)
- √ El cliente del país vecino tiene gustos similares (media de 3,5 sobre 5).
- √ Los precios de venta son interesantes (media de 3,4 sobre 5).

Porcentaje exportaciones sobre ventas totales:

- √ 37,5% de las empresas entre el 10-25% de las ventas totales.
- √ 12,5% entre el 25-50%.
- √ 50% entre el 50-100%.

Porcentaje exportaciones a España sobre el total de exportaciones:

- √ 12,5% de las empresas menos del 10%.
- √ 25% entre el 25-50%.
- √ 50% entre el 50-100%; 12,5% la totalidad de las exportaciones.

Porcentajes exportaciones a la Provincia de Huelva sobre total exportaciones a España:

- 71,4% de las empresas menos del 10%.
- 14,3% entre el 10-25%.
- 14,3% entre el 50-100%.

Motivaciones para exportar a la Provincia de Huelva:

- √ Forma de expansión de negocios existentes (media de 4,3 sobre 5).
- √ Diversificación de riegos al vender en varios mercados (media de 4,13 sobre 5).
- √ Ocupación de la capacidad de fabricación y reducción de costes de fabricación por incremento de las ventas (4,0 sobre 5).
- √ Productos de mayor calidad que los de la Provincia de Huelva (media de 4,0 sobre 5).
- √ Incremento de las ventas debido a las potencialidades turísticas de la Provincia de Huelva (media 3,8 sobre 5).
- √ Lograr ventas adicionales debido a la competencia en el mercado nacional (media de 3,8 sobre 5).

7. FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA

Motivaciones para comprar/importar de Huelva:

- √ Precios más baratos.
- √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para tener más referencias y mejorar capacidad negociadora.
- √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para evitar desabastecimiento.

Motivaciones para comprar/importar de la Provincia de Huelva:

- √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para tener más referencias y mejorar capacidad negociadora.
- √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para evitar desabastecimiento.
- √ Precios más baratos.

PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALGARBE RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (Coelho Paquete, 2005)	PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO DEL ALENTEJO RESPECTO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL CON HUELVA (2010)
8. FINALIDAD FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	
Ninguna de las empresas encuestadas en el Algarbe dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA	
Estructuras en general sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Venta directa (81,5%). √ Representantes (comisionistas) por cuenta propia de la Provincia de Huelva (18,5%). distribuidor español (11%). √ Representantes (comisionistas) por cuenta propia del Algarbe (7,4%). 	Estructuras en general sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Distribuidor español (75%); venta directa (50%). √ Representantes (comisionistas) por cuenta propia de la Provincia de Huelva (37,5%). √ Canguros/corsarios (25%); √ Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (25%). √ Red comercial compartida con otros socios de Alentejo o de Portugal (12,5%).
10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (94,4% de los casos). √ Un representante (comisionista) compra para la empresa en la Provincia de Huelva (16,7%). 	Estructuras sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (80%). √ Un representante (comisionista) compra para la empresa en la Provincia de Huelva (20%).
11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	
Ninguna de las empresas del Algarbe encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.
12. EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	
<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Huelva: 4 sobre 5. √ Intención de incrementar actividad con Huelva: Sí el 96,3%. √ Los negocios con Huelva han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en España: Sí el 70,4%. √ ¿La relación comercial con Huelva es la primera experiencia internacional? √ Sí en el 66,7 % de los casos. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Huelva: 4,7 sobre 5. √ Intención de incrementar actividad con Huelva: Sí el 100,0%. √ Los negocios con la Provincia de Huelva han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en España: Sí el 80,0%. √ ¿La relación comercial con Huelva es la primera experiencia internacional? √ No el 33,3% de los casos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presentan algunas recomendaciones susceptibles de ser tenidas en cuenta a la hora de potenciar la relación comercial entre ambas zonas. A efectos de facilitar la comparativa de los resultados obtenidos del estudio empírico realizado entre el empresariado onubense y el alentejano respecto a las relaciones comerciales existentes entre ambas regiones, se presenta tabla síntesis.

Universidad
de Huelva

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
1. PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO A través de	
<p>Principalmente fuentes informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (36%). √ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios (36%). √ Iniciativa de empresas alentejanas (22,2%). <p>Fuentes formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Realización de investigaciones propias (27,8%). √ Nulo uso de Internet. <p>SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: 3,6 sobre 5</p>	<p>Principalmente fuentes informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Información suministrada por colegas, proveedores, clientes, amigos (63,6%) √ Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a la Provincia de Huelva (45,5%). √ Internet (36,4%). √ Iniciativa de empresas onubenses (36,4%) <p>Fuentes formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Participación en ferias, exposiciones y iniciativas similares (63,6%). √ Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Huelva (18,2%). √ Instituto de Comercio Exterior de Portugal (ICEP) / Agencia de Inversiones y Comercio Exterior de Portugal (AICEP) (18,2%). <p>SATISFACCIÓN MEDIA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA: 4 sobre 5</p>
2. IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL Los factores de tipo institucional facilitadores de la venta/exportación son...	
<ul style="list-style-type: none"> √ Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4,5 sobre 5) √ Mejora de transportes y comunicaciones (4,2 sobre 5) √ Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,8 sobre 5) √ Las ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación se perciben como poco impulsoras (media de 1,6 sobre 5) 	<ul style="list-style-type: none"> √ Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc. (4 sobre 5) √ Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro (3,9 sobre 5) √ Mejora de transportes y comunicaciones (3,8 sobre 5) √ Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversiones en el exterior (3,6 sobre 5) √ Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación o al establecimiento en el país vecino (media de 2 sobre 5)
3. DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL factores de tipo institucional limitadores de la venta/exportación	
<ul style="list-style-type: none"> √ En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 2 sobre 5). √ Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 3,5 sobre 5). 	<ul style="list-style-type: none"> √ En general son relativamente bajas las dificultades de tipo institucional percibidas (medias por debajo de 2 sobre 5). √ Principal factor limitador: La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio en el territorio vecino (media de 2,6 sobre 5).

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
4. NIVEL DE CONFIANZA EN LOS SOCIOS	
<p>En general el nivel de confianza es elevado. Los principales factores determinantes de la relación positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Proximidad geográfica (media 4,8 sobre 5) √ Idioma similar (media 4,7 sobre 5) √ Los alentejanos confían en su empresa (media 4,6 sobre 5) √ Trato correcto recibido de los alentejanos (media 4,6 sobre 5) <p>El aspecto que menos favorece la confianza en los alentejanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de poco asunción de riesgo, emprendimiento e innovación (media de 2,7 sobre 5) . 	<p>En general el nivel de confianza es elevado. Los principales factores determinantes de la relación positiva son:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Idioma similar (media de 4,2 sobre 5) √ Las relaciones con los onubenses suelen ser equilibradas (media de 4,1 sobre 5) √ Los onubenses confían en su empresa (media 4,1 sobre 5) √ Trato correcto recibido de los onubenses (media 4 sobre 5) √ Proximidad geográfica (media 3,9 sobre 5) <p>Los aspectos que menos favorecen la confianza en los onubenses son:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Percepción de inexistencia de diferencias relevantes en la forma de negociar de los onubenses frente a las empresas portuguesas (media de 3 sobre 5).
5. CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	
<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado de Alentejo (media 4,6 sobre 5). √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 4,2 sobre 5). √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,9 sobre 5). <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con Alentejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 1,7 sobre 5). 	<p>Factores que más favorecen la cultura de internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa (media 4,3 sobre 5). √ Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado de la Provincia de Huelva (media 4,0 sobre 5). √ Aplicación suficiente de recursos y atención (media 3,6 sobre 5). <p>Factor que menos favorece la cultura de internacionalización con la Provincia de Huelva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Apoyo técnico y financiero por parte de las entidades oficiales y de las asociaciones empresariales al proceso de internacionalización (media de 2,8 sobre 5). √ Recepción de información periódica sobre proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de las empresas (media 3 sobre 5).

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
6. FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA	
<p>Porcentaje exportaciones sobre ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 25% empresas menos del 10% ventas totales. √ 20% más del 50%. <p>Porcentaje exportaciones a Portugal sobre el total de exportaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 40% empresas entre el 50-100% exportaciones. √ 33% empresas el 100% exportaciones. <p>Porcentajes exportaciones a Alentejo sobre total exportaciones Portugal:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 25% empresas menos del 10% exportaciones a Portugal. √ 25% empresas entre el 10-25% exportaciones a Portugal. √ 31,3% empresas el 100%. <p>Motivaciones para exportar a Alentejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ imagen positiva de España que ayuda a vender (media 4,2 sobre 5). √ forma de expansión de negocios existentes (media de 3,9 sobre 5). √ Productos de mayor calidad que los de Alentejo (media de 3,8 sobre 5). √ Gustos similares de los alentejanos (media de 3,8 sobre 5). 	<p>Porcentaje exportaciones sobre ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 37,5% de las empresas entre el 10-25% de las ventas totales. √ 12,5% entre el 25-50%. √ 50% entre el 50-100%. <p>Porcentaje exportaciones a España sobre el total de exportaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 12,5% de las empresas menos del 10%. √ 25% entre el 25-50%. √ 50% entre el 50-100%. √ 12,5% la totalidad de las exportaciones. <p>Porcentajes exportaciones a la Provincia de Huelva sobre total exportaciones a España:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 71,4% de las empresas menos del 10%. √ 14,3% entre el 10-25%. √ 14,3% entre el 50-100%. <p>Motivaciones para exportar a la Provincia de Huelva:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Forma de expansión de negocios existentes (media de 4,3 sobre 5) √ Diversificación de riegos al vender en varios mercados (media de 4,13 sobre 5) √ Ocupación de la capacidad de fabricación y reducción de costes de fabricación por incremento de las ventas (4,0 sobre 5) √ Productos de mayor calidad que los de la Provincia de Huelva (media de 4,0 sobre 5) √ Incremento de las ventas debido a las potencialidades turísticas de la Provincia de Huelva (media 3,8 sobre 5) √ Lograr ventas adicionales debido a la competencia en el mercado nacional (media de 3,8 sobre 5)

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
7. FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
Motivaciones para comprar/importar de Alentejo: <ul style="list-style-type: none"> √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para evitar desabastecimiento √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para tener más referencias y mejorar capacidad negociadora √ Precios más baratos 	Motivaciones para comprar/importar de la Provincia de Huelva: <ul style="list-style-type: none"> √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para tener más referencias y mejorar capacidad negociadora √ Diversificación de fuentes de aprovisionamiento para evitar desabastecimiento √ Precios más baratos
8. FINALIDAD FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	
Motivaciones para fabricar en Alentejo: <ul style="list-style-type: none"> √ Posibilidad de ahorrar costes de transporte y servir con rapidez √ Existencia de una red de proveedores eficientes y próximos a mis instalaciones 	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Venta directa (77% de los casos). 	Estructuras en general sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Distribuidor español (75%); venta directa (50%). √ representantes (comisionistas) por cuenta propia de la Provincia de Huelva (37,5%); canguros/corsarios (25%). √ Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (25%). √ Red comercial compartida con otros socios de Alentejo o de Portugal (12,5%)
10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (75% de los casos). 	Estructuras sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: <ul style="list-style-type: none"> √ Compra directa (80%). √ Un representante (comisionista) compra para la empresa en la Provincia de Huelva (20%).
11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA	
Constitución de una nueva sociedad total o mayoritariamente controlada y compra de una empresa alentejana (total o mayoritariamente controlada)	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
12. PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> √ Contratación/traslado de personal español a Alentejo (100% de los casos). √ 100% operarios o técnicos cualificados, 50% además, personal directivo √ Motivos: facilidad de transmisión del know-how y consideración de una mayor cualificación del personal español √ Contratación de personal Alentejano para trabajar en el negocio en Portugal (50% de casos) 	<p>No aplica.</p>
13. EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	
<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Alentejo: 4,5 sobre 5 √ Intención de incrementar actividad con el Alentejo: Sí el 93,3% √ Los negocios con Alentejo han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en Portugal: Sí el 68,8% √ ¿La relación comercial con Alentejo es la primera experiencia internacional? √ No el 58,8 % de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> √ Valoración media de los resultados de la relación con Huelva: 4,7 sobre 5 √ Intención de incrementar actividad con Huelva: Sí el 100,0% √ Los negocios con la Provincia de Huelva han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocio en España: Sí el 80,0% √ ¿La relación comercial con Huelva es la primera experiencia internacional? √ No el 33,3% de los casos

Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas onubenses con relación comercial con el Alentejo

La relación comercial entre Huelva y el Alentejo se encuentra en una fase incipiente y, por tanto, llena de posibilidades siempre y cuando se determinen actuaciones concretas para facilitarlas.

La valoración de la actividad comercial con el Alentejo resulta en una actitud proactiva para incrementar las relaciones comerciales futuras, toda vez que ha permitido al empresario onubense identificar nuevas oportunidades de negocio en Portugal.

Las fuentes de información formales deben tener presente esta situación y tomar las medidas para asegurar que la información disponible, tanto respecto a sus líneas de actuación/programas como a la identificación de oportunidades de negocio llega a las empresas.

La predisposición de las empresas onubenses encuestadas para incrementar sus relaciones comerciales con el Alentejo se verá favorecida por toda actuación que desde la administración se ponga en marcha para:

- La mejora de las infraestructuras de transporte y comunicaciones con esta región fronteriza.
- La mejora de las ayudas y subvenciones a la exportación.
- Mejorar la confianza en las instituciones del país vecino.
- Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.

Las instituciones nacionales, regionales y provinciales, responsables de impulsar el comercio exterior, deben poner especial empeño en facilitar especialmente información que permita detectar las oportunidades de negocio en el país vecino.

La positiva imagen que en general tiene el empresario onubense del alentejano, debe aprovecharse para impulsar los negocios con la zona. Quizá la realización de monográficos sobre Portugal y sus diversas regiones, su capacidad emprendedora, su nivel de innovación tecnológica en cada sector, sus estilos de negociación, etc., permita reducir el impacto que sobre las relaciones comerciales pudiera tener la percepción de un alentejano menos arriesgado, emprendedor e innovador de lo que resultaría deseable para el onubense.

En general, la empresa onubense dedica tiempo y recursos a una actividad de comercio internacional que forma parte de su estrategia, reconociendo un gran nivel de conocimiento sobre las posibilidades de su producto. Es por ello que no suelen recurrir a servicios oficiales y/o asociaciones empresariales para solicitar ayudas técnicas y/o financieras (aspecto éste que por otra parte fue identificado como poco impulsor de la actividad comercial internacional). El aspecto más débil de la cultura de internacionalización de la empresa se encuentra nuevamente en la falta de información (concretamente sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización). Nuevamente, por tanto, es la información, pilar básico de la actividad comercial con el exterior, el aspecto que requiere ser reforzado a efecto de mejorar y/o potenciar la actividad de internacionalización.

La actividad comercial con el Alentejo podría catalogarse de incipiente, como podría deducirse por el hecho de las estructuras comerciales tan sencillas diseñadas para ello (venta directa/compra directa), así como por el hecho de que, en los pocos casos en los que se ha creado una sociedad, se haya recurrido a la contratación/traslado de personal español a Alentejo (principalmente operarios o técnicos cualificados), como forma de facilitar la transmisión del *know-how* y por considerar una mayor cualificación del personal español.

Las motivaciones de la empresa onubense para vender en Alentejo se basan fundamentalmente en el aprovechamiento de la imagen positiva de España, la creencia de una superioridad de la calidad de los productos onubenses (aunque no tanto en mejores precios) y el aprovechamiento de la similitud en gustos de los clientes de ambas regiones.

Sin embargo, es susceptible de mejora la percepción de las nuevas oportunidades de negocio que puede suponer trabajar con el Alentejo, por ejemplo, de cara a acceder a otras regiones/países de habla portuguesa, así como la posibilidad de integrar procesos de producción con empresas de Alentejo para obtener sinergias. Este último aspecto resulta muy importante, pues permitiría el diseño de estrategias conjuntas, al disponerse de un mayor y más exacto nivel de información y conocimiento (aspecto éste identificado como un elemento clave para favorecer las relaciones comerciales internacionales).

La relación comercial que mantiene la empresa onubense con Alentejo es fundamentalmente de carácter exportador/vendedor. Por tanto, es aún posible trabajar para crear relaciones comerciales más complejas que incluyan la compra y/o la creación de sociedades. La información es la clave para poder percibir las ventajas derivadas de estas nuevas formas de cooperación transfronteriza. Entre estas ventajas podrían citarse la diversificación de aprovisionamientos y/o la mejora de costes de abastecimiento/producción/distribución.

Universidad
de Huelva

Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas alentejanas con relación comercial con Huelva

Una primera constatación es el reducido número de empresas alentejanas con actividad internacional (venta/exportación y compra/importación) con la Provincia de Huelva (14% de las empresas del Alentejo con relaciones comerciales con España). Aún así, reportan experiencias exitosas en este dominio, dejando alguna confianza en cuanto al mantenimiento/refuerzo de su actividad internacional en la Provincia de Huelva y en cuanto a la posibilidad de que otras empresas alentejanas sigan sus pasos y se atrevan con experiencias semejantes. Es también significativo que la actividad comercial con la Provincia de Huelva ha permitido a las empresas alentejanas identificar nuevas oportunidades de negocio en España.

Para algunas empresas la actividad exportadora representa una parcela muy significativa de sus ventas totales, lo que quiere significar que tendrán ya una actividad internacional consolidada y un importante capital de conocimiento y experiencia internacional/transfronteriza acumulada, que puede también apoyar nuevas actividades internacionales, no sólo en España/Provincia de Huelva.

Queda claro que las empresas alentejanas privilegian las fuentes informales como vehículo para la identificación de oportunidades de negocio en el exterior y obtención de información, con excepción de las ferias, exposiciones y otras iniciativas similares. Las fuentes de información formales deben, pues, tener presente esta situación y tomar las medidas para asegurar que la información disponible respecto a sus líneas de actuación/programas y la identificación de oportunidades de negocio llega a las empresas.

La predisposición del empresario alentejano para emprender iniciativas comerciales con empresas onubenses se ha visto positivamente influenciada por factores de proximidad lingüística, geográfica y cultural, así como por un clima de confianza y respeto mutuo, lo cual se sedimenta en un histórico de equilibrio y cumplimiento de los acuerdos firmados entre las partes. Es necesario preservar y sedimentar este capital de confianza y saber sacar partido del mismo en el futuro. Es necesaria más divulgación sobre las relaciones comerciales con los onubenses, que pongan de manifiesto las potencialidades y los factores a que habrán de atender los empresarios que decidan emprender una iniciativa internacional en la Provincia de Huelva. Se cree, pues, que la predisposición de las empresas alentejanas encuestadas para iniciar/incrementar sus relaciones comerciales con la Provincia de Huelva se verá seguramente favorecida por toda actuación que desde la administración se ponga en marcha para:

- Desarrollar y hacer accesible información práctica y concreta sobre los mercados (redes de transporte, modelos de distribución, publicidad y promoción, aspectos legales).
- Desarrollar y hacer accesible información sobre las oportunidades de negocio o que permita detectar oportunidades de negocio.
- Seguir mejorando las infraestructuras de transporte y comunicaciones con las regiones transfronterizas y, por ende, con la Provincia de Huelva.

- Mejorar de las ayudas y subvenciones a la exportación.
- Mejorar la confianza en las instituciones del país vecino.
- Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.

Es un hecho que las empresas alentejanas entienden sus iniciativas internacionales, y en particular las realizadas con la Provincia de Huelva, como actividades estratégicas. La inclusión de esas actividades en la estrategia general de la empresa, la dedicación de los recursos y la atención prestada a las mismas, y el conocimiento de los mercados en los cuales operan, lo ponen de manifiesto fehacientemente. Ello conforma un factor determinante en términos de desarrollo de una cultura de internacionalización que, en complemento con lo antes referido (especialmente en cuanto a la expresión de las ventas exteriores sobre el total de ventas), consideramos se extiende a la mayoría de las empresas encuestadas. Aun así, cabe enfatizar la reducida importancia de las entidades oficiales y de las asociaciones empresariales en ese proceso. La indiferencia manifestada por las empresas alentejanas respecto a esas entidades, comprobada por la escasez de solicitudes de información sobre apoyos técnicos y financieros y por la falta de información sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización, lo pone de relieve.

Las empresas alentejanas optan por estructuras comerciales sencillas, con todo lo que esa opción puede comportar de positivo y de negativo. Es necesario tener en cuenta que una parte significativa de las empresas objeto de estudio han tenido en España su primera experiencia internacional, por lo que no extraña el recurso al apoyo de terceros (representantes, distribuidores, etc.) en lugar de la creación de una estructura comercial en el destino, sea propia o compartida con otras empresas alentejanas/portuguesas y/o onubenses/españolas. Las estructuras de apoyo a la actividad internacional son, pues, incipientes y, por tanto, susceptibles de evolución hacia estructuras más complejas, propias o compartidas, si bien la tradición de acciones de cooperación empresarial no es una característica de las empresas/empresarios de la región del Alentejo.

Las motivaciones de las empresas alentejanas para exportar a España se relacionan con el intento de expandir negocios ya existentes, la posibilidad de diversificar riesgos al vender en varios mercados, la posibilidad del incremento de ventas asociado a la exportación a España, permitir una mayor ocupación de la capacidad de fabricación y reducir los costes de producción, y la calidad de sus productos por comparación con los producidos por competidores de la Provincia de Huelva, al contrario de lo que ocurre con los costes de producción, factor que los empresarios alentejanos asumen como punto débil en comparación con los competidores de la Provincia de Huelva. Un aspecto interesante es la convicción de los empresarios alentejanos de que la imagen de Portugal en España no resulta un factor favorable a las exportaciones.

Por último, la reducción de la dependencia de los proveedores, y con ello la reducción del riesgo asociado, y la adquisición de productos a precios más reducidos, son los factores que más determinan la opción de compra/importación en la Provincia de Huelva.

ANEXO:

Cuestionario de trabajo de campo

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

1 – CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Actividad:

1.2. CNAE:

1.3. Forma jurídica:

1.4. Nº de empleados:

1.5. Año de creación de la empresa:

1.6. FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD TRANSFRONTERIZA

La relación comercial de la empresa con el Alentejo tiene la finalidad de:

- | | |
|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1.6.1. Vender/Exportar a Portugal | 1.6.1.a. ¿Desde qué año? _____ |
| <input type="checkbox"/> 1.6.2. Comprar/Importar de Portugal | 1.6.2.a. ¿Desde qué año? _____ |
| <input type="checkbox"/> 1.6.3. Fabricar en Portugal (sociedad) | 1.6.3.a. ¿Desde qué año? _____ |

1.7. En caso de que haya creado una sociedad en Alentejo ¿ha contratado personal de la región?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1.7.1. No | <input type="checkbox"/> 1.7.2. Sí |
|------------------------------------|------------------------------------|

2 – CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO

2.1. Función en la empresa:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> 2.1.1. Administrador |
| <input type="checkbox"/> 2.1.2. Director |
| <input type="checkbox"/> 2.1.3. Técnico superior |

2.2. Antigüedad en la empresa:

2.3. Edad:

2.4. Género :

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Femenino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

3 – PERCEPCION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO:

Indique con una “X” las fuentes de información que han sido utilizadas para percibir las oportunidades de negocios en Alentejo:

- 3.1- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- 3.2- Agencia Andaluza de Promoción del Comercio Exterior (EXTENDA)
- 3.3- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva.
- 3.4- F.O.E. - Federación Onubense de Empresarios.
- 3.5- Asociaciones Empresariales de la Provincia de Huelva.
- 3.6- Asociaciones Empresariales de Alentejo (CEAL, NERA, etc.).
- 3.7- Instituto de Comercio Externo de Portugal (ICEP).
- 3.8- Participación en ferias, exposiciones y otras actividades.
- 3.9- Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Alentejo en todas sus componentes.
- 3.10- Asistencia a cursos, conferencias, coloquios y otras acciones sobre oportunidades de negocios en Alentejo.
- 3.11- Apoyo de empresas especializadas en la preparación de informes relacionados con el mercado alentejano.
- 3.12- Internet.
- 3.13- Informes de colegas, proveedores, clientes, amigos, familiares y otros.
- 3.14- Conocimiento propio a través de viajes turísticos o de negocios al Alentejo.
- 3.15- Por iniciativa de empresas alentejanas que solicitaran encomiendas a mi empresa.
- 3.16- Que valoración hace de la información recibida?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 – nada importante

2 – poco importante

3 – indiferente

4 – importante

5 – muy importante

4 – IMPULSORES: MARCO INSTITUCIONAL FORMAL:

Valore la importancia que tuvieron los siguientes factores cuando inició sus negocios en Alentejo:

1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (indiferente), 4 (importante), 5 (muy importante):

4.1 - Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, personas y mercancías.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 - Reducción del riesgo de cambio por implantación del euro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 - Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales e inversión en el exterior.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 - Mejora de las infraestructuras de transportes y comunicaciones (Autopista Huelva-Ayamonte, Puente sobre Guadiana etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 - Confianza en las instituciones públicas del país vecino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.6 - Ayudas y subvenciones (subvenciones a fondo perdido, préstamos a bajo interés, etc.) de su país de origen por exportar o establecerse en el país vecino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO SI LA EMPRESA TIENE ALGUN ESTABLECIMIENTO EN ALENTEJO O HA CONTRATADO PERSONAL).

4.7 - Ayudas y subvenciones de las autoridades portuguesas por establecerse en él (subvenciones a fondo perdido, préstamo a bajo interés, suelo de promoción pública, subvenciones por la contratación de personal, etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO SI HA CONSTITUÍDO UNA SOCIEDAD EN ALENTEJO)

4.8 - Aprovechar ventajas de una fiscalidad más favorable en Alentejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.9 – Aprovechar la facilidad y la rapidez en constituir sociedades en el país vecino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO EN CASO DE HABER CONTRATADO PERSONAL EN ALENTEJO)

4.10 – Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa (flexibilidad de las modalidades de contratación de personal, coste del despido, etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 – DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL:

Valore en qué medida los siguientes factores han dificultado sus actividades en Alentejo:

1 (ninguna dificultad), 2(dificultad baja), 3 (dificultad media), 4 (dificultad alta), 5 (dificultad muy alta).

5.1 - Adaptación a los medios de pago y usos comerciales existentes en Alentejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2 - Adaptar los productos que importa/exporta a las normas sanitarias de calidad, etiquetado, acondicionamiento etc., de Alentejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3 – Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, sanitarias, etc., de la región vecina.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.4 - Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio: canales de distribución del producto, posibles clientes, proveedores, competidores existentes, precios de venta del producto o de compra de la materia prima, oferta de suelo, subvenciones, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO SI EN CASO DE HABER CONSTITUÏDO SOCIEDAD O CONTRATADO PERSONAL EN ALENTEJO)

5.5 - Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de los trámites necesarios para emprender, ampliar o modificar sus actividades: abrir establecimiento, constituir la sociedad, permisos de industria o sanidad, obtener subvenciones, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.6 - Normas mercantiles complejas o/y muy diferentes a las de mi país (tipos de sociedades, trámites y requisitos para su constitución, normativa contable, etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO EN CASO DE CONSTITUIR SOCIEDAD EN ALENTEJO)

5.7 - Normativa fiscal compleja o muy diferente a la de mi país.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(CONTESTAR SOLO EN CASO DE HABER CONTRATADO PERSONAL EN ALENTEJO)

5.8 - Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.9 - Desde su experiencia en los negocios con Alentejo, ¿qué aspectos cree que la Administración podría mejorar para subsanar estas u otras dificultades y para impulsar las relaciones?

6 – NÍVEL DE CONFIANZA EN LOS SOCIOS:

Marque con una “X” la valoración que le merecen las siguientes afirmaciones:

6.1 - El uso de un idioma similar facilita los negocios entre andaluces y alentejanos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.2 - La proximidad geográfica facilita los negocios: reduce los costes y tiempo de transporte, favorece el contacto personal, la coordinación y el control.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.3 - En general los alentejanos son confiables.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.4 - No aprecio diferencias relevantes entre negociar con un cliente o proveedor de mi país o región y hacerlo con un alentejano.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.5 - Las relaciones con los alentejanos suelen ser estables. Una vez establecida la relación sólo se rompe por motivos muy justificados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.6 - Las relaciones comerciales que mantengo con proveedores o clientes alentejanos son equilibradas. Ambos buscamos un acuerdo en el que todos ganemos, con la perspectiva de mantener una relación prolongada.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.7 - Los clientes o proveedores alentejanos se preocupan fundamentalmente por la calidad del producto, su diseño, el cumplimiento de los plazos, etc.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.8 - Percibo que los clientes o proveedores alentejanos confían en mi empresa en cuanto al cumplimiento por mi parte de las condiciones acordadas (precio, calidad, pago, etc.) y a la información que les facilito.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.9 - Los alentejanos son próximos, conectamos con facilidad. Me aportan amplia y sincera información sobre los aspectos que necesito para realizar el negocio.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.10 - Las negociaciones son relativamente sencillas y breves, llegamos pronto a acuerdos satisfactorios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.11 - Son metódicos y ordenados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.12 - Las relaciones con proveedores o clientes alentejanos me han servido para aprender nuevas técnicas, conocer nuevos clientes y un nuevo mercado.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.13 - Los clientes o proveedores alentejanos me dan un trato correcto, respetuoso.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.14 - Los clientes o proveedores alentejanos asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6.15 - ¿Que aspectos de tipo relacional deberían mejorarse con el fin de impulsar los negocios entre alentejanos y onubenses? Es decir, ¿qué problemas de relación cree Vd. que dificultan un mejor entendimiento entre alentejanos y onubenses? .

7 – CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Valore de 1 (muy en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) a 5 (muy de acuerdo) los siguientes rasgos de orientación a la internacionalización de su empresa:

7.1 - Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales: acompañamiento de los mercados, búsqueda de información, formación del personal, visitas a clientes, proveedores y socios, asistencia a ferias y congresos internacionales, asunción de riesgos, estudios de mercado, plan de internacionalización, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.2 - Las actividades internacionales (compra, venta o fabricación en el exterior) forman parte importante de la estrategia general de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.3 - En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia a servicios oficiales y asociaciones empresariales información sobre apoyos técnicos y financieros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.4 - Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado portugués y en particular en Alentejo (competidores, precios, etc.) y de las posibilidades que éste ofrece a la empresa (incremento de ventas, márgenes, reducción de costes, subvenciones, etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.5 - Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores portugueses para adaptar nuestro producto a la demanda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.6 - Recibimos información periódica sobre programas y proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización de empresas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En caso de:

A) Si la finalidad de sus actividades en Alentejo es exportar solo deberá contestar los apartados 9, 10,11 y 16 de la encuesta.

B) Si sus actividades con Alentejo se limitan a importar solo habrá de contestar los apartados 12, 13 y 16 de la encuesta.

C) Si fabrica en Alentejo a través de un establecimiento total o parcialmente poseído solo deberá contestar los apartados 14, 15 y 16. Aunque su establecimiento portugués tenga una personalidad jurídica propia e independiente de su matriz española y sus operaciones, por tanto, figuren como compra-venta entre matriz y filial, su finalidad es fabricar en Alentejo, por lo que habrá de contestar solo los apartados 13, 14, y 15.

Es posible que su empresa realice varias de estas actividades, por ejemplo, puede importar y exportar. En tal caso los apartados a contestar son los indicados en los puntos A y B.

Si su empresa pertenece al sector servicios o a la construcción, probablemente tenga que prestar el servicio en Alentejo. No obstante, a fin de facilitar la encuesta consideraremos que el fin de su actividad en Alentejo es vender, por lo que solo habrá de contestar los apartados 9, 10, 11 y 16 de la encuesta.

9 – FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA

9.1- De sus ventas totales, qué porcentaje representan las exportaciones? _____ %

9.2- De sus exportaciones totales, ¿qué porcentaje exporta a Portugal?.

- Menos del 10% de mis exportaciones totales.
- Entre el 10% y el 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 100%
- El 100%

9.3- De sus exportaciones a Portugal, ¿qué porcentaje suponen las exportaciones con destino a Alentejo?

- Menos del 10% de mis exportaciones a Portugal.
- Entre el 10% y el 25%
- Entre el 25% y el 50%
- Entre el 50% y el 100%
- El 100%

10 – FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: MOTIVACIONES

Valorar de 1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (importancia media), 4 (importante) a 5 (muy importante) la importancia que han tenido los siguientes factores a la hora de tomar la decisión de exportar al Alentejo.

10.1 - Aumentar las ventas porque Alentejo es una región turística y tiene un mercado con potencialidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.2 - Los precios a los que vendo mis productos en Alentejo son interesantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.3 - El aumento de ventas en Alentejo me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir los costes de producción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.4 - La competencia en el mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.5 - La empresa procura integrar procesos para obtención de sinergias con empresas de Alentejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.6- La empresa procura la expansión de negocios ya existente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.7- Salvar la empresa en momento de dificultad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.8- Diversifico riesgos al vender en varios mercados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.9- El cliente del país vecino tiene gustos similares.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.10- Permite acceso a otros mercados de habla portuguesa (resto de Portugal, Brasil, África).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.11- La imagen de mi país en Portugal es positiva y ayuda a vender.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.12- Mis productos son más baratos que los producidos por competidores locales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.13- Mis productos son de mayor calidad (prestaciones, diseño, gama, etc.) que los producidos por competidores locales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.14- No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa (no hay productos similares con los que entre en competencia directa).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10.15- ¿Que productos exporta al Alentejo?

11 – ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA:

Que estructura comercial emplea para vender su producto en Alentejo? Poner “X” donde corresponda .

- 11.1- Venta directa al cliente de Alentejo desde Huelva (sin mantener estructura comercial en Alentejo).
- 11.2- Representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a Huelva.
- 11.3- Representantes (comisionista) por cuenta propia que pertenecen al Alentejo.
- 11.4- Distribuidor portugués.
- 11.5- Canguros/corsarios.
- 11.6- Consorcio exportador en asociación con otras empresas onubenses o españolas.
- 11.7- Oficina de representación o delegación comercial (total o mayoritariamente poseída) en Alentejo.
- 11.8- Oficina de representación o delegación en Alentejo compartida con socios de Alentejo.
- 11.9- Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).
- 11.10- Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con otros socios onubenses o españoles.
- 11.11- Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con socios de Alentejo.
- 11.12- Franquicia comercial.
- 11.13- Es el mismo tipo de estructura que adoptaron para otros mercados internacionales (o incluso para el propio mercado doméstico)? (S/N).
- 11.14- Empezaron sus actividades en el Alentejo con ese mismo tipo de estructura comercial? (S/N).
- 11.15- En caso contrario indicar con cual comenzaron.

12 – FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA:

Las razones fundamentales por la que importa productos de Alentejo es (marcar con una “X”):

- 12.1- Explorar nuevos negocios
- 12.2- Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento.
- 12.3- Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a proveedores habituales.
- 12.4- Recurrir a proveedores del país vecino cuando la capacidad de fabricación está saturada.
- 12.5- Recurrir a proveedores de Alentejo porque ofrecen un producto más barato que los proveedores domésticos.

- 12.6- Recurrir a proveedores de Alentejo porque ofrecen un producto de mayor calidad (diseño, gama, servicio, etc.) que los proveedores domésticos.
- 12.7- Externalizar fases o piezas que antes fabricaba internamente.
- 12.8- Obtención de sinergias con empresas de Alentejo.
- 12.9- Garantizan buena asistencia pos venta.
- 12.10- ¿Otras?. Indicar .

- 12.11- ¿Qué productos importa?

13 – ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD IMPORTADORA:

Qué estructura organizativa emplea para importar productos de Alentejo? Marcar con una “X”.

- 13.1- Compra directa al exportador de Alentejo (sin estructura comercial ni intermediarios).
- 13.2- Un representante (comisionista) por cuenta propia compra para la empresa en Alentejo.
- 13.3- Constitución de una sociedad en Alentejo dedicada a la compra de producto para la empresa.
- 13.4- Otras. Indicar cuales

14 – FINALIDAD: FABRICACIÓN EN LA REGIÓN ALENTEJANA:

Valorar: 1 (muy poco importante), 2 (poco importante), 3 (indiferente), 4 (importante), 5 (muy importante) las razones que las han llevado a fabricar en Alentejo:

14.1 - La fabricación en la región vecina permite acompañar la evolución de las preferencias locales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.2 - Permite utilizar una red de distribución eficiente ya existente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.3 - Utilizar la mano de obra muy experimentada en la actividad de mi empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.4 - La proximidad de la región vecina con mis instalaciones o las de mis clientes permite ahorrar costes de transporte y servir con rapidez.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.5 - El producto ha de fabricarse cerca de las zonas de extracción de la materia prima.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.6 - Bajo coste de la mano de obra.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.7 - Impuestos más bajos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.8 - Suelo industrial barato o/y abundante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.9 - Subvenciones por establecerse en el país vecino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.10 - Existencia de una red de proveedores eficientes y próximos a mi instalación en el país vecino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.11 - Normativa laboral más flexible.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.12 - Otros. Indicar.

14.13 - ¿Qué productos o piezas fabrica en Alentejo?

15 - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGION ALENTEJANA:

Qué tipo de estructura organizativa han adoptado para fabricar en Portugal. Marcar con "X" la casilla correspondiente.

- 15.1- Constituí una nueva sociedad total o mayoritariamente poseída con la finalidad de fabricar en Alentejo.
- 15.2- Compré una empresa alentejana (total o mayoritariamente poseída).
- 15.3- Constitución de una nueva sociedad en la que participo minoritariamente.
- 15.4- Compra de una empresa alentejana en la que participo minoritariamente.
- 15.5- Sucursal de mi empresa de Huelva
- 15.6- Otros.

- 15.7- ¿Participan en la sociedad socios portugueses? .
 - 15.7.1. Si
 - 15.7.2. No

16 - PERSONAL:

Este apartado solo deberá ser contestado por las empresas que hayan contratado personal para trabajar en sus establecimientos en Alentejo. Las empresas que solo exportan o importan sin necesidad de tener sucursales, delegaciones, fábricas, etc. y, por tanto, sin necesidad de contratar o trasladar personal no necesitan contestarla.

- 16.1- Ha trasladado/contratado personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo? (S/N).
En caso afirmativo (S), conteste a las siguientes cuestiones:
 - 16.1.1- Personal directivo (S/N)
 - 16.1.2- Operarios o técnicos cualificados (S/N)
 - 16.1.3- Trabajadores no cualificados (S/N)¿Razones?
 - 16.1.4- No divulgar la tecnología de fabricación.
 - 16.1.5- Desconocimiento del mercado de trabajo alentejano. Lo que se traduce en dificultades para reclutar a los candidatos adecuados (S/N).
 - 16.1.6- El personal trasladado desde mi país transmite los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las tareas y controlar el negocio (S/N).
 - 16.1.7- En general, el personal de mi empresa o país de origen está mejor cualificado que el de Portugal (S/N).

- 16.2- Ha contratado trabajadores alentejanos para trabajar en su establecimiento portugués? (S/N).
En caso afirmativo (S) conteste a las siguientes cuestiones:
 - 16.2.1- Personal directivo (S/N)
 - 16.2.2- Operarios o técnicos cualificados (S/N)
 - 16.2.3- Operarios no cualificados (S/N)¿Razones?
 - 16.2.4- Encuentro en la zona la mano de obra con la cualificación que preciso.
 - 16.2.5- Los trabajadores alentejanos tienen un coste menor.
 - 16.2.6- Los trabajadores locales conocen el mercado local, tienen los contactos, conocen la zona, etc.
 - 16.2.7- La forma de entrada ha sido la compra de una empresa alentejana, por lo que incorporé a su personal.

17 - EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA:

Valore de 1 a 5 los resultados de su experiencia transfronteriza:

- 1- Muy negativos
- 2- Negativos
- 3- Neutros
- 4- Positivos
- 5- Muy positivos

- 17.1- ¿Piensa incrementar sus actividades transfronterizas en el futuro? (S/N)
- 17.2- ¿Fueron sus relaciones comerciales con Alentejo su primera experiencia internacional? (S/N)
- 17.3- Si la respuesta a la pregunta anterior fue NO. ¿Con qué país/es comenzó la experiencia internacional (importación/exportación) de su empresa?
- 17.4- ¿En la actualidad con cuántos países diferentes a España y Portugal mantiene relaciones comerciales?
- 17.5- Mis relaciones comerciales con el Alentejo ¿me han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/ vender otros productos/comprar, etc.)? (S/N)

Universidad
de Huelva

REFERENCIAS: (en orden alfabético)

- √ Cámara de Comercio Industria y Navegación de Huelva. Bases de datos.
- √ Coelho Paquete, B. “La cooperación empresarial Algarbe-Huelva. Situación actual, potencialidades y perspectivas futuras”. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva 2006.
- √ Coelho Paquete, B., Vargas Sánchez, A. (2008) Cooperação empresarial transfronteiriça Algarve/Huelva. Oportunidades perdidas?, INUAF STUDIA (11), 9-28.
- √ Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Alentejo. Diagnóstico Prospectivo Regional (PROT Alentejo), noviembre 2007. (<http://prot.ccdr-a.gov.pt/area-publica/prot-documentos>)
- √ ICEX, Instituto de Comercio Exterior de España. Bases de datos.
- √ INE, I.P., Portugal, 2007. O Território: Região Alentejo. (<http://www.ine.pt>)
- √ INE, I.P., Portugal, 2009, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2008. (<http://www.ine.pt>)
- √ Vargas Sánchez, A. (2001). La cooperación empresarial entre Huelva y Portugal. III Seminário Hispano-Luso de Economia Empresarial.
- √ Vargas Sánchez, A. (2003). O Algarve, a Província de Huelva e a cooperação empresarial, Dos Algarves, 43-49.
- √ Vargas Sánchez, A., Coelho Paquete, B. (2005) A cooperação entre empresas da província de Huelva e da região do Algarve: uma abordagem empírica., VII Encontro Hispano-Luso de Economia Empresarial. Compêndio da Investigação Apresentada., Faro, Universidade do Algarve, ESGHT, 12-21 pages