

Resumen Ejecutivo
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

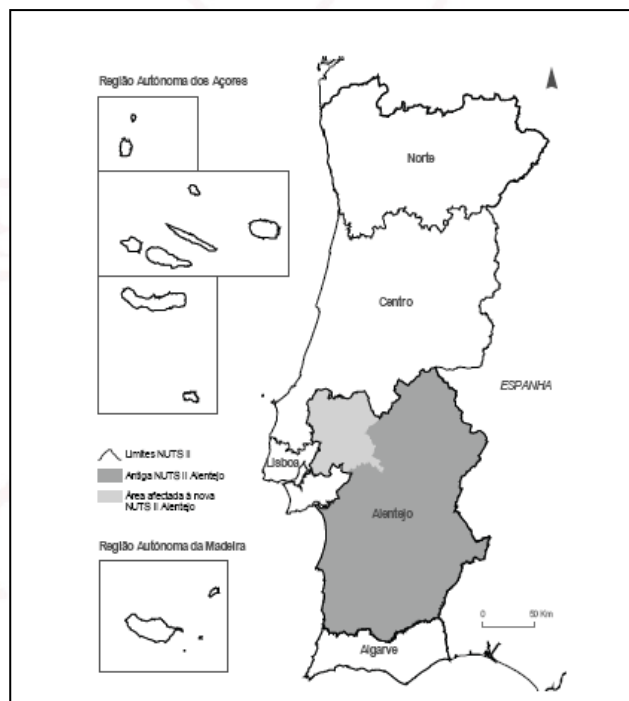
LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO

El conocimiento de una determinada región es imprescindible para acometer cualquier proyecto comercial. 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.

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%.

Pueden consultarse los Anuarios Estadísticos de la Región de Alentejo en <http://www.ine.pt> (apartado de “Información Estadística” epígrafe “Publicaciones”. Disponível O território - Região Alentejo - 2009 (año edición 2011).



Es posible 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.

FACTORES DE AFIRMACIÓN DE LA REGIÓN DE ALENTEJO	
PAISAJE Y MODELO DE URBANISMO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 (estuario de Sado y lagunas de Santo Andrés y de Sancha).
ZONA COSTERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Probablemente uno de los mejores y más diversos litorales europeos con vocación turística (175 km). ✓ Escasa urbanización.
RECURSOS EXTRACTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de ocupación de hasta 2000 hectáreas. ✓ Relevancia nacional por sus empresas relacionadas con la petroquímica, refinó de petróleo y producción de energía eléctrica, áreas orientadas a albergar actividades industriales, logísticas y de servicios.
AEROPUERTO DE BEJA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principal elemento de comunicación terrestre (carretera y ferroviario) de unión entre las capitales de Portugal y España.
CORREDOR SINES-BEJA-ANDALUCÍA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principal elemento de comunicación y transporte terrestre de unión entre la costa alentejana y Andalucía.
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las singularidades y características del clima y cultura mediterráneos favorece el desarrollo de la actividad turística.
PRODUCTOS REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 .

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.

POTENCILIDADES ESTRATÉGICAS	FACTORES DE ESTRANGULAMIENTO
<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. 	<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.
TENDENCIAS PESADAS	TENDENCIAS EMERGENTES
<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. 	<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.
RETOS Y DESAFÍOS	
<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. 	

Tabla: resumen de los elementos de Diagnóstico Prospectivo Regional

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

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 y específica 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.

ESTUDIO EMPÍRICO: AMBIENTE EMPRESARIAL TRANSFRONTERIZO ENTRE LAS REGIONES DE ALENTEJO (PORTUGAL) Y LA PROVINCIA DE HUELVA

El objetivo de este trabajo 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 y 11 empresas alentejanas con relación comercial con Huelva.

Para la selección de la población de empresas onubenses 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. Un total de 23 empresas onubenses 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.

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. Se identifican un total de 16 empresas que afirman tener relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, lo que supone un 13,8% del total, de las cuales han contestado 11.

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.

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

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
GRECO 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

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

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.

Los objetivos del trabajo de investigación son los siguientes:

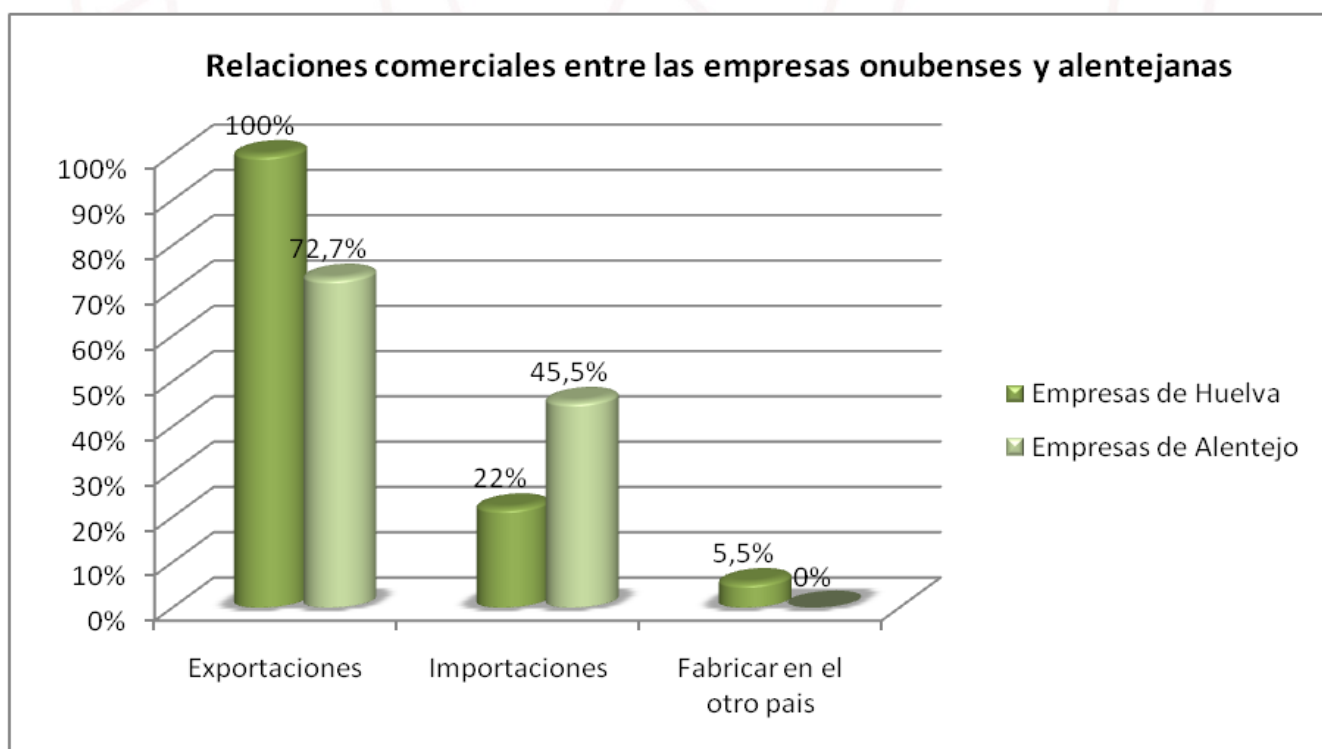
- ✓ Verificar la estructura organizativa en que se apoya la actividad transfronteriza de las empresas del Alentejo y de Huelva, así como las variables que la explican.
- ✓ Conocer los obstáculos de carácter informativo y de asimetrías en el ámbito del cuadro político institucional que impiden el pleno 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.

Para el trabajo de campo realizado se optó por la utilización de un cuestionario conformado por 17 apartados:

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.

El 100% de las empresas onubenses encuestadas realizan actividades de venta/exportación a Alentejo, 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 es fundamentalmente como vía de “colocación” de sus productos, más que como vía de abastecimiento.

Por su parte, el 72,7% del total de las empresas alentejanas encuestadas realizan actividades de venta/exportación a Huelva, 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.

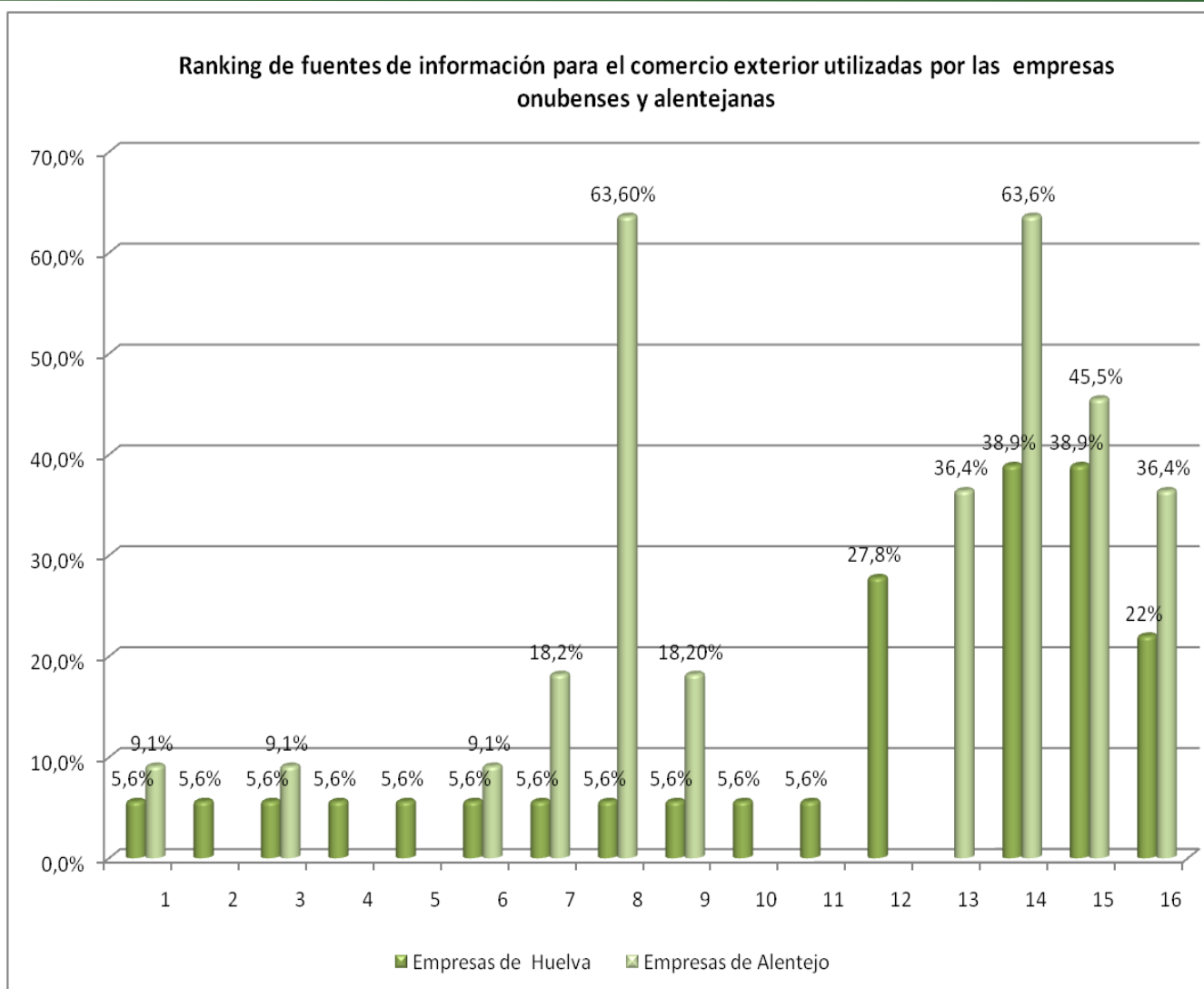


Fuente: Elaboración propia

1. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR

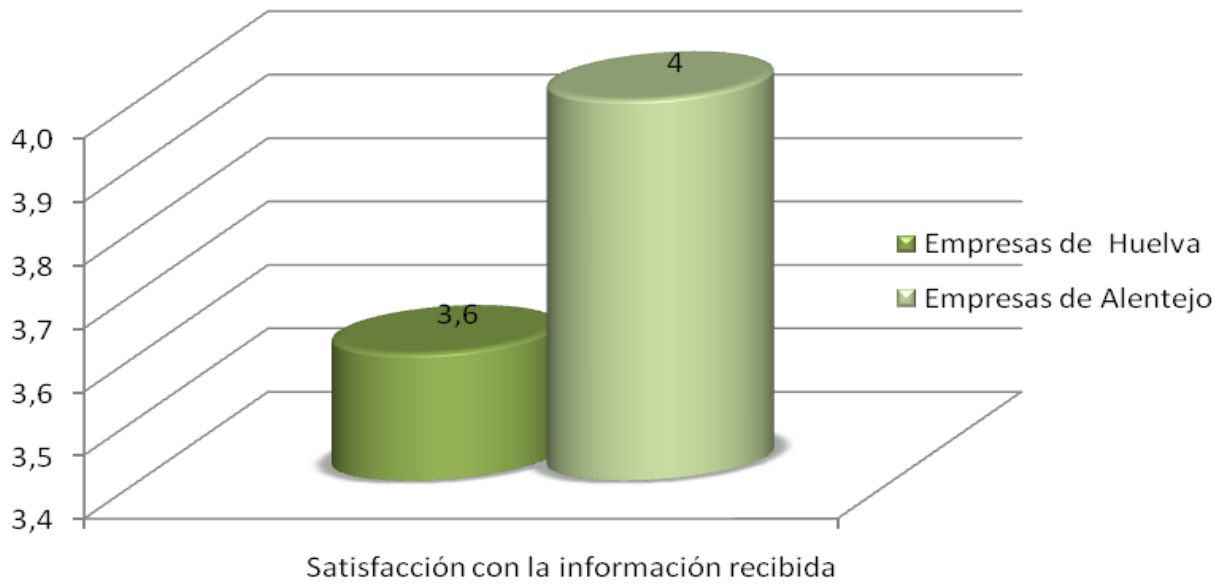
Fuentes de información utilizada para las actividades de comercio exterior	EMPRESAS HUELVA		EMPRESAS ALENTEJO	
	Sí	%	Sí	%
1. Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX).	1	5,6%	1	9,1%
2. EXTENDA.	1	5,6%	-	-
3. Cámara de Comercio de Huelva.	1	5,6%	1	9,1%
4. F.O.E.	1	5,6%	-	-
5. Asociaciones Empresariales de Huelva.	1	5,6%	-	-
6. Asociaciones Empresariales de Alentejo.	1	5,6%	1	9,1%
7. Instituto de Comercio Exterior de Portugal (ICEP).	1	5,6%	2	18,2%
8. Visitas a ferias, exposiciones.	1	5,6%	7	63,6%
9. Consulta de informes, revistas y otras publicaciones sobre el mercado de Alentejo/Huelva.	1	5,6%	2	18,2%
10. Asistencia a cursos, conferencias, etc. sobre oportunidades de negocios en la región vecina.	1	5,6%	-	-
11. Apoyo de Empresas especializadas en la preparación de informes relacionados con el mercado vecino.	1	5,6%	-	-
12. Realización de investigación propia.	5	27,8%	-	-
13. Internet.	0	0%	4	36,4%
14. Información de colegas, proveedores, clientes, amigos, etc.	7	38,9%	7	63,6%
15. Conocimiento previo a través de viajes turísticos o de negocios a la región vecina.	7	38,9%	5	45,5%
16. Por iniciativa de empresas de la región vecina que solicitaron encomiendas a mi empresa.	4	22,2%	4	36,4%
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS FORMALES (1-12)	16	-	12	-
SUBTOTAL DE PROCEDIMIENTOS INFORMALES Y PASIVOS (13-16)	18	-	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.



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

Satisfacción media (entre 1 y 5 puntos) con las fuentes de información para el comercio exterior utilizadas por las empresas onubenses y alentejanas

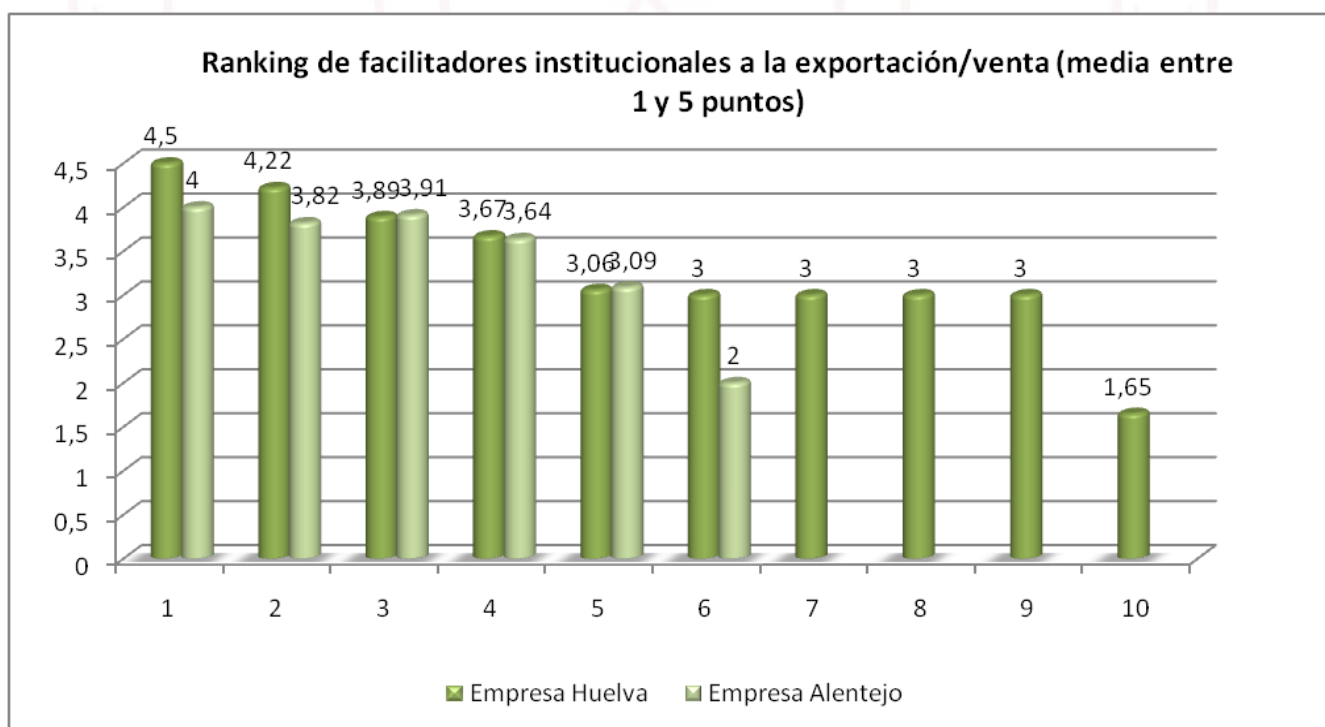


Fuente: Elaboración propia

Universidad de Huelva

2. FACILITADORES INSTITUCIONALES DE LA ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN

RANKING DE MEDIAS DE FACILITADORES DE TIPO INSTITUCIONAL A LA VENTA/EXPORTACIÓN	Media Huelva	Media Alentejo
Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.	4,50	4,00
Mejora de transportes y comunicaciones.	4,22	3,82
Reducción del riesgo por implantación del euro.	3,89	3,91
Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.	3,67	3,64
Confianza en las instituciones del país vecino.	3,06	3,09
Ayudas y subvenciones de las autoridades del país vecino por establecerse en él.	3,00	2,00
Aprovechar las ventajas de una fiscalidad más favorable en el país vecino.	3,00	--
Aprovechar la facilidad y rapidez en constituir sociedades en el país vecino.	3,00	--
Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa en el país vecino.	3,00	--
Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación.	1,65	--

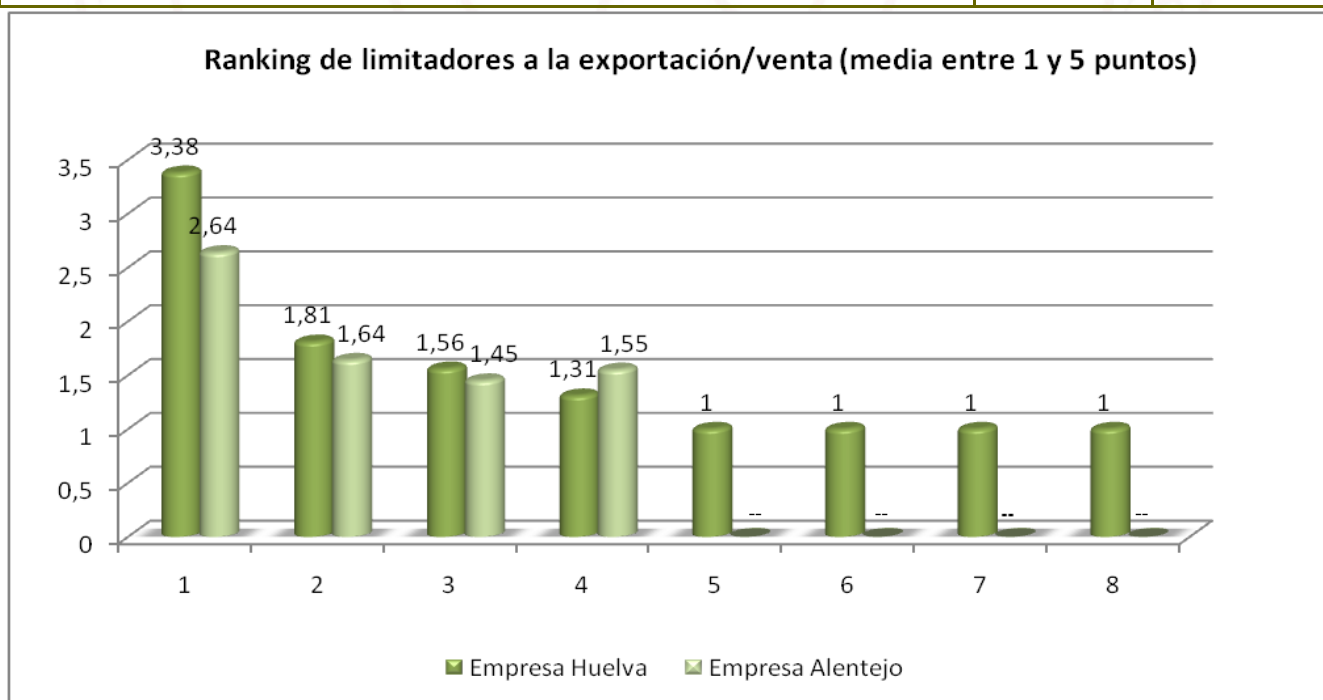


Fuente: Elaboración propia

1. Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.
2. Mejora de transportes y comunicaciones.
3. Reducción del riesgo por implantación del euro.
4. Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.
5. Confianza en las instituciones del país vecino.
6. Ayudas y subvenciones de las autoridades del país vecino por establecerse en él.
7. Aprovechar las ventajas de una fiscalidad más favorable en en país vecinao.
8. Aprovechar la facilidad y rapidez en constituir sociedades en el país vecino.
9. Aprovechar ventajas de una normativa laboral más ventajosa en el país vecino
10. Ayudas y subvenciones del país de origen a la exportación

3. DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL

RANKING DE MEDIAS DE DIFICULTADES DE TIPO INSTITUCIONAL	Media Huelva	Media Alentejo
Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio.	3,38	2,64
Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en Alentejo.	1,81	1,64
Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, de la región vecina.	1,56	1,45
Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, etc. de Alentejo.	1,31	1,55
Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país.	1,00	--
Normas fiscales muy complejas o diferentes a las de mi país.	1,00	--
Normas mercantiles complejas o muy diferentes a las de mi país.	1,00	--
Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de trámites de apertura de sociedad o contratación de personal.	1,00	--



Fuente: Elaboración propia

1. Falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio.
2. Adaptación a los medios de pago y usos comerciales en país vecino.
3. Adaptar las instalaciones o productos a las normas de seguridad laboral, medioambiental, de la región vecina.
4. Adaptación de los productos que importa/exporta a las normas sanitarias, de calidad, etiquetado, etc. la región vecina.
5. Legislación laboral y de seguridad social compleja o muy diferente a la de mi país.
6. Normas fiscales muy complejas o diferentes a las de mi país.
7. Normas mercantiles complejas o muy diferentes a las de mi país.
8. Lentitud, complejidad y exceso de burocracia en la resolución de trámites de apertura de sociedad o contratación de personal.

ASPECTOS A MEJORAR EN LAS RELACIONES COMERCIALES CON ALENTEJO.	Frecuencia	%
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%
ASPECTOS A MEJORAR EN LAS RELACIONES COMERCIALES CON LA PROVINCIA DE HUELVA.	Frecuencia	%
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%

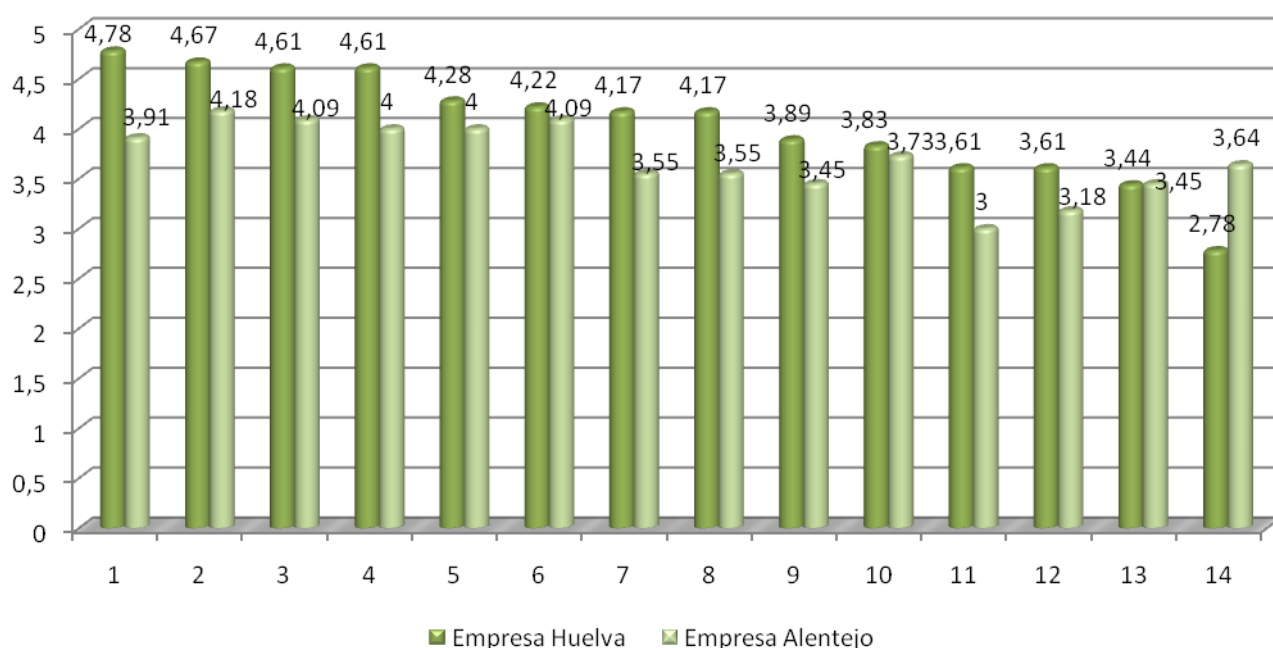
Nota: La suma de los porcentajes del cuadro anterior no será igual a 100 porque las empresas han podido indicar más de una alternativa o actuación.

Universidad
 de Huelva

4. NIVEL DE CONFIANZA ENTRE ONUBENSES Y ALENTEJANOS

RANKING DE MEDIAS DEL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE SOCIOS	Media Huelva	Media Alentejo
La proximidad geográfica facilita los negocios.	4,78	3,91
El uso de un idioma similar facilita los negocios entre andaluces y alentejanos.	4,67	4,18
Percibo que los clientes/proveedores de la región vecina confían en mi empresa.	4,61	4,09
Los clientes/proveedores de la región vecina me dan un trato correcto.	4,61	4,00
Las relaciones con los socios de la región vecina suelen ser equilibradas.	4,28	4,09
En general los socios de la región vecina son confiables.	4,22	3,55
Los clientes/proveedores de la región vecina se preocupan fundamentalmente de la calidad del producto, su presentación...	4,17	3,55
Las relaciones con los vecinos suelen ser estables.	4,17	3,55
Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios.	3,89	3,45
Los socios de la región vecina son próximos, conectamos con facilidad.	3,83	3,73
No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar.	3,61	3,00
Son metódicos y ordenados.	3,61	3,18
Las relaciones comerciales con los socios vecinos me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados.	3,44	3,45
Los clientes/proveedores de la región vecina asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas.	2,78	3,64

Ranking de medias del nivel de confianza entre socios (media entre 1 y 5 puntos)

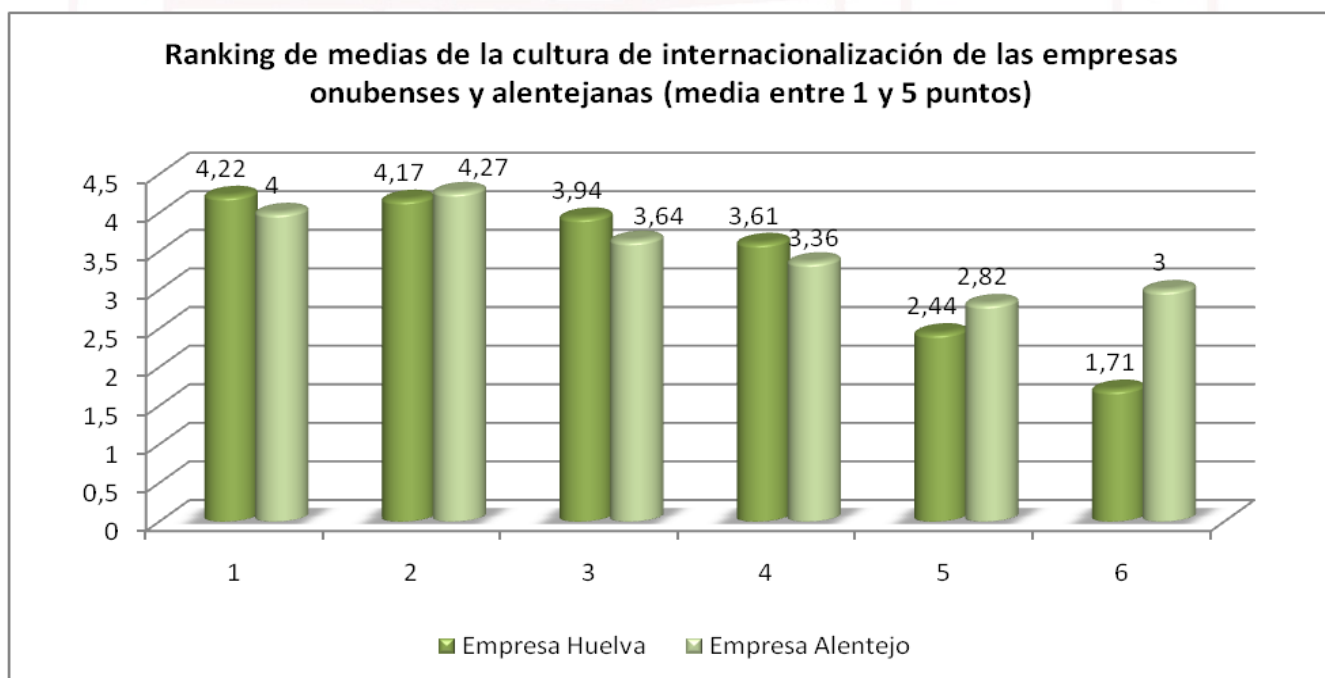


Fuente: Elaboración propia

1. La proximidad geográfica facilita los negocios.
2. El uso de un idioma similar facilita los negocios entre andaluces y alentejanos.
3. Percibo que los clientes/proveedores de la región vecina confían en mi empresa.
4. Los clientes/proveedores de la región vecina me dan un trato correcto.
5. Las relaciones con los socios de la región vecina suelen ser equilibradas.
6. En general los socios de la región vecina son confiables.
7. Los clientes/proveedores de la región vecina se preocupan fundamentalmente de la calidad del producto, su presentación...
8. Las relaciones con los vecinos suelen ser estables.
9. Las negociaciones son relativamente sencillas y breves. Llegamos pronto a acuerdos satisfactorios.
10. Los socios de la región vecina son próximos, conectamos con facilidad.
11. No aprecio diferencias relevantes en la forma de negociar.
12. Son metódicos y ordenados.
13. Las relaciones comerciales con los socios vecinos me han servido para aprender nuevas técnicas, clientes, mercados.
14. Los clientes/proveedores de la región vecina asumen riesgos, emprenden nuevos negocios, ponen en práctica nuevas ideas.

5. CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

RANKING DE MEDIAS CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Media Huelva	Media Alentejo
Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado vecino.	4,22	4,00
Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa.	4,17	4,27
Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales.	3,94	3,64
Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores de la región vecina para adaptarnos a su demanda.	3,61	3,36
En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia información sobre apoyos técnicos y financieros.	2,44	2,82
Recibimos información periódica sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización.	1,72	3,00

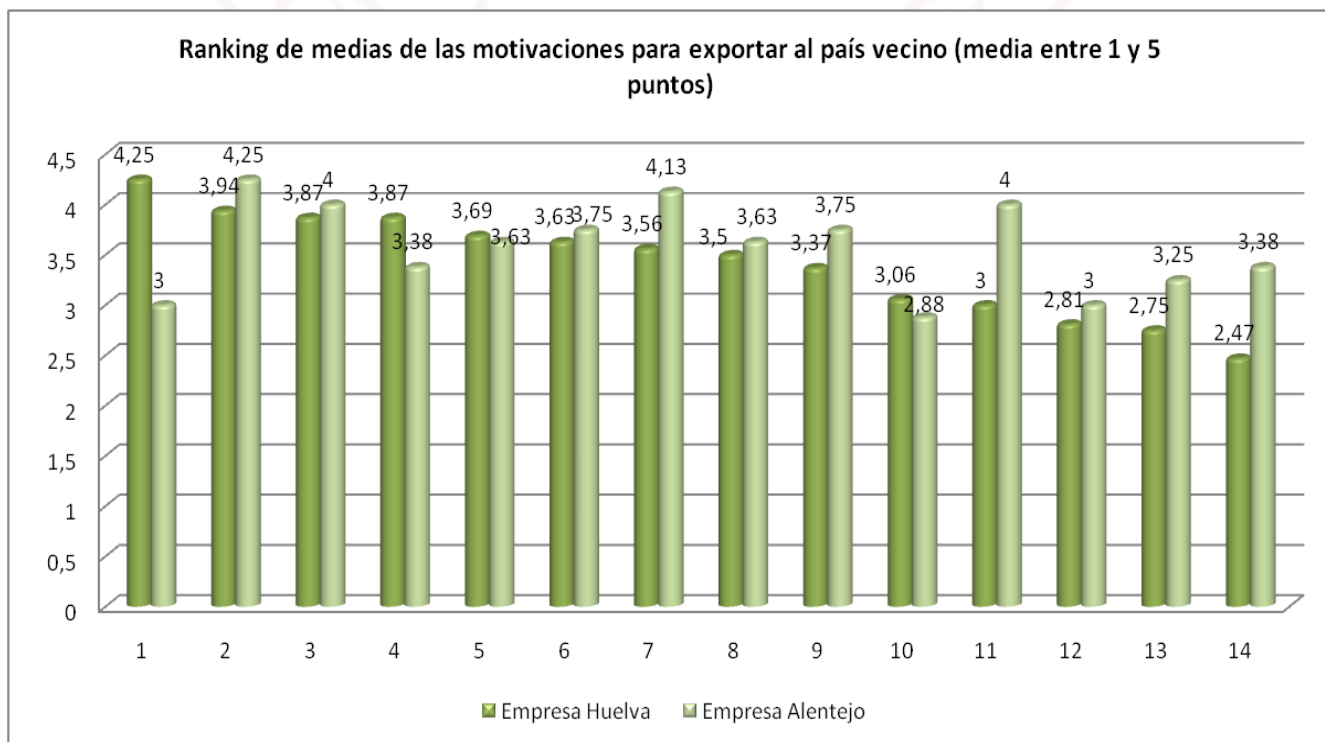


Fuente: Elaboración propia

1. Conocemos muy bien las posibilidades de nuestros productos en el mercado vecino.
2. Las actividades internacionales forman parte de la estrategia general de la empresa.
3. Nuestra empresa dedica los recursos y la atención necesaria al desarrollo de las actividades internacionales.
4. Seguimos con atención la evolución de las preferencias de los consumidores de la región vecina para adaptarnos a su demanda.
5. En el ámbito del proceso de internacionalización solicitamos con frecuencia información sobre apoyos técnicos y financieros.
6. Recibimos información periódica sobre programas/proyectos comunitarios de apoyo a la internacionalización.

6. FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA: CUANTIFICACIÓN, MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

RANKING DE MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES PARA EXPORTAR AL PAIS VECINO	Media HUELVA	Media ALENTEJO
La imagen de mi país en Portugal es positiva y ayuda a vender.	4,25	3,00
La empresa procura la expansión de negocios ya existentes.	3,94	4,25
Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de Alentejo.	3,87	4,00
El cliente del país vecino tiene gustos similares.	3,87	3,38
No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa.	3,69	3,63
La competencia en le mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales.	3,63	3,75
Diversifico riesgos al vender en varios mercados.	3,56	4,13
Los precios de venta de mis productos en el país vecino son interesantes.	3,50	3,63
Aumentar las ventas porque el país vecino es una región turística y tiene un mercado con potencialidades.	3,37	3,75
Mis productos son más baratos que los producidos por competidores del país vecino.	3,06	2,88
El aumento de ventas en el otro país me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación.	3,00	4,00
Salvar la empresa en momento de dificultad.	2,81	3,00
Permite el acceso a otros mercados de habla española/portuguesa.	2,75	3,25
La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas del país vecino.	2,47	3,38

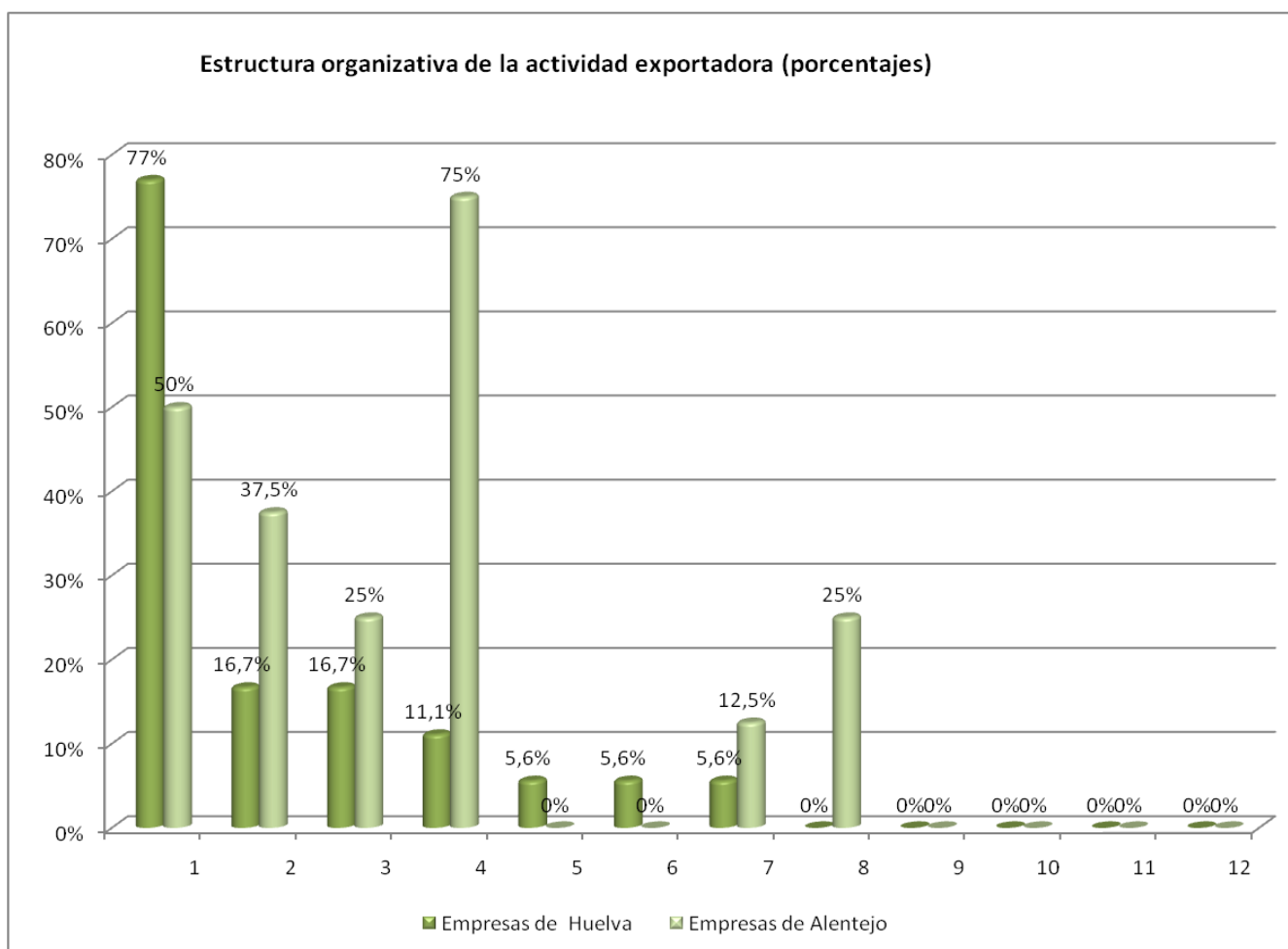


Fuente: Elaboración propia

1. La imagen de mi país en Portugal es positiva y ayuda a vender.
2. La empresa procura la expansión de negocios ya existentes.
3. Mis productos son de mayor calidad que los producidos por competidores de Alentejo.
4. El cliente del país vecino tiene gustos similares.
5. No existe en el mercado del país vecino un producto comparable al de mi empresa.
6. La competencia en le mercado nacional me impulsa a lograr ventas adicionales.
7. Diversifiqué riesgos al vender en varios mercados.
8. Los precios de venta de mis productos en el país vecino son interesantes.
9. Aumentar las ventas porque el país vecino es una región turística y tiene un mercado con potencialidades.
10. Mis productos son más baratos que los producidos por competidores del país vecino.
11. El aumento de ventas en el otro país me permite ocupar mi capacidad de fabricación y reducir costes de fabricación.
12. Salvar la empresa en momento de dificultad.
13. Permite el acceso a otros mercados de habla española/portuguesa.
14. La empresa procura integrar procesos de obtención de sinergias con empresas del país vecino.

Estructura organizativa de la actividad exportadora	EMPRESAS HUELVA		EMPRESAS ALENTEJO	
	Nº	%	Nº	%
Venta directa al cliente de la región vecina.	14	77%	4	50%
Representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a la región de origen.	3	16,7%	3	37,5%
Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).	3	16,7%	2	25%
Distribuidor de la región vecina.	2	11,1%	6	75%
Representantes (comisionista) por cuenta propia que pertenecen al país vecino.	1	5,6%	0	0%
Oficina de representación o delegación comercial (total o mayoritariamente poseída) en la región vecina.	1	5,6%	0	0%
Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con socios de la región vecina.	1	5,6%	1	12,5%
Canguros/corsarios.	0	0%	2	25%
Consorcio exportador en asociación con otras empresas del país de origen.	0	0%	0	0%
Oficina de representación o delegación en Alentejo compartida con socios de Alentejo.	0	0%	0	0%
Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con otros socios onubenses o españoles.	0	0%	0	0%
Franquicia comercial.	0	0%	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.



Fuente: Elaboración propia

1. Venta directa al cliente de la región vecina.
2. Representantes (comisionistas) por cuenta propia que pertenecen a la región de origen.
3. Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (puntos de venta al consumidor final).
4. Distribuidor de la región vecina.
5. Representantes (comisionista) por cuenta propia que pertenecen al país vecino.
6. Oficina de representación o delegación comercial (total o mayoritariamente poseída) en la región vecina.
7. Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con socios de la región vecina.
8. Canguros/corsarios.
9. Consorcio exportador en asociación con otras empresas del país de origen.
10. Oficina de representación o delegación en Alentejo compartida con socios de Alentejo.
11. Red comercial (puntos de venta dirigidos al consumidor final) compartida con otros socios onubenses o españoles.
12. Franquicia comercial.

7. FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nota: cuatro de las dieciocho empresas onubenses analizadas realiza actividad compradora/importadora con el Alentejo. Cinco de las once empresas alentejanas analizadas realizan actividad compradora/importadora con Huelva.

Finalidad compradora/importadora	% Importadoras Huelva	% Importadoras Alentejo
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de evitar desabastecimiento.	50%	60%
Diversificar fuentes de aprovisionamiento habituales a fin de tener más referencias y mayor capacidad de negociación frente a proveedores habituales.	50%	80%
Recurrir a proveedores de la región vecina porque ofrecen un producto más barato que los proveedores domésticos.	50%	60%
Recurrir a proveedores del país vecino cuando la capacidad de fabricación está saturada.	25%	--
Explotar nuevos negocios.	0%	40%
Recurrir a proveedores de la región vecina porque ofrecen un producto de mayor calidad (diseño, gama, servicio, etc.) que los proveedores domésticos.	0%	40%
Externalizar fases o piezas que antes fabricaba internamente.	0%	--
Obtención de sinergias con empresas de la región vecina.	0%	--
Garantizan buena asistencia posventa.	0%	--

Estructura organizativa de la actividad importadora	% Importadoras Huelva	% Importadoras Alentejo
Compra directa al exportador de la región vecina (sin estructura comercial ni intermediarios).	75%	80%
Un representante (comisionista) por cuenta propia compra para la empresa en la región vecina	0%	20%
Constitución de una sociedad en la región vecina dedicada a la compra de producto para la empresa.	0%	0%

8. FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA: MOTIVACIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nota: Sólo dos empresas onubenses 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. No existe respuesta entre las empresas Alentejanas en este apartado.

RANKING DE MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES DE LA EMPRESA ONUBENSE 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

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%

¿Ha trasladado/contratado personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo?	Frec.	% con empresa en Alentejo	¿Ha contratado trabajadores alentejanos para trabajar en su establecimiento portugués?	Frec.	% 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	

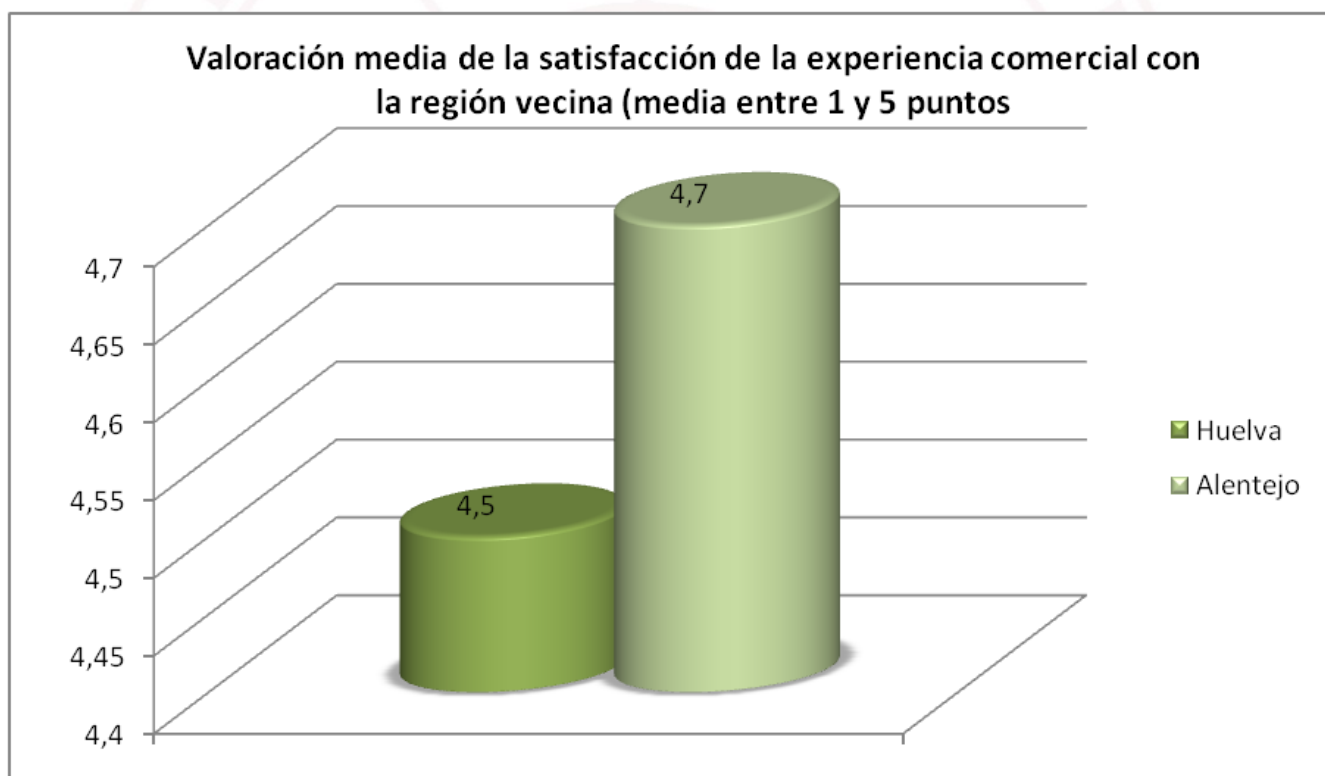
Perfil del personal trasladado/contratado personal de su país para trabajar en su establecimiento en Alentejo	Sí	% Con empresa en Alentejo
Personal directivo.	1	50%
Operarios o técnicos cualificados.	2	100%
Trabajadores no cualificados.	0	0%

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%

Universidad
de Huelva

9. EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA

Valore los resultados de su experiencia transfronteriza con la región vecina	EMPRESA HUELVA	EMPRESA ALENTEJO
Media (de 1 a 5 puntos).	4,5	4,7



Fuente: Elaboración propia

Universidad
de Huelva

EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	EMPRESA HUELVA (%)	EMPRESA ALENTEJO (%)
% de empresas que sí piensa incrementar sus actividades transfronterizas en el futuro.	93,3%	100%
% de empresas a las que las relaciones comerciales con la región vecina le han permitido descubrir nuevas oportunidades de negocios al otro lado de la frontera (vender a nuevos clientes/ vender otros productos/comprar, etc.)	68,8%	80%
% de empresas para las que las relaciones comerciales con la región vecina han sido su primera experiencia internacional.	38,9%	66,6%



Fuente: Elaboración propia

Universidad
de Huelva

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.

1. 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.

2. 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.

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
<p>1. PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</p> <p>A través de...</p>	
<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: <u>3,6 sobre 5</u></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: <u>4,0 sobre 5</u></p>

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
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. (4,0 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 2,0 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 3,3 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 poca 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 4,0 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).

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
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 3,0 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 3,9 sobre 5). √ Productos de mayor calidad que los de Alentejo (media 3,8 sobre 5). √ Gustos similares de los alentejanos (media 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 4,3 sobre 5). √ Diversificación de riegos al vender en varios mercados (media 4,13 sobre 5). √ Ocupación de la capacidad de fabricación y reducción de costes de fabricación por incremento de las ventas (4 sobre 5). √ Productos de mayor calidad que los de la Provincia de Huelva (media 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 3,8 sobre 5).

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
7. FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
<p>Motivaciones para comprar/importar de Alentejo:</p> <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. 	<p>Motivaciones para comprar/importar de la Provincia de Huelva:</p> <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	
<p>Motivaciones para fabricar en Alentejo:</p> <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. 	<p>Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de cualquier estructura de fabricación en la Provincia de Huelva.</p>
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA	
<p>Uso de estructuras que no requieren grandes recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Venta directa(77% de los casos). 	<p>Estructuras en general sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Distribuidor español (75%). √ Venta directa (50%). √ Representantes (comisionistas) por cuenta propia de la Provincia de Huelva (37,5%). √ Cangüeros/corsarios (25%). √ Red comercial propia total o mayoritariamente poseída (25%). √ Red comercial compartida con otros socios de Alentejo o de Portugal (12,5%).

Relaciones comerciales HUELVA-ALENTEJO	Relaciones Comerciales ALENTEJO-HUELVA
10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA	
Uso de estructuras que no requieren grandes recursos: ✓ compra directa (75% de los casos).	Estructuras sencillas, poco exigentes en cuanto a la disponibilidad de recursos: ✓ 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.
12. PERSONAL	
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 <i>know-how</i> y consideración de una mayor cualificación del personal español. Contratación de personal Alentejano para trabajar en el negocio en Portugal (50% de casos).	No aplica.
12. EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA	
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.	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.