



UNIVERSIDAD DE JAÉN

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL CASO DE PEVIGU.

Alumno/a: M^a TERESA ISLAN JURADO

53597572-M

ÍNDICE

1. Introducción.....	Pag. 4
2. La empresa	
2.1 Origen y evolución	Pag. 4
2.2 Productos, servicios y proveedores	Pag. 8
2.3 Segmento de mercado al que se dirige y estrategia de marketing	Pag. 11
2.4 Por qué y cómo internacionalizar	Pag. 13
2.5 Recursos financieros y humanos	Pag. 16
2.6 Análisis DAFO	
2.6.1 Fortalezas.....	Pag.20
2.6.2 Debilidades	Pag.21
2.6.3 Amenazas	Pag.22
2.6.4 Oportunidades.....	Pag.22
2 Características del mercado al que se dirige	
3.1 Características macroeconómicas de Portugal	Pag. 23
3.2 Situación riesgo de Portugal.....	Pag. 25
3.3 Datos sobre la actividad oleícola de Portugal.....	Pag. 26
3.4 Productos fitosanitarios y fertilizantes más vendidos en Portugal	Pag. 33
3.5 Principales competidores y a qué precio venden.....	Pag. 34
4. Estrategia a llevar a cabo en Portugal	
4.1 Qué puede ofrecer Pevigu a sus nuevos clientes	Pag. 35
4.2 Qué estrategia de marketing va a utilizar	Pag. 37
5. Conclusiones finales	
5.1 Misión y visión	Pag. 44
5.2 Claves	Pag. 44
5.3 Público	Pag. 44
6. Anexo	
6.1 Trámites para la creación de la empresa.....	Pag. 45
6.2 Información útil para instalación en Portugal.....	Pag. 46
7. Bibliografía.....	Pag. 48

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Evolución de ventas y beneficios.....	Pag.7
Tabla 2. Evolución del número de clientes.....	Pag.8
Tabla 3. Importaciones de urea que realizó Portugal, de 2008 a 2013.....	Pag.29
Tabla 4. Importaciones de urea en Portugal en 2008, detallada por países.....	Pag.30
Tabla 5. Importaciones de urea en Portugal en 2013, detallada por países.....	Pag.30
Tabla 6. Exportaciones de Urea a Portugal en España.....	Pag.32

Resumen

El presente trabajo expone un proyecto de internacionalización de la empresa Pevigu en el sur de Portugal, dedicada a la comercialización de abonos y fitosanitarios, en la que la autora del mismo viene desarrollado su actividad laboral desde 2015. A partir de la información obtenida de la realización de entrevistas al propietario de la empresa, socios comerciales y clientes de esta y, asimismo, de la recabada de fuentes secundarias, se analizan las posibilidades que se derivan de la implantación de una sucursal en Portugal, como estrategia de ampliación y consolidación del negocio familiar. El crecimiento de la producción olivarera en Alentejo, Portugal, el contar ya con clientes habituales en la zona y, además, los contactos de Pevigu con Sovena, gran productor oleícola de Portugal, determina una serie de oportunidades que esta empresa debe aprovechar, especialmente cuando el mercado tradicional de la misma, en la comarca de Andújar, se ha reducido en los últimos años, debido a la crisis económica.

Abstract

This work exposes an internationalization project of the company Pevigu, in the south of Portugal, this company sells phytosanitary and fertilizers and the author of this is working in this company since 2013. From the information gathered of the interview to the owner of the company, to business associate and customers of this and the secondary sources, I have analyzed the possibilities arising from the implementation of a commercial branch in Portugal, as a strategy of expansion and consolidation of this family business. The growth of olive production in Alentejo, with the current presence of customers in Portugal in addition Pevigu has trade relations with Sovena, this is an important olive producer of Portugal, It determines a number of opportunities that the company should take, especially when the traditional market of the same, in the region of Andujar has been reduced in recent years due to the economic crisis.

1. Introducción.

En el año 2013 comencé a trabajar en Pevigu como administrativa y en la actualidad esta empresa está iniciando un proceso de internacionalización. Se trata de un trabajo de prácticas en empresa, con la idea de crear una sucursal comercial, todo esto llevado a cabo por D. Pedro Alberto Vilches Guzmán como gerente y poseedor del 100% del capital de esta empresa familiar.

Este trabajo describe y valora este proceso que está en plena fase de formalización y consolidación. Pevigu vende desde el año 2008 abonos para el olivar en Portugal, atendiendo a la demanda de clientes antes situados en Andalucía y desde este momento y teniendo en cuenta la atonía que ha caracterizado al mercado nacional, es cuando esta empresa piensa en consolidar su actividad exportadora, al igual que muchas pequeñas y medianas empresas han afrontado el reto de la internacionalización.

La información utilizada en el desarrollo de este trabajo procede fundamentalmente de dos fuentes. Por un lado, la que se obtiene de la entrevista realizada a D. Pedro Alberto Vilches Guzmán (propietario de la compañía y gerente de la misma) y a clientes que la empresa tiene actualmente en Portugal. Por otro lado de información documental secundaria procedente de ICEX, CESCE, revistas, artículos, etc.

Este trabajo consta de los siguientes apartados: tras esta introducción se hablará en primera instancia de la empresa (origen y evolución, productos, servicios y proveedores, segmento al que se dirige y estrategia de marketing, por qué y cómo internacionalizar, recursos financiero y humanos y análisis DAFO); después se explicará el proceso de internacionalización (ventajas y desventajas que presenta la empresa para la internacionalización y formas de internacionalizarse); a continuación se expondrán las características del mercado al que se dirige (características macroeconómicas de Portugal, situación riesgo, datos sobre la actividad oleícola, productos fitosanitarios/fertilizantes más vendidos y principales competidores y precio al que venden); el siguiente punto trata sobre la estrategia llevar a cabo en Portugal (que puede ofrecer Pevigu a sus nuevos clientes y que estrategia de marketing va a utilizar); el penúltimo punto plasmará un apartado de conclusiones (misión y visión, claves, público) y por último en el anexo se explicaran trámites para la creación de la empresa e información útil para la instalación en Portugal.

2. La empresa.

2.1 Origen y evolución.

Pevigu es una pequeña empresa familiar que nace en el año 1969 de la mano de Luis Vilches Santaella vendiendo solo agroquímicos o también llamados fitosanitarios, como son herbicidas, fungicidas, insecticidas y foliares.

Situada en la calle Ferrallistas, dentro del polígono la Ceca de Andújar, este negocio contaba con una nave en la que almacenaba los productos antes mencionados y una oficina. Dentro de estas instalaciones a parte del fundador había 2 empleados, todos ellos formando parte de una gran familia que de igual forma hacía sentir a sus clientes, según detalla el actual propietario de la empresa. Pero con todo esto fue suficiente para llevar a delante un negocio que conseguiría grandes beneficios en la época.

Siguiendo sus pasos muy de cerca, se encontraba uno de sus cuatro hijos Pedro Alberto Vilches Guzmán, al que no solo le gustaba el sector si no también el mundo de los negocios.

Tras muchos años de experiencia trabajando con su padre y cuando este se retira de la empresa, Pedro decide hacerse con la misma como administrador único y gerente, en el año 2000, pero él no solo quería seguir el exitoso camino trazado anteriormente por su progenitor, su objetivo era crecer y ofrecer cada vez más

Es por esto por lo que Pedro además de la nave en la que se encontraban los agroquímicos, adquirió la nave contigua para almacenar fertilizantes solidos (en sacos), líquidos (en depósitos), llamados vulgarmente “abonos” y más adelante también almacenó semillas. Esto fue en el año 2001. Con esta ampliación tuvo que invertir también en depósitos fijos para almacenar los fertilizantes líquidos en la nave, en depósitos un poco más pequeños para desplazarlos con fertilizante líquido a las fincas de los clientes, un camión para desplazar dichos depósitos y una carretilla elevadora necesaria para descargar y mover los palets de fertilizantes sólidos y semillas en sacos.

Tras obtener las instalaciones necesarias para ofrecer la gran variedad de productos que había en el mercado (dándole esto mayores beneficios), ya no le preocupaba el qué ofrecer si no cómo ofrecerlo, es decir, como ya ofertaba todos los productos necesarios para tratar los cultivos de sus clientes ahora quería ofrecer novedad y exclusividad en el servicio.

Para ello tuvo la idea de iniciarse en el uso de tractores que aplicaban los fertilizantes líquidos mediante un sistema de inyectado y suspensión en la tierra. Como por aquel entonces (año 2001) era el primero en aplicar estos métodos en Andújar, prefirió hacerlo alquilando la maquinaria para probar previamente la acogida de estos.

Tras dos años alquilando la maquinaria comprueba que cada anualidad los beneficios son mayores con esta aplicación de los fertilizantes, por lo que decide comprar su propio equipo de inyectado en el año 2003. De esta forma se convierte en pionero de un sistema novedoso y efectivo que deja satisfechos a sus clientes que no sólo aplican productos de calidad a sus tierras, si no que haciéndolo de esta forma obtienen mejores resultados y no tienen que preocuparse de la correcta aplicación de los fertilizantes.

Imagen 1 y 2. Equipo de inyectado.



Fuente: página web Pevigu.

Como vemos el equipo de inyectado tiene en la parte trasera del tractor una barra con una especie de grifos que se entierran a modo de rastrillo entre los surcos. En la parte delantera se aprecian los depósitos que contendrán el fertilizante.

Imagen 3 y 4. Equipo de suspensión.



Fuente: página web Pevigu.

En estas imágenes se aprecia que en los laterales del tractor unas barras expulsan el producto para aplicarlo encima de la tierra en la que aún no ha crecido lo anteriormente cultivado. Los depósitos van en la misma posición que en el otro caso. Por tanto, la diferencia entre un método y otro no es solo que uno se inyecta bajo tierra y otro se aplica encima en suspensión, sino que además el primero se aplica cuando el cultivo ha nacido y el segundo cuando aún no lo ha hecho.

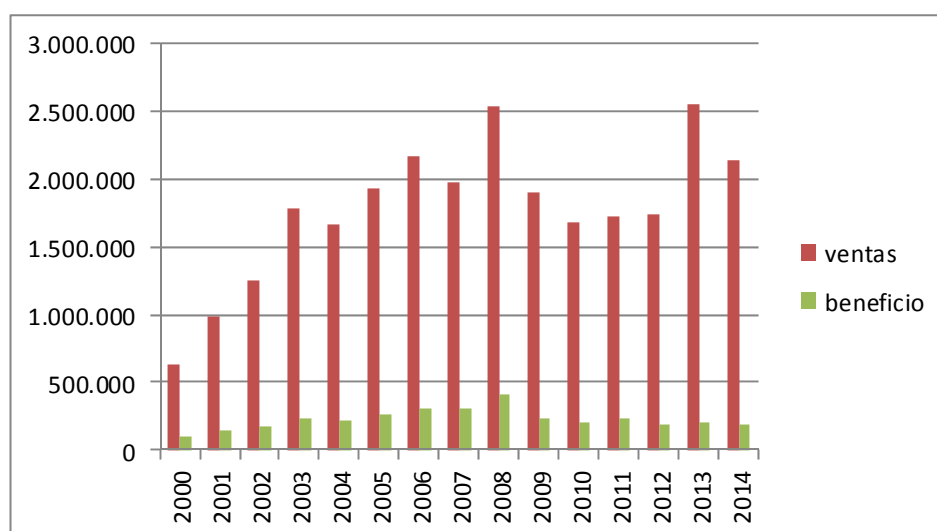
Desde este momento la empresa no solo ha mejorado el volumen de sus beneficios, además ha conseguido una renovación de su imagen asociándola a calidad, innovación y tecnología que no debe ir reñida con la agricultura. Todo esto sin perder

un ápice de su esencia como empresa cercana a los agricultores, tal y como nos cita Pedro “ellos son así y no merecen menos”.

El volumen de negocio de Pevigu es entre dos millones y dos millones y medio de euros variando en función de las condiciones climáticas que se den a lo largo del año. Este volumen de negocio ha conseguido crecer a lo largo de los años gracias a la evolución anteriormente explicada en la que no solo se ha ampliado su cartera de productos si no también la de servicios.

Ese crecimiento se puede plasmar mediante el siguiente gráfico de barras, en el que se observa no sólo el ascenso de las ventas y los beneficios en consonancia a la oferta de nuevos productos y servicios, sino también, su descenso cuando hace acto de presencia la crisis económica. Además, se puede observar que no siempre el beneficio aumenta con el volumen de ventas, ya que esto dependerá del tanto por ciento de fitosanitarios y fertilizantes vendidos ese año, debido a que los fitosanitarios tienen un mayor margen de beneficio que los fertilizantes. También variará en función de las condiciones climáticas de cada año y de la rotación de cultivo en tierra calma (pues dependiendo del cultivo que sea necesitara más fitosanitarios o más fertilizantes).

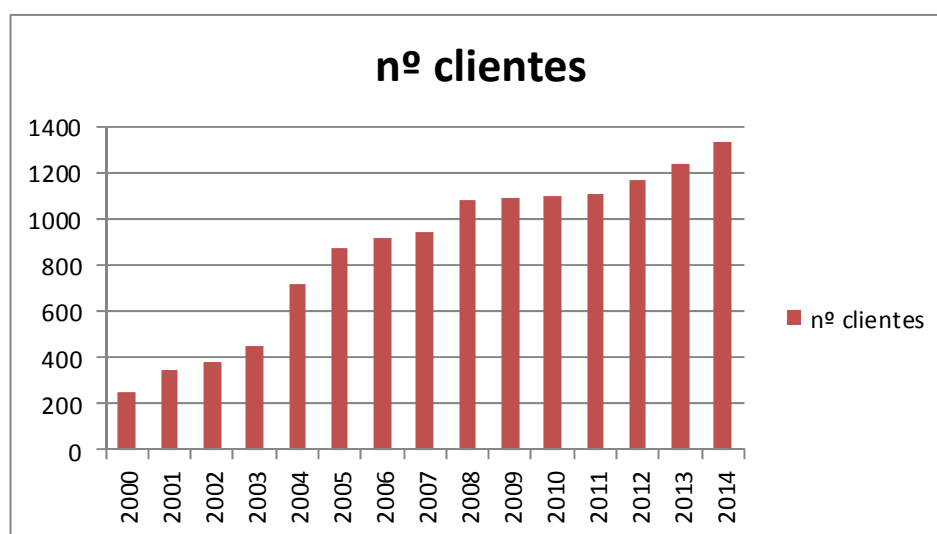
Tabla 1. Evolución de ventas y beneficios.



Fuente: archivos Pevigu.

Por otro lado, podemos apreciar la evolución del número de clientes a lo largo de los años, sacando de conclusión el crecimiento que ha experimentado dicha variable y dando a entender la confianza que transmite Pevigu a los agricultores, consiguiendo buenas referencias mediante el “boca a boca”. Esto da como resultado la constante llegada de nuevos clientes a esta compañía por su calidad en productos y servicios y excelente trato a sus clientes.

Tabla 2. Evolución del número de clientes.



Fuente: archivos Pevigu.

2.2 Productos, servicios y proveedores.

Como anteriormente se ha mencionado Pevigu cuenta con fertilizantes líquidos almacenados en depósitos y sólidos que se presentan en sacos de hasta 50 kilogramos.

Existe una gran variedad de fertilizantes líquidos como son nitrogenados, complejos (N-P-K) (siendo esas siglas nitrógeno, fosforo y potasa y dando lugar a distintos productos dependiendo la proporción que contenga de cada componente). También cada complejo será adecuado para una época del año concreta en función de la proporción de sus componentes.

El principal proveedor de fertilizantes líquidos en Pevigu es Fertiberia.

Imagen 6. Depósitos de fertilizantes líquidos.



Fuente: página web Pevigu.

Por otro lado, los fertilizantes sólidos contemplan también una gran variedad como urea, nitrosulfato amónico, sulfato amónico y complejos. En definitiva una variedad tan amplia como en líquidos en la que jugando con nitrógenos y demás

componentes de los complejos se obtienen múltiples productos adaptados a cada cultivo y cada estación del año.

En este tipo de fertilizantes sus dos proveedores estrella son Fertiberia y Compo.

Imagen 7. Fertilizantes sólidos.



Fuente: página web Pevigu.

Importante también mencionar el protagonismo de los agroquímicos o fitosanitarios en esta empresa dándose con estos el inicio de su andadura. Dentro de los agroquímicos encontramos herbicidas (para regular o para frenar el crecimiento), insecticidas (para eliminar insectos), fungicidas (para eliminar hongos) y foliares (para mejorar y potenciar el crecimiento y salud del cultivo). Estos productos se sirven en envases de 25, 20, 10, 5 o 1 litro incluso de 250 centilitros.

También es Fertiberia el que mayor número de productos de este tipo suministra a Pevigu.

Imagen 8. Productos agroquímicos.



Fuente: archivos Pevigu.

También disponen de un amplio catálogo de semillas para cultivo extensivo, de varias casas comerciales.

El proveedor Dafisa le suministra la semilla de algodón, Koipesol la de girasol y maíz y por último Pioneer la de Alfalfa.

En definitiva todos estos productos atienden a varios tipos de cultivos como son maíz, algodón, olivar, cereales, agroforestal y frutales.

Con respecto a los servicios prestados en Pevigu disponen de su propia flota de vehículos y equipos, tanto para suministrar y aplicar fertilizantes en fincas para fertirrigación, así como sus equipos de aplicación antes explicados y mostrados mediante las imágenes 1, 2, 3 y 4 (equipos de inyectado y suspensión).

En fertirrigación y gracias a su amplia experiencia, realizan servicios integrales. Asesoran y suministran equipos de filtrado, bombas dosificadoras y tanques de almacenamiento.

Pevigu ofrece además un servicio agroforestal en el que trata fincas de caza y ganaderas mediante el abonado de pinos, encinas (ofreciendo la opción de hacerlo mediante helicóptero) y labrado de fincas para la siembra de semillas de cereales (con el fin de alimentar al ganado).

Además de estos servicios de suministro y aplicación, también se encargan del seguimiento del cuaderno de campo de cada cliente (documento obligatorio por ley para cada agricultor, en el se indica dosis y productos usados en sus cultivos), así como del seguimiento y asesoramiento de dichos cultivos (con respecto a tipos de productos, dosis, forma y maquinaria) para que sus clientes obtengan los mejores resultados, no sólo por aplicar productos de calidad, si no por hacerlo de la mejor forma posible.

Imagen 5. Camión de la empresa y equipo de inyectado.



Fuente: página web Pevigu.

En esta imagen se aprecia con mayor claridad el tractor con el equipo de inyectado el cual se describía en la imagen 1 y 2. La aplicación de color amarillo es la que se entierra en los surcos y además se aprecia un deposito trasero con el logo de Pevigu. También se encuentra en la imagen el camión de Pevigu con un depósito en el remolque listo para llevar a una finca para que después lo aplique el propio agricultor o los empleados de Pevigu, según desee el cliente.

Para concluir sobre este apartado y tras explicar todos los productos y servicios de los que consta Pevigu, decir que la distribución del negocio con respecto a los mismos es de un 60% de venta de productos y un 40% correspondiente a servicios varios.

2.3 Segmento de mercado al que se dirige y estrategia de marketing utilizada.

Los dos objetivos que buscan todas las empresas son mejorar la competitividad y alcanzar el éxito empresarial, con independencia de su tamaño o sector.

Para poder alcanzar estas metas, es importante llevar a cabo una serie de estrategias que garanticen la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, antes, es necesario establecer quiénes son sus clientes y cuáles son las características del mercado al que se dirigen.

A través de la segmentación de mercados de consumo, es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares.

Este tipo de segmentación se realiza en base a una serie de variables o criterios de tipo:

- Demográfico. La división de los segmentos se centra en aspectos como la edad, el sexo, la raza, la religión, el estado civil, la estructura familiar, los ingresos, la ocupación, la educación o la generación a la que pertenecen los consumidores.
- Geográfico. En este caso, el criterio que se utiliza está relacionado con la ubicación geográfica donde se encuentran los consumidores, como el barrio, si residen en una zona urbana o rural, la provincia, comunidad autónoma, el país o el continente en el que habitan o factores relacionados con esta ubicación, como el clima o la densidad de población.
- Psicográfico. En base a esta variable se divide el mercado en función de la clase social, estilo de vida o los rasgos de personalidad más característicos del grupo.
- Conductuales o comportamentales. También se suele estructurar a los consumidores según sus hábitos de consumo, sus actitudes o el uso que hacen de los artículos. (Juan Felipe Zamudio Jiménez, 2014).

Con todos estos datos se pueden clasificar a los clientes de esta empresa como adultos de avanzada edad, sexo masculino, padres de familia, clase media baja, y con escasa formación académica.

Además son residentes en la ciudad de Andújar y pedanías la mayoría, aunque también acude algún habitante de pueblos colindantes.

Son hombres que llevan toda su vida realizando oficios relacionados con la agricultura, presentan una personalidad humilde y cercana.

Sus hábitos de consumo son similares a los de la sociedad hace 40 años, gastan su dinero en lo necesario para vivir, así como en lo que deben añadir a sus tierras para obtener el beneficio suficiente para subsistir. Es decir, no son consumistas.

Gracias a esta segmentación de mercado, la empresa se beneficia de una serie de ventajas, entre las que cabe destacar:

- Conocer mejor las necesidades y peculiaridades de sus clientes y consumidores objetivos.
- Hace más fácil la creación de una estrategia de marketing mix a medida, es decir, específica y eficaz.
- También se consigue satisfacer con éxito las necesidades de sus clientes, siendo así más competitiva y eficaz.

Por otro lado, la segmentación del mercado hace posible que las empresas utilicen y diseñen diversos tipos de estrategias enfocadas a los diferentes mercados.

La elección entre una u otra estrategia dependerá de las características de la empresa, el producto o servicio que ofrezca y las características de los segmentos de mercado a los que se dirija.

Se pueden diferenciar tres tipos de estrategia:

- Estrategia de marketing diferenciado. Las empresas que se decantan por este tipo de estrategia diseñan diferentes acciones de marketing, cada una de ellas dirigidas a un segmento concreto de la población. Es la estrategia que ms ventajas reporta, debido a su diversificación en distintos grupos de consumidores, pero también es la más costosa.
- Estrategia de marketing indiferenciado o masivo. En muchas ocasiones, las empresas deciden poner en marcha una estrategia común para todo el mercado al no encontrar diferencias significativas entre sus consumidores o no existir segmentos diferentes. Se utiliza la misma estrategia para todos. Aunque supone un ahorro para las empresas, el problema es que la competencia puede llegar fácilmente a este sector.
- Estrategia de marketing concentrado. Este tipo de estrategia es muy común en empresas muy especializadas. Se caracteriza porque la empresa se centra en un determinado segmento del mercado y diseña una estrategia específica para ellos. De esta forma se crea una estrategia bien definida, pero dedicarse solo a un mercado tiene riesgos sobre todo si es pequeño. (Chris Newton, 2015).

Este último caso es el de Pevigu, que consta de un sector muy específico con un mercado concreto por lo que el gerente de esta empresa opta por realizar acciones de marketing concentrado para satisfacer a sus clientes exclusivamente.

Estas acciones de marketing se concretan en la realización de publicidad con artículos útiles para los agricultores (merchandising) como son monos de trabajo, sombreros de paja, recipientes para tomar medidas de productos líquidos, etc., todo esto con el logo de la empresa. Pero los agricultores también en algunos casos llevan su

propias cuentas y hacen el uso de ordenadores para buscar información sobre productos o sobre las próximas condiciones climatológicas, por eso el gerente ofrece plantillas con calendario y su logo para el ratón del ordenador. El dueño de la empresa nos dice textualmente *“hay que adaptarse a la sociedad y muchos lo hacen, además algunos hijos de estos siguen sus pasos como agricultores”*.

También se reparten muestras de productos y se realizan descuentos a los clientes habituales. Cabe destacar la participación gratuita de Pevigu en eventos deportivos de la comunidad (como es el caso del equipo juvenil de fútbol sala Andújar, apareciendo el logo de Pevigu en sus camisetas).

Por último, dentro de las acciones de marketing mencionar que en la ciudad de Andújar se realiza anualmente en septiembre la feria de Andumotor, en la que empresas de Andújar, sobre todo relacionadas con productos típicos de la comarca y la agricultura, exponen sus stand para promocionarse y Pevigu hace lo propio ofreciendo a sus clientes como signo de agradecimiento y fidelización bebida y aperitivos. Además, y principalmente el stand consta de todos los folletos y muestras de productos para asesorar y atender a clientes de la empresa o para captar a nuevos consumidores objetivos.

2.4 Por qué y cómo internacionalizar.

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Pese a dicha dificultad, la creciente globalización de los mercados la hace cada vez más necesaria, incluso para las empresas familiares que habitualmente se han centrado en sus mercados domésticos. Por ello, parece recomendable que se destinen esfuerzos al estudio de las formas de expansión internacional de las empresas familiares y a cómo mejorarlas.

Se observa que las empresas familiares no suelen ser muy propensas a crecer, y menos en los mercados internacionales. La carencia de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas (Ward, 1998). Muchas de esas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales, sobre todo en el caso de las empresas familiares de pequeño tamaño (Gallo y García-Pont, 1996).

La falta de recursos tan relevantes como los financieros o las capacidades directivas se encuentran entre las causas que limitan la expansión de las empresas familiares, junto a problemas sico-sociológicos, culturales y políticos.

Se entiende que para iniciarse en la internacionalización es primordial la posesión de recursos de distintos tipos que permitan a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales (Peng, 2001). Por tanto, si la empresa familiar está en una mala posición para obtener esos recursos, sobre todo si su tamaño es reducido, su falta de interés por la internacionalización se entiende mejor.

Para la teoría ecléctica (Dunning, 1988) y el enfoque basado en los recursos (Kogut y Zander, 1993; Hitt et al., 1997) la posesión de recursos y capacidades

estratégicas son claves para la internacionalización de la empresa. Estas teorías ponen de manifiesto cómo para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, más aún, los conocimientos más que necesarios que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará; en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior.

La importancia de la información, que es una herramienta clave, tanto para los mercados exteriores como sobre el propio proceso internacionalizador (Eriksson et al., 1997), es resaltada por otro bloque relevante de teorías que estudia la internacionalización, y cuyo representante más conocido es la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). La exportación puede entenderse como un proceso de aprendizaje, en la medida que permite que la empresa vaya conociendo las características de nuevos mercados y de cómo operar en ellos; lo que le proporciona parte de la información que necesita para seguir avanzando en el exterior con menos incertidumbre.

Por tanto, la expansión internacional se basa en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el mercado de origen. Por otro lado, la ausencia de recursos estratégicos y la incertidumbre y complejidad del proceso están normalmente en contra de ella.

Cuando una empresa familiar es competitiva en el mercado inicial, previsiblemente se expandirá primero en él; y sólo cuando sus oportunidades de crecimiento disminuyan buscará nuevas oportunidades en los mercados extranjeros. Es frecuente que la empresa que desea entrar en los mercados internacionales encuentre obstáculos para acceder a ellos; la cuestión es si tales obstáculos pueden ser mayores para las empresas familiares.

Las actitudes de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones; ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos (Okorafo, 1999). La generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, y aun así su mayor preocupación es consolidar su posición en el mercado inicial. A ello se añade el hecho de que los fundadores suelen tener un fuerte sentido de autoridad (Kets de Vries, 1996). Los hijos, sin embargo, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios y evolución (Sharma et al., 1997). Por esto, el traspaso generacional, pese a los riesgos que implica, ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía. En conclusión, la internacionalización de la pequeña empresa familiar se ve favorecida cuando el control pasa a la segunda o subsiguientes generaciones.

Esto es lo que ocurre en este caso, en el que el actual propietario de la empresa ha querido avanzar, no estancándose en ningún momento en la venta de agroquímicos tras el cambio generacional, buscando siempre avanzar e innovar como se ha visto a lo largo de su evolución y crecimiento.

Y después todos los cambios realizados en su empresa el gerente decide dar el paso más arriesgado y fuerte hasta el momento, internacionalizarse.

Pero la decisión de internacionalizarse ha de estar respaldada por razones de peso, no sólo por el esfuerzo que ello supone para la empresa, sino por el riesgo que implica y el tiempo que lleva cumplir las distintas fases que requiere el proceso hasta alcanzar una profunda penetración del mercado exterior. Por ello, el propietario ha meditado minuciosamente los motivos para internacionalizarse y ha llegado a acumular todas estas razones de peso para él:

- Seguir a sus clientes en su aventura internacional es otro motivo ya que Pedro cuenta con varios clientes de peso que han adquirido tierras en otros lugares y a los cuales sigue abasteciendo, aunque se trata de una razón para internacionalizarse un tanto reactiva, es tan válida como las demás, e incluso puede que mucho más segura. Es habitual en empresas con pocos clientes pero de gran tamaño. Actualmente las ventas a sus clientes de Portugal suponen un 10% sobre su volumen de negocio, pero con este proyecto se estima que mejore incluso al volumen obtenido en Andújar.
- Buscar una salida a la crisis, compensando la caída de la demanda interna aprovechando ventajas competitivas.
- Aumentar las ganancias, ya que las ventas exteriores pueden representar buena parte de los beneficios. Si la empresa está teniendo éxito en el mercado doméstico, la expansión global mejorará probablemente las ventas totales.
- Estar preparado para los escenarios globales es necesario en este proceso, por lo que deberá mejorar la competitividad y fortaleza de la empresa, y esto supondrá una gran evolución para la misma.
- Aprovechar las oportunidades del mercado exterior, sin tener que limitarse al mercado comarcal.
- Diversificar las actividades y los riesgos de operar en un solo mercado, es una lógica consecuencia de una internacionalización exitosa.
- Exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de estos productos.
- Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.
- Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
- Ganar prestigio en el mercado interno. Estar en el mercado internacional contribuye a transmitir una mejor imagen ante todos los agentes que se relacionan con la empresa, clientes, proveedores, inversores, instituciones, etc., aumentando el prestigio y la reputación de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.
- Seguridad a largo y corto plazo, ya que el negocio será menos vulnerable a las fluctuaciones periódicas y recesiones en la economía española. La Eurozona es un gran mercado maduro con una intensa presencia de competidores domésticos y

extranjeros. Durante estos años de profunda recesión, las exportaciones fueron la solución para muchas empresas españolas.

- Buscar mercados emergentes, ya que las empresas al internacionalizarse buscan mercados que tengan menos competidores y que se encuentren en fase de crecimiento y de esta forma pueden obtener márgenes comerciales más altos. Hay que aprovechar la oportunidad de posicionarse con rapidez antes de que otras empresas lo hagan.
- Adquirir conocimientos y experiencia. Simplemente viendo la forma de actuar de los competidores extranjeros y lo que exigen los consumidores en otros mercados, se adquieren unos conocimientos y experiencia que nunca se hubieran podido conseguir si no se internacionaliza. Todo esto permitirá mejorar la productividad de la empresa y la capacidad para competir
- También es importante tener página web traducida en distintos idiomas, y posicionada en los buscadores de Internet del país donde sabes que se encuentran tus clientes potenciales, que buscan tus productos y/o servicios, y es que al cliente le gusta leer en su idioma.

Por último, una fuerte competitividad exterior y el entorno cambiante obligan a hacer un esfuerzo importante a nivel interno en la empresa, pues superar el desafío que implica la internacionalización requiere de optimizar procesos, por lo que la organización gana en competitividad y fortaleza. Afortunadamente, esa misma globalización que tantos desafíos plantea constituye una prueba de fuego para la empresa, de la que saldrá reforzada si consigue superarla.

Como inconvenientes inevitables podemos citar la complejidad del mismo proceso, la incertidumbre del mercado global, la gran inversión de recursos humanos y financieros o la profunda transformación de la organización que ha de acometerse, necesaria para afrontar los desafíos que plantea la conquista de nuevos mercados.

Pese a las exigencias y peligros asociados a esta salida al exterior, todos ellos difíciles retos, no son menos significativas las ventajas de internacionalizarse.

Se ha de tener presente que no tiene tanto que ver como antes con el tamaño, el capital disponible o la experiencia, sino con la orientación y con el valor añadido que uno pueda dar a su oferta y a su gestión, es decir, con su competitividad global.

Por tanto, esa competitividad global revierte de forma positiva en la empresa, por lo que supone una oportunidad única de crecer tanto para pymes como para grandes empresas, pues internacionalizarse es aprovechar las ventajas del entorno globalizado para mejorar en aspectos clave como la producción, logística y gestión, inversiones, recursos humanos y procesos de todo tipo.

2.5 Recursos financieros y humanos.

Pevigu cuenta en la actualidad con seis empleados, todos ellos altamente cualificados en los productos que se ofertan, debido a los años de experiencia en el

sector agrícola, sumado a la realización de cursos de manipulación y aplicación de productos fitosanitarios, obligatorio para la venta y uso.

La idea del gerente es escoger a uno de sus empleados de Andújar y hacerlo responsable de la filial comercial que la empresa abriría en Portugal. Esto se llevará a cabo con la intención de que el empleado de Andújar, que cuenta con mayor experiencia y conoce la forma de trabajar de su jefe, asesore a sus clientes debidamente y forme a los nuevos empleados en dicho punto de venta.

Claro está que deberá contratar personal (en principio a tres) para estas nuevas instalaciones, los cuales ya tendrían conocimientos agrícolas y sobre los productos a vender. También el propietario se implicaría directamente con la formación de estos nuevos empleados, tanto de aquellos que vendan cara al público como del personal de administración.

Una vez que el gerente considere que aquellos empleados están capacitados, seguirá atento al trabajo de todos ellos pero en menor grado. Todo esto con respecto al capital humano.

Además de esto hay que analizar la capacidad financiera de la empresa y su capacidad de endeudamiento, teniendo en cuenta los riesgos de impago y los aplazamientos habituales en las operaciones.

Por tanto, en lo que concierne al capital financiero Pevigu está en una situación en la que lleva al corriente todos sus pagos a proveedores y empleados con ínfima puntualidad. Por esto, la situación económica-financiera es sólida, aun así, será necesario disponer de productos financieros (póliza de crédito, línea de descuento comercial) todo ello solicitado al banco Espíritu Santo, para afrontar dicho proyecto. Esta financiación corresponderá a un 30% del volumen de la operación, siendo un 70% aportado por el propio capital de la empresa.

Otra forma de financiación, es que surge de la confianza que los proveedores depositan en Pevigu, tras muchos años de relaciones comerciales, lo que le proporcionará una serie de facilidades, como por ejemplo que el pago a estos será a 90 días fecha factura y Pevigu facturará a sus clientes con fecha de pago a 60 días, autofinanciándose de esta forma.

Para exponer las cifras de financiación externa e interna, primero se han de concretar los gastos a los que deberá incurrir para poner en marcha la filial de Beja (Alentejo).

- Alquiler de instalaciones: nave industrial para el almacén de productos y oficinas, sumaran un montante de 8.400€ al año (700€/mes).
- Maquinaria de almacén:
 - Tanques para fertilizantes líquidos (4 Uds. de 10.000 L) a 4.500€ la unidad serian 18.000€.
 - Bomba eléctrica de trasvase de fertilizantes líquidos ,1.800€.

- Motobomba de gasolina de trasvase de fertilizantes líquidos, se requerirían 3 unidades a 1.600€ cada una, sumarían 4.800€.
- Mangueras y tuberías para el trasvase de fertilizantes líquidos, con un importe de 860€.
- Bascula sin obra, de hasta 60 toneladas (electrónica), valorada en 24.000€.
- Carretilla elevadora de hasta 3 toneladas, valorada en 28.000€.
- Traspaleta de hasta 2 toneladas, con un importe de 1.200€.
- Carretilla para mozo almacén, valorada en 180€.
- Estanterías, se necesitarían 12 unidades a 1.400€ cada una son 16.800€.
- Adaptación de instalaciones:
 - Necesario para el cumplimiento de la normativa vigente en concepto de sanidad vegetal y seguridad medioambiental, con el fin de la correcta manipulación y venta de productos fitosanitarios y fertilizantes (E.P.I., señalizaciones, luces de emergencia, foso, desagües, ducha, botiquín, ubicación de productos inflamables y tóxicos, oficinas, etc.). Todo esto sumaría un total de 24.000€.
- Departamento de administración:
 - Programas de gestión y contabilidad, para ordenadores.
 - Ordenadores
 - Impresoras multifunción.
 - Teléfonos móviles.
 - Consumibles varios (papel, tóner, impresoras).
- Vehículos:
 - Furgoneta industrial de reparto, de hasta 3.5 toneladas, con A.D.R. (apto para el transporte de productos peligrosos a nivel europeo). El vehículo serían 55.000€ y la adaptación (extintores, señalización, E.P.I., aislamiento de cableado eléctrico, etc.) sumaría 5.000€.
 - Vehículo mixto/industrial (con dos plazas más carga), de hasta 9.000kg de tara, 18.000€.
- Marketing: está detallado en otro apartado y sumaría 10.000€ en total, con todas las actividades y material que implica.
- Personal:
 - Un empleado a cargo de la carga, descarga y mantenimiento de las mercancías en almacén. (450€/mes)
 - Un empleado a cargo del transporte de la mercancía que se suministrara a los clientes, mediante los vehículos antes mencionados. (750€/mes)
 - Un empleado encargado de la administración, contabilidad y documentación. (500€/mes)

Estos serán seleccionados por la gerencia de la empresa, que valorara aptitudes y conocimientos que benefician a la actividad de la empresa.

Junto a estos nuevos empleados y como se explicó anteriormente habrá otro procedente del punto de venta de Andújar para asesorar, apoyar, complementar y formar, a sus nuevos compañeros, en el tiempo y forma que este empleado de confianza considere más apropiados. Los gastos ocasionados por esta persona irán con cargo a las instalaciones de origen.

- Seguridad social del personal: 130€/mes y por empleado.
- Seguros:
 - Responsabilidad civil e instalaciones, 750€/año.
 - Transporte (furgón reparto), 450€/año.
 - Vehículo comercial, 220€/año.
- Consumos energéticos:
 - Energía eléctrica, 665€/mes
 - Agua, 250€/mes
 - Combustible, 1250€/mes

Los gastos amortizables serán: maquinaria almacén (80.000€), material oficina (2.400€), furgoneta (60.000€), coche (18.000€), adaptación instalaciones (184.400€). Todo esto hace un total de 184.400€.

Dichos gastos se van a financiar y amortizar en los próximos 10 años mediante leasing (vehículos y maquinaria), pólizas de crédito (negociación de pagarés y letras de cambio), crédito de campaña (para disponibilidad de solvencia ante proveedores) y fondos ICO (para adecuación, modificación y adaptación de las instalaciones). Esto supondrá unos intereses totales de unos 22.750 €.

Sumando los intereses más los gastos amortizables: $22.750 + 184.400 = 207.150€$. Esto dividido en los diez años de amortización da unos gastos anuales de **20.715€**.

Por otro lado, el resto de los gastos: marketing (10.000€), personal (20.400€), alquiler (8.400€), seguridad social (4.680€), seguros (1.420€), consumos energéticos (25.980€). Todo esto arroja un total de **70.880€**.

Por tanto los **gastos anuales** serán: **$70.880€ + 20.715€ = 91.595€$** .

Hay que tener en cuenta que el 10% del volumen de negocio de la empresa desde el 2008, corresponde a las ventas realizadas a los once clientes potenciales que tienen en Portugal, produciendo estas 23.400€ anuales de beneficio. Esto es debido a que dichos clientes poseen grandes extensiones de cultivo.

El objetivo principal en la nueva sucursal será la captación de nuevos clientes potenciales, contando ahora con la ventaja de no tener que hacer frente a grandes costes de desplazamiento hasta Portugal. Con este nuevo punto de venta se abaratan costes de abastecimiento, que junto con técnicas de marketing (posteriormente explicadas), la ampliación de la prestación de servicios (ya que antes no podían suministrar en finca)

más el trato cercano y personal, dará lugar a un aumento de clientes, a parte de la fidelización de lo ya captados.

Se estima que se captarán 30 nuevos clientes (más los que ya tienen), Pevigu llegará a una facturación de 700.000€ (ya que se trata de clientes con grandes extensiones de cultivo), con un beneficio de 95.000€.

De esta forma no solo cubre los gastos antes estimados, también obtiene beneficios que cada año serán superiores conforme aumente su número de clientes.

2.6 Análisis DAFO.

Para llevar a cabo el plan de internacionalización de la empresa es necesario analizar sus capacidades competitivas con respecto al mercado exterior, para así aprovechar sus puntos fuertes (fortalezas) y mejorar sus puntos débiles (debilidades), es decir se realiza un análisis interno.

Pero también será necesario llevar cabo un análisis externo identificando aquellas tendencias económicas, políticas, sociales, etc., que van acondicionar la evolución internacional del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

2.6.1 Fortalezas.

Pevigu consta de una serie de fortalezas como son los siguientes:

- Flexibilidad para adaptar sus productos a mercados exteriores, es decir, cuenta con una excelente relación, forjada desde hace muchos años, con sus fabricantes lo cuales no solo le ofrecen facilidades para formas de pago, de entrega, cantidades, precios, transporte, etc., sino que además le ofrece la posibilidad de combinar componentes en la fabricación de abono líquido en función de sus necesidades.
- Recursos financieros para capital circulante, lo cual quiere decir que cuenta con suficientes recursos permanentes para financiar el activo no corriente y gran parte del corriente, alcanzando así el equilibrio financiera y evitando riesgos.
- Información sobre mercados exteriores, es decir, cuenta con la información necesaria para abordar este proceso y no encontrar sorpresas desafortunadas.
- Además goza de contactos en el exterior, refiriéndose a proveedores, clientes potenciales y clientes ya asiduos en la empresa.

Los proveedores con los que tiene contacto son Fertiberia (Huelva) que suministra gran cantidad de fertilizantes a la zona alentejana y además es su proveedor actual en Andújar. Y no podemos olvidar la importancia de los agroquímicos, en los que también están especializados, teniendo también trato con Saper Agroquímicos en Setúbal (Portugal). Tanto Setúbal como Huelva se encuentran cercanos a Beja, lugar donde pretenden situar su nuevo almacén y punto de venta, favoreciendo esto a la reducción de costes de transporte por cercanía.

- Facilidad para la toma de decisiones, esto es algo de lo que consta Pedro es una persona con una gran capacidad directiva, seguridad en sí mismo (porque se informa y documenta) y además es alguien dotado para los negocios.
 - Por otro lado, sus recursos humanos (personal) para internacionalizarse no son suficientes pero como se mencionó anteriormente contratará a personas formadas en el sector agrícola que hablen el idioma del lugar donde se instalen. Estos nuevos empleados deberán ser de Portugal, así lo cree conveniente el gerente porque conocerá mejor la zona, las tendencias de los consumidores y por supuesto el idioma. Por tanto cuenta con disponibilidad para contratar nuevos empleados.
 - El dueño de la compañía cuenta con una gran experiencia forjada desde al año 2000 al tomar el mando de la empresa y además con años que anteriormente estuvo trabajando con su padre en la misma. También se debe tener en cuenta la experiencia de abastecer a clientes en Portugal.
 - No solo tienen clientes desde hace tiempo en Portugal si no que cuentan con la facilidad de captar nuevos clientes por la relación que el propietario de esta empresa tiene actualmente con Sovena una de las grandes propietarias de olivar en Alentejo que junto al grupo SOS está sacando una gran rentabilidad a este cultivo. La relación de Pedro Vilches Guzmán con Sovena viene ligada a las plantaciones de girasol que Sovena tiene en Andalucía, ya que mi actual jefe se encarga de la recepción, remonte, expedición y almacenaje de las semillas de girasol de esta compañía. Esto es algo muy importante, porque el hecho de abastecer a Sovena en Portugal supone tratar millones de hectáreas de olivar y por tanto un elevado tanto por ciento de ventas aseguradas.
- En esta pequeña empresa no hay departamento de recursos humanos, pero todos trabajan en equipo, con gran respeto y obedeciendo a quien corresponda pero sin discriminar o menospreciar a nadie tenga el puesto que tenga. Por tanto, el departamento de recursos humanos existe moralmente en esta empresa que llevara ese principio allá donde vaya.

2.6.2. Debilidades.

Por el contrario también tiene ciertas características que debe adquirir o mejorar:

- Imagen marca/empresa, es decir, Pevigu cuenta con una gran imagen y prestigio dentro de Andújar y comarca pero no fuera de la zona. Con lo cual será necesario crear una imagen de marca fuera de sus fronteras allí donde se instale para así tener más probabilidad de éxito.
Esto puede lograrlo no solo con publicidad, sino además con un excelente trato a sus empleados y clientes y por su puesto a sus proveedores. También y tal como se mencionó cuenta con contactos (clientes y proveedores) que contribuirán a darse a conocer.
- Los idiomas no son el punto fuerte de esta empresa, ya que se trata de un sector en el que nunca se tuvo que recurrir a este tipo de formación, pero con la

contratación de personal de la zona de destino y la implicación por parte del empleado, del punto de venta de Andújar que le corresponda dirigir en el nuevo punto de venta, en aprender lo básico para el negocio, podrán alcanzarse los objetivos.

- Recursos financieros para capital de inversión en el exterior, es decir la empresa cuenta con capital pero no el suficiente, por lo que tendría que recurrir a financiación externa bancaria.

2.6.3. Oportunidades.

Oportunidades que deberán aprovecharse:

- Disminución de barreras arancelarias, esto es debido a la cercanía en la que pretenden instalar su punto de venta, de forma que el transporte sería solo por tierra y dentro de la UE.
- El uso generalizado de internet hace que con una web bien estructurada y con la información adecuada pueda darse a conocer no solo la empresa sino también sus productos. Se trataría de una web en mínimo tres idiomas y realizada por profesionales.
- Aparición de mercados emergentes como consumidores. Pevigu ha descubierto mercados que necesitan ser atendidos desde hace pocos años y a los que puede ofrecer lo que demandan llevando a cabo la misma actividad que su mercado de origen.

2.6.4. Amenazas.

También hay amenazas a las que se tiene que hacer frente para conseguir el éxito y por tanto el crecimiento interno y externo de la empresa.

- La competencia instalada y conocida por los clientes supone una amenaza ya que disponen de una marca ya conocida y de una cartera de clientes. Pero esto es cuestión de ofrecer un buen servicio y calidad a precios competitivos que juntos a nuestros clientes ya fidelizados de hace tiempo y el boca a boca se puede superar.
- Incertidumbre es una palabra clave es este tipo de andadura en la que el miedo juega un papel fundamental, porque aunque se haga todo como es debido siempre hay un factor sorpresa que puede ser negativo,.
- Y por último la crisis económica es la carga actual que el empresario tiene que sopesar a la hora de realizar cualquier proyecto, son tiempos difíciles en los que este factor lleva a un mayor número de fracasos, pero hay que intentarlo ya que empresas que consiguen superar las adversidades.

3 Características del mercado al que se dirige.

3.1 Características macroeconómicas de Portugal.

Tal y como detalla el Informe económico y comercial ICEX en enero de 2015, estos son los datos macroeconómicos de Portugal.

Portugal (cuya capital es Lisboa) cuenta con una superficie de 92.082 km cuadrados, tiene una población de 10.363.979 millones de habitantes, su moneda es el Euro y por último sobre estos datos básicos, decir que su jefe de estado es Aníbal Cavaco Silva (presidente de la república) y que su primer ministro es Pedro Passos Coelho.

Con respecto a los datos económicos la evolución negativa del PIB se ha ido reduciendo siendo en 2012 de -3,8 y en 2013 de -1,4 y presentando en el último trimestre de 2014 una evolución positiva de 1,1. Por otro lado, el PIB absoluto en millones de Euros corrientes ha presentado una reducción desde 2013 al último trimestre de 2014 de 35.000 millones de Euros.

El IPC presentaba en octubre de 2014 una caída de -0,2%.

El tipo de interés de referencia es de 0,081% a tres de diciembre de 2014, siendo en 2013 de 0,274%.

Las cifras más recientes de desempleo correspondientes al tercer trimestre de 2014 son de un 13,1% presentando un aumento de 2% con respecto al año 2013.

Las exportaciones tras sufrir un aumento de 2.000 millones de Euros en 2013 en 2014 sufren por el contrario un descenso de 12.000 millones de Euros, siendo desde enero a septiembre de 2014 de 35.679 millones de Euros. Por otro lado las exportaciones a la Unión Europea fueron desde enero a septiembre de 2014 de 24.496 millones de Euros, dando lugar a un descenso de 8.000 millones de euros desde 2013.

Las importaciones también sufrieron un descenso desde 2013 a 2014 de 13.000 millones de Euros. En 2014 fueron desde enero a septiembre de 43.595 millones de Euros. Las importaciones de la Unión Europea han experimentado un descenso de 8.000 millones de euros desde el 2013 hasta septiembre de 2014.

La inversión extranjera directa (IED) recibida fue de 6.269 millones de Euros desde enero a agosto de 2014 aumentando 4.000 millones de Euros desde 2013. Por otro lado la IED emitida fue de 7.273 millones de euros y en 2013 fue de 1.075 millones de Euros.

El saldo de la balanza por cuenta corriente presenta cada año un cifra más favorable pasando desde un -7% PIB en el año 2011 a 0.1% en el segundo trimestre de 2014.

Las reservas exteriores excluyendo el oro fueron en 2014 de 2.936.8 millones de Euros.

El saldo presupuestario fue de -4,9 % PIB, tomando como referencia el año 2013 que fue el último dato aportado.

La deuda externa bruta asciende a 387.984 millones de Euros el treinta de junio de 2014.

El total del servicio de la deuda /exportaciones que durante dos años consecutivos presenta casi la misma cifra, en 2013 un 26,76% y en 2014 de enero a julio 26,67%.

Y el último dato dentro de los económicos es el tamaño del sector público con respecto al PIB que también aporta como último dato el del año 2013 con un 48,7%.

Una vez comentados los datos económicos son importantes también las relaciones bilaterales que se basan en la siguiente información.

La exportación española de enero a septiembre de 2014 fue de 13.323 millones de Euros, con una disminución de 4.000 millones de Euros con respecto al 2013.

La importación española presenta de enero a septiembre de 2014 una cifra de 7.378 millones de Euros, descendiendo 2.500 millones de Euros desde el 2013.

El stock de inversiones españolas presenta el último dato en 2012 de 18.953 millones de Euros. Por otro lado el stock de inversiones en España también da el último dato en 2012 con 17.566%.

El flujo de inversión española bruta presenta un gran descenso desde 2011 hasta el 2014 de 353 millones de Euros a 0,351 respectivamente. Ocurriendo lo mismo en el flujo de inversión en España bruta que también experimentó un descenso desde 2011 a 2014 de 1.046 millones de Euros a 6,6 respectivamente.

No podemos dejar sin mencionar los principales acuerdos bilaterales como son MIBEL (mercado ibérico de electricidad); MIBGAS (mercado ibérico del gas natural); Convenio contra Doble Tributación; Acuerdo de cooperación Científica y Técnica; Acuerdo de Cooperación en Materia de Turismo.

En conclusión y de acuerdo con los datos del INE portugués, el PIB en volumen en 2013, alcanzó 153.610 millones de euros que corresponde a un crecimiento real negativo del 1,4% frente al año anterior. En términos nominales el PIB ascendió a 165.854 millones que corresponde a una variación de 0,4% respecto del año anterior.

El comportamiento negativo de la economía portuguesa ha sido influenciado, principalmente, por la evolución de la demanda interna asociada sobre todo a las caídas en los Gastos de Consumo Final y en la Inversión. Las exportaciones tuvieron una evolución positiva del 6,1% y se asumen de nuevo, como el motor de crecimiento de la economía portuguesa contribuyendo con un 1,1% para el crecimiento global, frente a la demanda que pesó negativamente en el crecimiento del PIB, -2,7 pp.

Después de una contracción acumulada del 6% en el período 2011-2013 se espera una recuperación moderada de la actividad económica para el corriente y próximos años, en el contexto del proceso de corrección de los desequilibrios macroeconómicos de las últimas décadas. Se prevé una progresiva recuperación de la demanda interna aunque la evolución de este agregado, especialmente en lo que se refiere al consumo público y privado, seguirá estando condicionada por las restricciones presupuestarias y el desapalancamiento del sector privado.

3.2 Situación riesgo de Portugal.

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. (Federico Anzil, 2001).

CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, que es una empresa de gestión de riesgo comercial presente en 10 países) tiene a Portugal clasificado con una "cobertura abierta en todos los ámbitos sin restricciones a corto medio y largo plazo" de la exportación española. Lo cual quiere decir que CESCE ofrece una garantía del cobro de las deudas contraídas con Portugal.

CESCE ofrece a través de Riesgo País el diagnóstico de los riesgos políticos y comerciales que afectan a las operaciones de comercio e inversión en el exterior. Esta valoración, está realizada a partir del estudio de la situación política y económica de los países así como de su entorno de negocios. Tras indagar en los resultados que expone sobre el riesgo en Portugal, encontramos que el riesgo comercial es medio, mientras que el riesgo político es mínimo.

La clasificación riesgo país de COFACE (creado en Francia como agencia de crédito a la exportación) resulta de una evaluación macroeconómica y mide el nivel de riesgo que está implícito en las empresas de un país, teniendo en cuenta la apreciación de riesgos macroeconómicos, financieros y políticos, así como indicadores de solvencia. En una escala de A1 a D Portugal está clasificado en el nivel B.

Coface nos informa, por otra parte, del número de quiebras, que había golpeado sobre todo a las PYME, ya que están orientados principalmente hacia el mercado interno, se redujo en 2014, después de haberse casi cuadruplicado entre 2007 y 2013. Sin embargo, los incidentes de pago registrados por Coface, que había alcanzado un máximo a principios de 2012, han disminuido drásticamente. A pesar de dicha disminución, la deuda corporativa sigue siendo demasiado alta (128% del PIB a finales de 2014) y está pesando sobre la inversión. El sector bancario ha mejorado su solvencia y se beneficia de mejores condiciones de financiamiento. Por otro lado, el aumento de la morosidad está afectando su rentabilidad y restringe su capacidad para otorgar préstamos a empresas solventes. La segunda mitad de 2014 vio el rescate de Banco Espírito Santo, mientras que el Banco Comercial Portugués falló las pruebas de estrés del BCE.

3.3 Datos sobre la actividad oleícola en Portugal.

En Alentejo se ha producido una tardía expansión del olivar pero no por ello menos relevante. Esta se basa en la formación de grandes explotaciones de carácter intensivo, que han llegado a la región básicamente de la mano de técnicos e inversores españoles, protagonistas de un verdadero proceso de deslocalización que ha generado enormes expectativas y, también, preocupaciones en los territorios españoles donde predominan explotaciones más reducidas y menos productivas.

Gran culpa de las expansiones olivareras características de los últimos años es la introducción de plantaciones que responden a un modelo más productivista. El olivar tradicional era un cultivo mayoritariamente de secano, en el que cada árbol estaba separado entre 10 y 12 metros, de manera que se alcanzaba una cifra de entre 80 y 100 olivos/ha. En las nuevas plantaciones, en las que el regadío es generalizado, lo que permite doblar las cosechas y regularizarlas, pues en condiciones de secano el árbol presenta una acusada vecería en relación con los contrastados ciclos meteorológicos que son habituales en las latitudes medias. Cuando se dispone de agua y se está en condiciones de aportar nutrientes en cantidades óptimas, el fin es multiplicar el número de árboles para aumentar la superficie foliar expuesta al sol y, consecuentemente, la cantidad de fruto a cosechar. El mejor ejemplo de esta estrategia es el denominado olivar superintensivo, consistente en la formación de setos a partir de la introducción de hasta 2.500 olivos/ha. Aun así, al menos en el caso de España, el modelo preferido estos últimos años ha sido el llamado olivar intensivo, que supone plantar entre 200 y 300 olivos/ha. En ambos casos, las podas permiten adaptar la planta a la recogida mecanizada de la cosecha, en el primer caso mediante vendimiadoras y en el segundo con diferentes tipos de vibradoras (Araque, Sánchez y Gallego, 2002).

Este tipo de modelos son precisamente los que se han generalizado en el proceso de expansión del cultivo en el Alentejo, una región que ocupa el centro-sur de Portugal con 31.603,2 km² (1/3 del territorio nacional) y una población de 753.407 habitantes, de lo que resulta una densidad demográfica de 23,8 hab. /km², apenas una quinta parte de la media del país. Es un territorio de marcado carácter rural, siendo las ciudades más pobladas Santarém (63.435 hab.), Évora (54.469) y Beja (34.319). Desde el punto de vista físico destaca el predominio de tierras llanas o ligeramente onduladas, y la presencia de suelos ácidos, uno de los fundamentos que explica la presencia de grandes dehesas de alcornoque que contribuyen a que Portugal sea el primer productor mundial de corcho. El clima es mediterráneo, pero muy dulcificado por la cercanía del Atlántico, de manera que las temperaturas medias regionales se sitúan en los 17,1°C, siendo los veranos calurosos y los inviernos relativamente ajenos a las heladas. Las precipitaciones presentan un rango que va desde los 750 a los 500 mm anuales (Instituto Nacional de Estadística, 2009).

Después de la información aportada se expondrán las razones que han dado lugar a la expansión del olivar que, en apenas 4 años, los que van de 2004 a 2009, pasó de 128.000 ha a 160.000 ha, un comportamiento sorprendente, teniendo en cuenta que

el hasta ahora seguido en el sector (centrado en el cultivo del cereal) no estaba nada relacionado con el que después se ha llevado a cabo.

Para comenzar, se debe resaltar la disponibilidad de agua abundante, segura y barata. El olivar no es un cultivo muy demandante de agua en términos comparativos. Se ha calculado que son suficientes $1.500 \text{ m}^3/\text{ha}$ para alcanzar producciones óptimas, y que incluso en situaciones deficitarias ($1.000 \text{ m}^3/\text{ha}$), se pueden lograr muy buenos resultados si el riego se realiza en los momentos más adecuados (Hidalgo y Pastor, 2003). Esta disponibilidad de agua se debe a que en el año 2002 se cerró el Embalse de Alqueva sobre el río Guadiana, un proyecto considerado estratégico para el Alentejo y en el que el gobierno portugués venía trabajando desde 1975. Se trata de una obra que, al menos a nivel europeo, es altamente importante, pues tiene una capacidad de almacenaje de 4.150 Hm^3 , formando una lámina de agua de 250 km^2 de perímetro, que resulta ser el mayor lago artificial de todo el continente. Este embalse fue construido con múltiples objetivos: incrementar la superficie regada, producir energía, asegurar el abastecimiento urbano de una región con frecuentes cortes y restricciones, facilitar el desarrollo de emprendimientos turísticos, etc.

Con la meta de conseguir olivares muy productivos, otro factor clave ha sido la disponibilidad de tierras que al menos presentan grandes puntos positivos. Por una parte, la existencia de fincas de gran extensión, de acuerdo con una estructura de la propiedad de la tierra de corte latifundista (Roux, 1982 y 1983). Esta oportunidad no ha dejado de valorarse por buena parte de los inversiones españoles, que han formado grandes explotaciones continuas que contrastan fuertemente con las que caracterizan el cultivo en España. Aunque, no faltan ejemplos de grandes explotaciones (considerando como tales las que superan las 100 ha), en efecto, el olivar español es fundamentalmente minifundista. Una buena referencia la ofrece la provincia de Jaén: con 562.948 ha de olivar se registraban en 2006 un total de 140.653 explotaciones, es decir, que la media superficial por explotación era de tan sólo 4 ha .

También es importante destacar que se trata de suelos considerados como fértiles o muy fértiles, que tradicionalmente han estado dedicados a usos extensivos y cuentan con gran cantidad de nutrientes. Además el hecho de que predominen las pendientes moderadas o nulas es fundamental para mecanizar la totalidad de las labores agrícolas, incluyendo la recogida. A todo esto hay que añadir lo que se mencionó al final del apartado 2.2, es decir, que se tratan de propiedades que, al menos para los primeros inversores, bastante más baratas que las que pudieran encontrar en cualquier provincia española. En aquellos casos se llegaron a pagar unos 6.000 €/ha , una cantidad extraordinariamente económica si consideramos que, aunque había que hacer frente a los costes que suponen plantación e instalación del regadío, en España la media que se pagaba en 2008 era de 24.678 €/ha , y llegaba a 48.087 €/ha en el caso del olivar de regadío destinado a la producción de aceituna para almazara. Aunque los precios se están igualando todavía sale rentable comprar en esa región.

Lo que ha quedado bastante claro es la interesante productividad alcanzada por estas nuevas explotaciones. Con datos de 2009 la región alentejana tenía una superficie olivarera de 159.915 *ha*, es decir, el 41,34% del total nacional. En el período que va de 2007 a 2009 esta superficie se incrementó ligeramente (apenas un 2%), mientras que la producción lo hizo de forma sorprendente, concretamente, en un 193%. Esto prueba la efectividad de unas plantaciones jóvenes que cada año van incrementando sus cosechas y que han permitido que la región haya alcanzado en 2009 el 52% de la producción total de aceite portugués, cuando dos años antes era sólo el 45%.

Es más, de acuerdo con la información estadística facilitada por el Ministerio de Agricultura, entre 1999 y 2007 en Portugal se dio una reducción del 30% de las explotaciones de olivar, significando ello una pérdida del 13% de la superficie. Por otro lado, entre 2005 y 2009 en Alentejo la superficie ha crecido más de 30.000 hectáreas, y el culpable de todo esto ha sido el olivar intensivo de nueva plantación, aunque también se observan algunos intentos de intensificar explotaciones tradicionales apoyándose en el regadío. Actualmente, el 28,1% del olivar alentejano se corresponde con explotaciones intensivas y superintensivas. Estas tipologías se concentran en los municipios cercanos al Embalse de Alqueva, es decir, en el Bajo Alentejo

Hace trece años en Alentejo, todo el terreno era de secano, dedicado a la producción de cereales. Pero la situación es diferente trece años después. La comunidad española (andaluza y extremeña fundamentalmente) es ahora llamativamente numerosa, y las tierras son sobre todo de regadío y dedicadas al olivar intensivo.

En 2020 se ha previsto un escenario en el que la región podría alcanzar una superficie olivarera de 185.000 *ha* y una capacidad productiva de aceite de 380.000 *Tn* de aceite cuya base es la expansión de estos modelos de gran densidad de planta por superficie y regadío asegurado. Todo esto según los informes suministrados por el gobierno portugués

Mientras que se incrementa la capacidad productiva, el consumo interno y la exportación de aceite de oliva, en Portugal han experimentado una dinámica expansiva durante los últimos años.

Las exportaciones se han dirigido a España (13%), pero también a dos de sus mercados potenciales: Brasil, al que se destinó el 62% del aceite de oliva virgen, y Angola (6%), un país que no para de aumentar la demanda a medida que mejora sus condiciones económicas. Todo esto más lo expuesto anteriormente deja clara la tendencia de los productores españoles hacia las tierras alentejanas.

La mayor parte de las haciendas españolas están en manos de empresarios procedentes de Andalucía. También los hay extremeños, aunque en menor número en la zona de Beja, la más genuinamente olivarera.

Diferentes grupos andaluces como Bogaris, Gómez Cebrera o varios socios del proyecto Arteoliva disponen de miles de hectáreas con almazaras propias en el Alentejo.

El mejor representante de Portugal en el mercado internacional es el Grupo Sovena Ibérica de Aceites, de capital multinacional y con sede en el país luso, que se ha convertido en la segunda mayor empresa oleícola del mundo. Esta compañía, que se dedicaba en los años 90 a la comercialización de aceites de semillas y la fabricación de jabones, en los últimos años se ha consolidado gracias a su alianza con uno de los principales grupos de distribución alimentaria de España, la cadena de supermercados Mercadona. Sovena es una empresa líder en la extracción, refinado, envasado y venta de aceite de oliva en España, ha entrado en el mercado portugués con gran fuerza a través de la marca Oliveira da Serra, el brasileño (tras adquirir Simão & C^a), y el estadounidense, tras la compra en 2005 de la compañía East Coast Olive Oil, la mayor envasadora de aceite de oliva de ese país. La clave de su éxito está basada en una estrategia empresarial que busca alianzas estratégicas con grupos empresariales de otros países para penetrar en sus mercados, bien a través de marca propia (Andorinha en Brasil), bien con marca del distribuidor (Hacendado de Mercadona en España).

Otra empresa optó en los últimos por consolidar su propia base productiva sobre la plantación y adquisición de fincas de olivares intensivos y superintensivos, esta empresa es Sovena, que se ha percatado de la oportunidad que supone aprovechar este tipo de cultivo de moda en Portugal. Como operan a gran escala y consiguen reducir notablemente los costes de producción, el resultado de esta estrategia es que obtienen beneficios en un contexto de bajos precios del aceite. Pero la otra cara de la moneda es que el panorama resulta desesperanzador para zonas productoras tradicionales sin capacidad para competir por la existencia de propiedades atomizadas y minifundistas, así como un estructura productiva de tipo oligopsónico, donde conviven cientos de miles de productores y unos pocos compradores en origen, como es el ejemplo de la provincia de Jaén.

Para concluir se aportaran datos significativos, sobre las importaciones derivadas de dicha actividad oleícola, en las siguientes tablas:

Tabla 3. Importaciones de urea que realizó Portugal, de 2008 a 2013.

Year	Reporter Code	Trade Flc	Partner Code	Classif Commodity	Quantity L	Supplementary	Netweight (kg)	Value
2008	620	1	0 H3	310210	8	100045303	100045303	51627480
2009	620	1	0 H3	310210	8	108596967	108596967	30597033
2010	620	1	0 H3	310210	8	133729374	133729374	38944237
2011	620	1	0 H3	310210	8	165730960	165730960	68721506
2012	620	1	0 H3	310210	8	185176041	185176041	69314883
2013	620	1	0 H3	310210	8	175923335	175923335	66031294
								5,044611
								27,89951

Fuente: comtrade.un.org

En este cuadro podemos observar las cantidades en kg totales que Portugal ha importado cada año desde 2008 a 2013, del fertilizante elegido (urea) y el cual es uno de los productos más vendidos. Esto muestra la necesidad que Portugal tiene con respecto a este producto.

Tabla 4. Importaciones de urea que realizó Portugal en 2008, detallada por países.

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Code	Trade Value	NetWeight (kg)	Quantity Unit	Trade Quantity	Flag
2008	Import	Portugal	World	<u>310210</u>	51,627,480	100,045,303	<u>g</u>	100,045,303	0
2008	Import	Portugal	Spain	<u>310210</u>	17,453,325	32,877,300	<u>g</u>	32,877,300	0
2008	Import	Portugal	Russian Federation	<u>310210</u>	16,397,320	31,910,600	<u>g</u>	31,910,600	0
2008	Import	Portugal	Netherlands	<u>310210</u>	10,153,295	24,144,300	<u>g</u>	24,144,300	0
2008	Import	Portugal	France	<u>310210</u>	3,773,962	6,480,300	<u>g</u>	6,480,300	0
2008	Import	Portugal	Poland	<u>310210</u>	3,172,765	3,961,600	<u>g</u>	3,961,600	0
2008	Import	Portugal	Italy	<u>310210</u>	285,782	336	<u>g</u>	336	0
2008	Import	Portugal	Germany	<u>310210</u>	256,641	229,5	<u>g</u>	229,5	0
2008	Import	Portugal	USA	<u>310210</u>	86,585	45,7	<u>g</u>	45,7	0
2008	Import	Portugal	China	<u>310210</u>	47,652	60	<u>g</u>	60	0
2008	Import	Portugal	Belgium	<u>310210</u>	152	3	<u>g</u>	3	0

Fuente: comtrade.un.org

Esta tabla nos muestra las importaciones que realizó Portugal en el año 2008 detallándolo por países. Como vemos en la segunda línea España, fue el país que más vendió a Portugal este fertilizante, superando a los demás en kg.

Tabla 5. Importaciones de urea que realizó Portugal en 2013, detallada por países.

13	Import	Portugal	World	<u>310210</u>	66031294	175,923,335	<u>g</u>	175,923,335	0
2013	Import	Portugal	Spain	<u>310210</u>	23295293	67,570,448	<u>g</u>	67,570,448	0
2013	Import	Portugal	Germany	<u>310210</u>	12420778	32,007,045	<u>g</u>	32,007,045	0
2013	Import	Portugal	Libya	<u>310210</u>	5427013	13,091,249	<u>g</u>	13,091,249	0
2013	Import	Portugal	Croatia	<u>310210</u>	4873255	12,240,808	<u>g</u>	12,240,808	0
2013	Import	Portugal	Russian Federation	<u>310210</u>	4743942	12,650,333	<u>g</u>	12,650,333	0
2013	Import	Portugal	France	<u>310210</u>	4116808	12,276,908	<u>g</u>	12,276,908	0
2013	Import	Portugal	Netherlands	<u>310210</u>	2063029	4,499,571	<u>g</u>	4,499,571	0
2013	Import	Portugal	Ukraine	<u>310210</u>	1897136	4,400,200	<u>g</u>	4,400,200	0
2013	Import	Portugal	Finland	<u>310210</u>	1736969	4,339,200	<u>g</u>	4,339,200	0
2013	Import	Portugal	Estonia	<u>310210</u>	1629171	4,373,074	<u>g</u>	4,373,074	0
2013	Import	Portugal	Egypt	<u>310210</u>	1506841	3,941,360	<u>g</u>	3,941,360	0
2013	Import	Portugal	Slovakia	<u>310210</u>	1387974	2,625,579	<u>g</u>	2,625,579	0
2013	Import	Portugal	Poland	<u>310210</u>	73735	1,649,147	<u>g</u>	1,649,147	0
2013	Import	Portugal	China	<u>310210</u>	140276	172,82	<u>g</u>	172,82	0
2013	Import	Portugal	Latvia	<u>310210</u>	25343	55,128	<u>g</u>	55,128	0
2013	Import	Portugal	USA	<u>310210</u>	15626	16,33	<u>g</u>	16,33	0
2013	Import	Portugal	South Africa	<u>310210</u>	10757	10	<u>g</u>	10	0
2013	Import	Portugal	Lithuania	<u>310210</u>	3465	4,119	<u>g</u>	4,119	0
2013	Import	Portugal	Belgium	<u>310210</u>	170	15	<u>g</u>	15	0

Fuente: comtrade.un.org

Este cuadro nos muestra la misma información que el anterior pero más actualizada, descubriendo que España sigue siendo el país que más suministra a Portugal este tipo de mercancía y dándonos a entender la gran oportunidad de negocio existente.

Tabla 4. Exportaciones de Urea a Portugal en España.

Elemento	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT
Total Nacional	57,24	849,55	932,98	507,71	594,75	127,89	971,22	912,62	928,94	1.429,30
Almería								0,28	0,06	
Andalucía	23,24	34,74	140,58	79,66	212,73	0,97	799,52	361,11	530,34	945,47
Cádiz										
Córdoba								33,63	86,70	
Granada	5,45									
Huelva	17,78	34,74	96,68	10,91		0,97	644,36	159,52	431,82	842,93
Jaén				0,20						
Málaga										
Sevilla			43,89	68,55	212,73		155,16	167,68	11,76	102,54
Aragón			5,36	8,65	11,40	73,02	24,67	2,17	0,43	
Asturias, Principado de										
Balears, Illes										
Canarias			1,27	0,58						
Cantabria									1,88	21,18
Castilla y León	4,11	4,04	0,72		7,04					0,13
Castilla-La Mancha	8,15	266,34	184,47	91,67	99,71	4,70	9,35	7,32	5,80	49,65
Cataluña	3,01	1,19	360,06	89,61	6,35	13,65	1,99	8,95	10,65	20,83
Comunitat Valenciana	18,55	21,24	2,28		9,73	7,46	5,77	2,34		28,79
Extremadura		385,62	98,19	92,57	165,80	26,34	24,16	55,84	324,71	252,52
Galicia	0,18	31,04	135,45	132,19	81,02	0,56	104,76	392,24	55,12	27,68
Madrid, Comunidad de				12,59	0,95	1,16	0,99	0,85	0,01	83,05
Murcia, Región de										
Navarra, Comunidad Foral de			0,45	0,19	0,02	0,05				
Pais Vasco								81,80		
Rioja, La										
Ceuta										
Melilla										
No determinado		105,34	4,15							

Elemento	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT
Total Nacional	4.199,33	9.232,15	10.070,51	12.486,89	8.214,14	18.014,07	29.191,66	27.697,97	17.499,64	17.786,91
Almería								46,52	37,32	32,19
Andalucía	3.948,83	7.741,05	9.536,37	9.584,03	6.171,97	15.949,64	24.531,26	22.139,72	14.072,79	15.951,69
Cádiz			12,36	2,49	3,51	4,01	5,01	5,82	19,45	
Córdoba	28,01	99,83	18,54	26,97			113,35	46,58		16,51
Granada			1,51		132,73	65,37	203,61	219,69	311,79	436,24
Huelva	3.656,02	7.080,27	7.844,73	7.703,89	4.562,50	14.320,39	22.574,73	20.002,34	11.118,01	14.193,53
Jaén										
Málaga	216,44	315,45	614,33	238,47		0,16			199,17	
Sevilla	48,36	245,50	1.044,89	1.612,22	1.473,23	1.559,71	1.634,55	1.818,77	2.387,05	1.273,21
Aragón	8,05	4,55	4,82	357,74	10,47	8,99			1.015,00	42,20
Asturias, Principado de										
Balears, Illes										
Canarias										
Cantabria	2,50	37,07	8,58	896,25	7,36					
Castilla y León	0,13		13,50	27,28	9,24	43,18	451,49	159,26	59,40	81,97
Castilla-La Mancha	41,58	101,20			40,39	42,52	1.196,41	2.601,72	311,92	180,60
Cataluña	21,00	23,09	1,90	2,38	92,16	195,26	372,48	368,52	93,70	41,71
Comunitat Valenciana			28,27	5,47	84,31	157,41	249,06	352,76	274,60	321,70
Extremadura	161,10	148,25	148,52	867,00	1.000,14	1.201,93	1.921,48	1.821,75	1.037,08	416,16
Galicia	4,91	703,41	203,88	365,52	583,55	313,31	388,84	110,17	232,41	324,58
Madrid, Comunidad de	11,23	443,37	100,02	310,41	190,76	47,22	53,54	43,50	42,77	52,36
Murcia, Región de									265,98	250,56
Navarra, Comunidad Foral de		30,17	24,66	70,81	23,79	46,92	11,51	46,02	61,72	34,38
Pais Vasco							15,60	53,51	21,35	24,90
Rioja, La						7,70		1,04	10,92	64,10
Ceuta										
Melilla										
No determinado										

Fuente: datacomex.comercio.es

Esta última tabla nos viene a detallar por año, comunidades autónomas y provincias que exportan a Portugal el producto antes mencionado. Y en este cuadro es donde nos encontramos las noticias más esperanzadoras, que aportan luz a este proyecto, ya que Andalucía es la mayor exportadora destacando gracias a Huelva que es la que muestra mejores resultados de toda la tabla. Esto se debe a la presencia del grupo Fertiberia a la que se unió el grupo Fercampo, ambos son actualmente los principales proveedores de Pevigu.

Con la información recabada sacamos de conclusión que el consumo de fertilizantes en Portugal es un hecho y que además aumenta con los años siendo una oportunidad de mercado clara a aprovechar.

4.4 Productos fitosanitarios y fertilizantes más vendidos en Portugal.

Los productos más vendidos en Portugal serán nombrados a continuación pero antes, es necesario explicar, que son algo distintos a los más vendidos en Andalucía debido a las distintas necesidades de las tierras en Portugal, así como los distintos cultivos que allí predominan.

Es decir, en Andalucía predomina el algodón, maíz, olivar, y cereal. Mientras que en Portugal los principales cultivos son el olivar y el cereal, reduciéndose así la variedad de productos más vendidos.

Dichos productos son los siguientes:

- Fitosanitarios:
 - Fungicidas: sulfato cuprocálcico, oxiclورو de cobre, óxido cuproso.
 - Insecticidas: dimetoato, zeta-cipermetrina, cipermetrina.
 - Herbicidas: glifosato, MCPA, oxiflourfen y terbutilacina.
- Fertilizantes:
 - Sólidos granulados :
 - o Nitrogenados: urea 46%, nitrato amónico 34.5%, sulfato amónico 21%.
 - o Complejos NPK: NPK 8-15-15, NPK 15-15-15, DAP 18-46-0.
 - Líquidos para fertirrigación:
 - o Nitrogenados: S.N 20 N.A., S.N. 32.
 - o Complejos NPK: NPK 4-8-12, NPK 0-0-14, NPK 20-5-10.
 - Fertilizantes foliares:
 - o Nitrogenados: urea cristalina 46%.
 - o Complejos NPK: MAP 12-60-0, nitrato potásico 13-0-46, NPK 20-20-20, aminoácidos.

4.5 Principales competidores y a qué precio venden.

La competencia en este sector dentro del país objetivo no es muy amplia, pero encontramos dos grandes competidores que se han hecho con la confianza de la mayoría de los agricultores de la zona. Estas son A. Cano y Protejagro ambas encargadas de la comercialización de agroquímicos y fertilizantes.

Para conocer este dato con total veracidad me he encargado previamente de preguntar a varios de nuestros clientes de Portugal con el fin de conocer cuáles eran los competidores significativos dentro de este mercado, y todos ellos han coincidido dando estos dos nombres.

Respecto al precio es recomendable determinarlo sobre los productos que forman parte de la oferta en el nuevo mercado objetivo, analizando una serie de factores y no limitándose a observar y comparar los precios de productos similares en destino. Los factores a analizar son los siguientes:

- Factores objetivos o cuantitativos. Son los diferentes costes directos e indirectos en los que la empresa incurrirá desde la producción hasta que el producto llega al consumidor internacional. Entre otros, se identifican:
 - o Costes de producción; pero en este caso sería el coste del producto, es decir, lo que se paga al proveedor
 - o Costes de adaptación del producto, que serían nulos ya que se ofrecerían los mismos productos.
 - o Costes logísticos, es decir, lo que supone el traslado desde el punto de fabricación del proveedor al nuevo punto de venta de la empresa en Portugal.
 - o Aranceles aduaneros y otras tasas, en este caso no se han de pagar dichas tasas debido a la pertenencia de ambos países a la Unión Europea y la misma península.
 - o Seguros varios.
 - o Costes promocionales, como los que serán explicados más adelante.
 - o Margen deseado, para obtener un beneficio.
- Factores cualitativos del mercado de destino y del consumidor.
 - o Nivel de conocimiento del producto por los consumidores internacionales, que en la zona donde Pevigu pondrá su nuevo punto de venta será alto, ya que este tipo de productos allí son utilizados actualmente.
 - o Competencia local o exterior y nivel de diferenciación percibida de los productos fertilizantes y agroquímicos de las empresas portuguesas, que obviamente contarán con una ventaja previa de mayor conocimiento por parte del consumidor, pero esto se puede subsanar con una oferta de productos y servicios de calidad, y una campaña de marketing adecuada.
 - o La capacidad adquisitiva de los consumidores también será determinante y aunque Portugal está atravesando la misma crisis económica que el resto de Europa, este tipo de productos suponen casi un bien de primera necesidad para agricultores y grandes empresas dedicadas al cultivo ya que sin fertilizantes no hay beneficio.

- o Límites subjetivos que el consumidor establece. Esto es, para cualquier producto, aunque este sea de una calidad excepcional, los consumidores, suelen desarrollar un límite subjetivo por encima del cual no comprarían el producto. Igualmente, el consumidor asocia un límite mínimo de precio a una calidad deseada, por debajo del cual, subjetivamente, atribuyen a los productos una calidad inferior.

Conocer los precios de la competencia en el mercado objetivo (Portugal), aportará a la empresa, un criterio real para valorar la competitividad de sus productos en aquellos mercados.

Por esto, se ha indagado para obtener los precios que generalmente utilizan las empresas de la competencia. Los siguientes P.V.P corresponden a los productos más vendidos:

- Fitosanitarios:
 - Fungicidas: sulfato cuprocálcico (4.50 €/k), oxiclورو de cobre (5.75€/k), óxido cuproso (15.50€/k).
 - Insecticidas: dimetoato (10.50€/L), zeta-cipermetrina (48.60€/L), cipermetrina (12.20€/L).
 - Herbicidas: glifosato (5.50€/L), MCPA (9.50€/L), oxiflourfen (24.00€/L) y terbutilacina (18.60€/L).
- Fertilizantes:
 - Sólidos granulados :
 - o Nitrogenados: urea 46% (440€/tn), nitrato amónico 34.5% (369€/tn), sulfato amónico 21% (280€/tn).
 - o Complejos NPK: NPK 8-15-15 (390€/tn), NPK 15-15-15 (450€/tn), DAP 18-46-0 (750€/tn).
 - Líquidos para fertirrigación:
 - o Nitrogenados: S.N 20 N.A. (280€/tn), S.N. 32 (390€/tn).
 - o Complejos NPK: NPK 4-8-12 (260€/tn), NPK 0-0-14 (210€/tn), NPK 20-5-10 (280€/tn).
 - Fertilizantes foliares:
 - o Nitrogenados: urea cristalina 46% (960€/tn).
 - o Complejos NPK: MAP 12-60-0 (1160€/tn), nitrato potásico 13-0-46 (870€/tn), NPK 20-20-20 (4.50€/k), aminoácidos (10.50€/l).

4. Estrategia a llevar a cabo en Portugal.

4.1 Qué puede ofrecer Pevigu a sus nuevos clientes.

Antes de explicar la forma en la que se quiere posicionar el servicio y realizar la oferta, se deben tener en cuenta una serie de consideraciones:

1. Se debe definir el grado de personalización que queremos conceder a nuestro servicio, es decir, la forma en la que podamos o queramos ajustar la prestación del servicio a los requerimientos específicos del cliente.

Pevigu llevará a cabo un servicio cercano y personalizado a cada cliente ya se trate de un agricultor o de una gran empresa, proporcionando a cada uno un servicio y productos a fines a sus necesidades. Buscando no solo la venta del producto adecuado para cada cliente. si no también su asesoramiento y seguimiento sobre el cultivo a tratar.

2. Otro punto importante que influye mucho en el posicionamiento del servicio, es el grado de complejidad técnica que queramos resolver. Cuanto mayor sea la complejidad técnica, más alto deberá ser el precio y, en consecuencia, menor el número de clientes potenciales a cubrir. Encontrar el buen balance entre la complejidad que se quiere dar y la generación de ingresos que se quiere obtener es un tema importante.

Tratándose de fertilizantes y fitosanitarios la complejidad técnica no es alta, aunque si es necesario reunir una serie de conocimientos para su venta y aplicación, como mínimo hay que realizar un curso para obtener el carnet de manipulador de fitosanitarios, el cual es obligatorio tanto para vender como para usarlos. Este carnet es necesario ya que es muy importante tener unos conocimientos y tener en cuenta ciertas pautas previas a su uso porque se tratan de productos perjudiciales para la salud y el medio ambiente si no se utilizan correctamente.

3. También interesa reflexionar sobre el grado de mecanización o tecnología que queramos aplicar a nuestro servicio, es decir, la utilización de maquinaria o software para reforzar o sustituir las labores humanas que pueden quedar integradas en el proceso.

Y respecto a esto es evidente que la mecanización se reduce a una carretilla elevadora y demás transporte de la empresa para suministrar, por lo que se deberá de tener los correspondientes carnets. También se requerirá de ordenadores necesarios para la gestión de la misma y personal que lo use correctamente.

En resumen, la misión de la empresa es ofrecer, al igual que en sus instalaciones en Andújar, todo tipo de productos fertilizantes y fitosanitarios, pero en este caso para olivar y cereal ya que es lo que predomina en Portugal, incluyendo la solución de problemas en plantas de tipo doméstico. Todo esto, por supuesto, acompañado de un asesoramiento continuo en dosis, forma, tiempo, uso de maquinaria, suministro y aplicación (en Portugal se aplicará por fertirrigación), adaptándolo a cada necesidad.

Por tanto la diferencia entre la oferta que realizará en Portugal y la que realiza en Andalucía, se hará visible en la reducción de variedad de productos debido a que en

Andújar también se venden productos para maíz y algodón, cultivos no explotados en Portugal. En consecuencia como las técnicas de aplicación de inyectado y suspensión son para algodón y maíz respectivamente, tampoco se ofrecerán en Portugal, siendo necesaria solamente la aplicación por fertirrigación.

La visión de Pevigu a largo plazo es conseguir ser una empresa se referencia en el sector, en lo que se refiere al tratamiento de todo tipo de cultivos y el asesoramiento sobre los mismos, llegando a servir no solo a particulares sino a grandes empresas, reportándole un nombre y un volumen de negocio creciente donde prime la satisfacción del cliente.

4.2 Qué estrategia de marketing va a utilizar.

Selección de mercados. La importancia de la información. Estudios de mercado.

Al iniciar la aventura internacional la empresa debe elegir el mercado mediante una investigación profunda (estudios de mercado, estadísticas, consumo y producción local, legislación, etc.). La información recabada de los mercados seleccionados es determinante. Esta investigación es fundamental para todas las decisiones que tome la empresa respecto a la venta y comercialización de sus servicios y para el desarrollo de sus actividades comerciales.

La empresa previamente debe conocer las barreras que se puede encontrar en el mercado objetivo. Estas son dificultades impuestas a nuestra empresa o a nuestro servicio para ser vendido o utilizado en dicho país.

Estrategias de acceso a los mercados. El canal de exportación.

Se debe fijar un nivel hacia el cual encaminar nuestros esfuerzos. Para ello, existen dos estrategias básicas de acceso a los mercados: Concentración y Diversificación

En la de concentración, la empresa centra sus recursos y esfuerzos en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos.

Ventajas de la estrategia de concentración:

- Mayor conocimiento de los mercados elegidos. Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado
- Reducción de los costes logísticos y de administración
- Mayores recursos para promoción y publicidad de cada mercado
- Control de riesgo de clientes

En el caso de la diversificación, la estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, aunque sea con la condición de conseguir una cuota significativa en alguno de ellos.

Ventajas de la estrategia de diversificación:

- Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales
- Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados
- Explotación de ventajas competitivas a corto plazo
- Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en los precios
- Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores

La selección de un target designa al destinatario ideal de un determinado bien. Encontramos tres pasos para establecer mercados objetivos:

- Segmentación de mercado
- Selección del mercado objetivo
- Posicionamiento del servicio

Las estrategias para acotar un mercado objetivo están influidas por:

- la madurez del mercado
- la diversidad de preferencias y necesidades de los consumidores
- el tamaño de la compañía
- la fortaleza de la competencia o la economía
- el volumen de ventas requerido para producir beneficios

En el caso de Pevigu y teniendo en cuenta todo lo expuesto, tiene la idea de llevar a cabo una estrategia de concentración en el mercado de Portugal atendiendo no solo a los clientes que ya tiene, sino también a particulares y grandes empresas con renombre, ya que con la principal en el sector como se comentó anteriormente, Sovena, ya mantiene relaciones comerciales. Esto dará lugar a que la empresa vaya tomando fuerza y posicionamiento, logrando una marca reconocida.

Para conseguir dicha marca también es necesario no olvidar la relación con el cliente y la prestación conjunta de producto y servicio, que en este tipo de negocio es sumamente importante, ya que los clientes no sólo necesitan los productos para tratar sus tierras si no el asesoramiento adecuado y cercano sobre cantidad, forma y tiempo.

Hay que tener en cuenta el proceso que se produce en la propia prestación del servicio, puede suponer el elemento fundamental de diferenciación entre las empresas dentro del sector.

Por este motivo, Pevigu ha decidido no conformarse con la exportación e implantar un punto de venta concretamente en Alentejo, como se comentó anteriormente y por los motivos anteriormente citados, concretamente en Beja.

Plan de acceso. Localización de clientes.

La localización de clientes supone para la empresa una necesidad básica para el inicio de su internacionalización y el mantenimiento de su actividad.

Se ha de considerar si se quiere seguir un modelo clásico de localización de mercados que convenga más para actuar, o si se quiere llevar a cabo la oferta del producto y el servicio sin intermediarios territoriales y con contacto directo con el cliente final. Se dan muchos casos en el cual el contacto directo es obligatorio, por ello, a veces la prestación y la interacción fuerzan a que la relación tenga que ser presencial con sus correspondientes limitaciones, pero también beneficios.

Para la localización de clientes se pueden utilizar diferentes métodos, sin que sean excluyentes, y se pueden usar uno o varios, según los objetivos de la empresa:

- En Internet
- La utilización del correo y otros medios de comunicación
- Ferias y Exposiciones comerciales, nacionales y/o extranjeras.
- Encuentros empresariales
- Misiones Comerciales
- Contratación de Intermediarios para efectuar las exportaciones
- Visita personal
- Otros métodos como la consulta a guías y directorios con información internacional de productos y productores, la consulta de publicaciones y/o la inserción de avisos publicitarios especialmente dirigidos a potenciales compradores, las revistas especializadas.

Tras llevar Pevigu a cabo la localización de clientes (mediante internet, encuentros empresariales y la aparición en guías y directorios), con la intención de captar nuevos continuamente, como antes se explicó el contacto directo con el cliente en este tipo de negocio es clave, por lo que la relación con el mismo será sin intermediarios para atenderlo adecuadamente y establecer lazos de fidelización.

Elaboración de la estrategia de marketing. Marketing mix.

Una vez que la empresa haya concluido el proceso de estructuración estratégica, fijando sus objetivos a nivel internacional, identificando sus mercados prioritarios y las estrategias para su internacionalización, deberá iniciar un proceso de planificación que se concrete en acciones comerciales, de marketing y promocionales específicas, orientadas al alcance de dichos objetivos

El denominado marketing mix engloba un conjunto de herramientas al servicio de las empresas para lograr los objetivos de posicionamiento en un mercado determinado. Estas herramientas son conocidas, por sus siglas en inglés, como 'las cuatro P del marketing: Producto, Precio, Lugar (Place en inglés) y Promoción. Para que una estrategia de marketing sea eficiente y eficaz, se considera que es necesario que haya coherencia entre las mismas.

Para completar la estrategia de marketing se aconseja tener presente también a las personas a las que nos dirigimos, los procesos de producción y la presentación de nuestros productos.

Para P. Kotler, las empresas que tendrán éxito serán aquellas que manejen correctamente el mix de marketing, esto es, "que puedan satisfacer las necesidades del consumidor de forma económica y conveniente y con una comunicación efectiva".

El marketing mix se puede orientar hacia el mercado internacional, adaptándolo a las nuevas variables que lo componen, que son las siguientes:

Producto ofertado.

Los productos seleccionados que conforman la oferta de Pevigu, van a ser la pieza clave del marketing mix internacional, pues determinarán el resto de los factores, como el precio, distribución y comunicación y acciones de promoción que deberán realizar las empresas para fomentar su comercialización exterior.

Para conseguir la diferenciación del producto, es aconsejable que la presentación de la oferta exterior se realice de manera que se resalten los atributos del producto, según las preferencias de los destinatarios en los mercados exteriores, (en este caso para el consumidor final). Además, habrá que cumplir con los requisitos legales de información al consumidor y empaquetado que exijan las autoridades del mercado de destino, que precisamente con este tipo de productos la seguridad con respecto al envasado, empaquetado y transporte es máxima debido a lo perjudicial que pueden llegar a ser para el medio ambiente.

Es decir, Pevigu ofertara aquellos más demandados (antes mencionados) dentro de su carta de productos, en primera instancia, y adaptándose a los precios que se han expuesto para ser competitivos ya que obviamente la calidad está asegurada.

Distribución.

La política de distribución que diseñe la empresa enfocada a los mercados internacionales tendrá en cuenta la logística, el canal de distribución y la política de comunicación.

Respecto a la distribución de productos a Pevigu, estará en manos de sus proveedores, los cuales se comprometen en cumplir con los plazos y condiciones adecuadas para satisfacer a su cliente.

Por otra parte, la distribución de los productos llevada a cabo por Pevigu consistirá, al igual que en Andújar, en servir o aplicar los productos que sean necesarios en finca, en envases o depósitos y mediante sus propios vehículos.

Comunicación.

Una buena política de comunicación debe contener no solo los instrumentos o técnicas idóneas para ese mercado sino también el mensaje promocional que permita transmitir de forma eficiente, captando la atención y persuadiendo al cliente objetivo. Como reglas básicas de la política de comunicación deberíamos destacar:

- Influir de forma positiva sobre los potenciales clientes (usuarios, consumidores o intermediarios)
- Actualización. Tanto los documentos promocionales como los mensajes transmitidos pueden necesitar modificaciones en el tiempo.
- Adaptación al mercado y al público objetivo. La estandarización de los instrumentos y mensajes puede suponer un grave error con consecuencias negativas para la empresa.

Se trata de determinar cómo se va a comunicar a los consumidores la existencia de los productos agroquímicos y fertilizantes, al nuevo mercado exterior al que se dirigen, de tal manera que no sólo se informe sobre el producto, sino que se familiarice al consumidor sobre sus bondades y se fortalezca la marca y el posicionamiento del producto en el exterior para potenciar su compra.

Para desarrollar una estrategia de comunicación eficaz y efectiva es necesario realizar:

- Una presentación inicial de la empresa, definiendo la imagen que se desea transmitir.
- Diseñar la información de apoyo a utilizar: catálogos, referencias, acreditaciones de calidad, medioambiente, etc.

- Analizar las estrategias de las empresas competidoras y sacar conclusiones útiles.
- Estudiar la posibilidad de aplicar la misma campaña en diferentes mercados.
- Determinar objetivos de comunicación en función de los costes y características del mercado.

Los instrumentos de comunicación y promoción son básicamente los mismos que en el mercado comarcal. Aumentando su complejidad a medida que aumentan las diferencias en las variables del mercado (principalmente socioculturales). Las cuatro principales técnicas de comunicación son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Ventas personales

Mientras que las dos últimas implican una relación muy estrecha y directa de la empresa con el cliente objetivo, siendo más utilizadas en la comercialización de productos industriales y servicios, la publicidad y promoción de ventas disponen de diferentes instrumentos que permitirán a la empresa abordar los distintos niveles de la comercialización

La estrategia de comunicación, se llevara a cabo a través de herramientas publicitarias y de promoción, al servicio del fortalecimiento de la imagen de la empresa en el mercado objetivo.

- Actividad publicitaria. Atendiendo a la definición que la UNESCO ofreció en 1978 sobre la publicidad, esta se entiende esencialmente como "una actividad de comunicación, que apunta a promover la venta de un artículo, producto o servicio; a fomentar una idea o a lograr cualquier otro efecto que desee conseguir el anunciante".

Se pueden diferenciar cinco tipos diferentes de medios publicitarios en función de su canal de difusión.

- o Medios gráficos, por ejemplo, las revistas diarias o prensa.
- o Medios auditivos, como la radio.
- o Medios audiovisuales: la televisión y el cine.
- o Medios exteriores, como es el caso de las vallas publicitarias.
- o Medios online, es decir Internet.

La actividad publicitaria de Pevigu se verá reflejada en su página web (adaptada a los cambios que suponen una internacionalización, como tres idiomas y una exacta explicación de la actividad y oferta de la empresa), vallas publicitarias en lugares estratégicos y de elevado tránsito y, por último, la empresa también ve adecuado publicitarse en revistas especializadas y cuñas de radio.

Esto debe ser así ya que una de las principales herramientas de comercialización que representan la calidad del servicio ante un cliente potencial son la página web y las tarjetas de presentación, por lo que deben poseer un diseño

profesional, con datos de dirección claros y completos (que incluyan el país), información de acceso electrónico, credenciales y la traducción de la información a otro idioma al reverso de la tarjeta.

No se debe olvidar el transmitir un mensaje de categoría mundial, que contemple las ventajas que el servicio les reportará a los potenciales clientes. Se deben incluir aspectos como adaptaciones del servicio a diferentes mercados o grupos de clientes, aplicaciones especializadas del servicio, circunstancias difíciles en las que la empresa ha logrado tener buenos resultados y ejemplos de experiencias previas con clientes extranjeros..

- La promoción de venta engloba una mezcla de actividades limitadas en el tiempo y en el espacio y muy enfocadas a un cliente específico, que permiten presentar y acercar el producto al consumidor de una forma más personalizada y concreta.

Esta técnica de marketing permite a las empresas reforzar la participación de sus productos en el mercado y aumentar su notoriedad de marca. En el caso de la introducción en un nuevo mercado, se pueden desarrollar acciones o campañas con el objetivo de crear una imagen de marca o la diferenciación y posicionamiento del producto.

Las acciones de promoción de ventas se deben incluir en el plan anual de marketing de la empresa, con unos objetivos concretos y de forma coordinada con el posicionamiento que se busca para la marca.

Algunas de las posibles actividades de promoción son:

- o Técnicas de merchandising.
- o Muestras gratis.
- o Regalos en la compra del producto.
- o Ofertas de introducción.
- o Patrocinio o participación gratis en eventos educativos, culturales o deportivos, etc. de la comunidad.

Con respecto al material promocional, la primera presentación tangible de una empresa de servicios es el material publicitario, siendo fundamental su página web.

Pevigu seguirá llevando a cabo, al igual que en Andújar, una campaña de promoción basada en el merchandising orientado al agricultor (monos de trabajo, mascarillas, guantes, recipientes de medida, etc., con lo que quedan muy contentos debido a la gran utilidad para ellos); también repartirá muestras de productos; patrocinio o participación gratis en eventos de la comunidad, al igual que hace en Andújar, ya que esto le reporta una buena imagen. Y por último, también es de gran importancia la participación en ferias multisectoriales de la zona en la que se captan nuevos clientes y se da a conocer.

5. Conclusiones.

5.1 Misión y visión.

La misión de la empresa es ofrecer al igual que en sus instalaciones en Andújar todo tipo de productos fertilizantes y agroquímicos para olivar, cereal y todo tipo de frutales, incluyendo la solución de problemas en plantas de tipo doméstico. Todo esto por supuesto, acompañado de un asesoramiento continuo en dosis, forma y tiempo adaptándolo a cada necesidad.

La visión de Pevigu a largo plazo es conseguir ser una empresa de referencia en el sector, en lo que se refiere al tratamiento de todo tipo de cultivos y el asesoramiento sobre los mismos, llegando a servir no solo a particulares sino a grandes empresas, reportándole un nombre y un volumen de negocio creciente donde prime la satisfacción del cliente.

5.2 Claves.

Los aspectos claves en los que se apoya este proyecto son:

- Servicio y asesoramiento a medida de cada cliente, ya que cuentan con personal altamente cualificado con experiencia labrada a lo largo de muchos años y además se contratará a personal joven con alta formación en el sector.
- Tras indagar sobre el tema encuentro la escasa competencia a la que se enfrenta en la zona alentejana, ya que la mayoría de estos productos son importados de España (concretamente de Huelva).
- Nicho de mercado: tras descubrir que la mayoría de fertilizantes son importados, se deduce que es interesante el hecho de que haya un punto de venta donde adquirir directamente los productos con un trato más personal y asesoramiento adecuado.
- Contactos: el actual dueño de la empresa cuenta con un serie de clientes ya fidelizados, además de tener trato con grandes empresas que cuentan con miles de hectáreas de olivar en Alentejo, con la cuales podría llegar a acuerdos sobre su abastecimiento.

5.3 Público.

El público objetivo de la empresa en Beja (punto concreto donde se instalará) serán aquellos agricultores que cuenten tanto con tierras para producción propia como para los que tengas miles de hectáreas para producción industrial. Se trate de un caso u otro encontrará personal altamente cualificado para atender sus propósitos y tener total tranquilidad sobre la correcta aplicación de los productos adecuados y en la época que proceda, asegurándoles una alta producción.

6. Anexo

6.2 Trámites para la creación de la empresa.

Claves para ser autónomo en Portugal.

Como Empresa Individual/ Empresario en Nombre Individual es necesario:

- 1.- Solicitud de Certificación de Admisibilidad de Firma o Denominación. El empresario en Nombre Individual sólo estará obligado a requerir este certificado si pretende inscribirse en el registro Comercial con denominación diferente de su nombre completo o abreviado.
- 2.- Solicitud de Tarjeta de Identificación: Es el documento que identifica al empresario, como tal, en todos los actos y contratos en que intervenga.
- 3.- Declaración de Inicio de Actividad Necesario para regularizar la situación fiscal del empresario
- 4.- Registro comercial Su finalidad es dar publicidad a la situación jurídica de los empresarios
- 5.- Comunicación obligatoria al Instituto de Desarrollo e Inspección de las Condiciones de Trabajo Debe incluir esta comunicación: la dirección del establecimiento, el ramo de actividad y número de trabajadores
- 6.- Inscripción del empresario en la Seguridad Social
- 7.- Inscripción de la Empresa Individual en la Seguridad Social

Registro/inicio de actividad.

Para iniciar la actividad como trabajador autónomo en Portugal es necesario darse de alta como trabajador independiente en una Repartição de Finanças de la zona en donde se resida. Para registrarse debes presentar un documento de identificación y la Tarjeta de Contribuyente que se obtiene allí mismo. Se puede realizar online a través del Portal das Finças. Allí te entregaran un libro de “recibos verdes”. Una vez registrada la actividad se debe optar por un régimen de tributación: régimen simplificado, contabilidad organizada o acto aislado. Por defecto, se tiene la obligación de permanecer tres años en dicho régimen.

Inscripción en la Seguridad Social

En principio, la participación del inicio, suspensión o baja en la Seguridad Social se realiza automáticamente mediante intercambio de datos entre este organismo y la Administración Fiscal. No obstante, conviene confirmar la afiliación.

El encuadramiento y la obligación contributiva a la Seguridad Social del trabajador autónomo comienzan el primer día del duodécimo mes siguiente al de inicio

de actividad, cuando este inicio ocurra en los meses de octubre, noviembre y diciembre. Si el inicio de actividad se produce en los meses de enero a septiembre, el encuadramiento tiene efectos el 1 de noviembre del año siguiente.

No obstante, es posible solicitar el encuadramiento anticipado, que produce efectos a partir del día 1 del mes siguiente. De esta manera los trabajadores pueden beneficiarse, desde el inicio de su actividad, de las prestaciones derivadas de enfermedad, maternidad o paternidad.

El importe de las cotizaciones a la Seguridad Social se obtiene aplicando una tasa del 29,6% (28,3 en el caso de productores agrícolas) al valor de la actividad facilitado a la Seguridad Social por la Administración Fiscal, después de que a este valor se le asigne uno de los doce escalones de una tabla confeccionada en función del importe de los Apoyos Sociales, equivalente al IPREM español.

La base mínima de cotización es de 419, 22 Euros y la máxima de 5.030,64 Euros, correspondiendo una cotización mensual de 124,09 Euros y 1.489,07 Euros, respectivamente.

He de comentar que el Gobierno luso ofrece grandes ventajas a los autónomos, como son:

- Cuota fija: en Portugal no existe cuota fija para autónomos.
- Impuesto sobre la renta: Los trabajadores por cuenta propia pueden cotizar bien a través del régimen obligatorio que supone el 25,4% de los ingresos sobre el año anterior. O bien a través del régimen alargado que supone un 32% sobre los ingresos del año anterior y ofrece beneficios complementarios a los asegurados.
- Impuestos sobre el consumo: la principal ventaja que tendrás al ser autónomo en Portugal es que no tendrás que pagar IVA.

6.3 Información útil para la instalación en Portugal.

- Respecto al sistema fiscal portugués, es semejante al español, está integrado por un conjunto de impuestos de carácter estatal y local, que inciden de manera directa o indirecta sobre el sujeto pasivo.
- El contrato puede tener carácter temporal, y celebrarse por tiempo fijo definido, o por tiempo fijo indefinido. Tipos:

A) Contrato por tiempo fijo: Debe hacerse de forma escrita y sólo puede existir para satisfacer las necesidades temporales de la empresa, por el tiempo exacto que dure dicha necesidad.

a.1) Contrato por tiempo definido fijo: En el contrato se estipula un tiempo específico y finaliza cuando concluye ese período. Este contrato puede ser renovado hasta un período máximo de 3 años, finalizado el cual se convierte automáticamente en contrato de tiempo indefinido.

a.2) Contrato por tiempo fijo indefinido: En este caso empleador y empleado estipulan que el contrato finalice cuando se dé un hecho

determinado, en fecha incierta (regreso de un empleado con baja por enfermedad, o maternidad, por ejemplo)

B) Contrato de trabajo temporal es de naturaleza triangular: La entidad patronal acude a una empresa de trabajo “temporario”, que es quien contrata, remunera al trabajador, quien prestará sus servicios en la primera, sin integrar la plantilla.

- Los sueldos pueden ser fijos, variables o una combinación de los dos. Todos los trabajadores tienen derecho a un sueldo mínimo que se establece cada año. Para el 2014 el Salario mínimo interprofesional está establecido en 485€ bruto al mes, catorce meses por año: paga extra de Navidad y vacaciones de verano en que los asalariados tienen derecho al sueldo entero normal.
El período normal de trabajo no puede exceder de 8 horas diarias ni 40 horas por semana. La legislación laboral portuguesa da a los empleados el derecho a disfrutar por lo menos de un día de descanso a la semana.
- También es un dato importante saber que como consecuencia de la normativa comunitaria, existe en Portugal libertad de establecimiento e igualdad de tratamiento de los inversores no residentes en relación con los residentes. Las empresas extranjeras pueden establecerse como sociedades de derecho portugués o como sucursales de sociedad extranjera, sin que existan a efectos prácticos grandes diferencias en el tratamiento fiscal de ambas. Existe también la figura de las oficinas de representación.

7. Bibliografía.

- CESCE Seguros de Crédito (2009). Riesgo país Portugal, pag. 25.
Disponible on line: <http://www.cesceportugal.com/>
- Chris Newton, Demand Media. Traducido por Marcela Carniglia (2015). “diferencia entre estrategia de marketing diferenciada y concentrada”. La voz de Houston, pag. 12.
Disponible on line: <http://pyme.lavoztx.com/>
- Coface for safer trade. Estudios económicos, Portugal, evaluación de riesgos. (2014), pag. 25.
Disponible on line: <http://www.coface.com/>
- Comtrade, tablas y datos estadísticos, pp 29-30.
Disponible on line:
<http://comtrade.un.org/db/help/ureadMeFirst.aspx?returnPath=%2fdb%2fdqBasicQueryResults.aspx%3fcc%3d310210%26px%3dH3%26r%3d620%26y%3d2013%26p%3dALL%26rg%3d1%26so%3d9999>
- Datacomex, estadísticas del comercio exterior, pag. 32.
Disponible on line: <http://datacomex.comercio.es%20%20/>
- Federación Onubense de Empresarios (FOE). Junta de Andalucía. “Estrategias comerciales para la internacionalización”, pp.34-35, y pp 37-43.
Disponible on line: <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-02.html>
- Federico Anzil, (2001). Ecolink. Definición riesgo país, pag. 25.
Disponible on line: www.econlink.com
- GUIA ICEX / INFORME ECONOMICO ICEX. Este trabajo forma parte del proyecto de investigación “El monocultivo olivarero en la provincia de Jaén: proceso de formación, diversidad paisajística y perspectivas territoriales”, subvencionado por la Universidad de Jaén (UJA2010/12/58), pp 23-25.
- Inicia para creación de empresas. El Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa SAU SPM velaran por asegurar la exactitud y fidelidad de esta información y de los datos contenidos en los informes. “Formas de internacionalizar la empresa” (pdf).
Disponible on line:
http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/internalitzacio_CAS_tcm141-66558_tcm141-66558.pdf
- Juan Felipe Zamudio Jiménez, (2014). “Segmentación de mercados”. Gimnasio los monjes, gestión humana integral, pag. 11.
Disponible on line: <http://gimnasiolosmonjes.edu.co/>
- Luis Expósito/Badajoz (2007). Diario hoy digital. “Desembarco español en campo alentejano”, pp 26-29.
Disponible on line: http://www.hoy.es/prensa/20070219/regional/desembarco-espanol-campo-alentejano_20070219.html
- Luis Montoro (2015). ABC de Sevilla. Economía: “el presidente de Agraria es uno de los impulsores de los proyectos oleícolas en Alentejo”, pp 26-29.

- Disponible on line: <http://sevilla.abc.es/economia/20150119/sevi-agricultura-pedro-gonzalo-ybarra-201501182116.html>
- María Arnanz Ariza. Cultup. Programa de apoyo al emprendimiento cultural de jóvenes españoles en el exterior: guía básica sobre como emprender en Portugal, pp 45-46.
Disponible on line:
<http://www.cultup.org/emprender-en-el-exterior/46-guia-basica-sobre-como-emprender-en-portugal>
 - María José Cano y Begoña Beviá (2010). Escuela de Organización Industrial. “Estrategias y plan de internacionalización”. (pdf)
Disponible on line:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67016/componente67014.pdf
 - Página web de la empresa, pp 4-10, www.pevigu.com
 - Peris Ortiz Marta, Rueda Armengot Carlos, Benito Osorio Diana. Universidad politécnica de valencia. “Métodos de entrada en mercados exteriores” (pdf).
Disponible on line:
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5
 - Rafael Campillo Lorenzo (2014). Exitia global solutions. “Análisis DAFO: evaluar el potencial de internacionalización de la empresa”, pp 20-22.
Disponible on line: <http://exitia.com/es/blog/analisis-dafo-evaluar-el-potencial-de-internacionalizacion-de-la-empresa-i>
 - Taric, especialistas en aduanas, logística y comercio internacional, pp. 29-30.
Disponible on line:
http://www.taric.es/gestionUsuarios/indexlogin_jp.asp?OKRedirect=/
 - Ulises Galicia. Destino Portugal - Guía práctica de lo necesario para establecerte en Portugal, pp 46-47.
Disponible on line: <http://emigracion.xunta.es/files/destino/25499/25499-guia-completa-portugal.pdf>
 - Universidad Carlos III de Madrid, (2002). Documentos de trabajo: La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar, pp 13-16.
Disponible on line:
<http://docubib.uc3m.es/workingpapers/DB/db021811.pdfEAE>
 - Vidal Maté (2009). El país. “El olivar portugués habla español”, pp.26-29.
Disponible on line:
http://elpais.com/diario/2009/10/25/negocio/1256475807_850215.html

