

MONOGRÁFICO ESPECIAL

Desafíos Ibéricos

2008

SÁBADO, 18 DE OCTUBRE DE 2008

- 2** **SALUD E INDUSTRIA FARMACÉUTICA**
Diferentes reglas de juego para los mismos negocios
- 4** **ENTREVISTA**
Contraven
Grupo Pinorval
- 6** **INDUSTRIA**
Garantía de competencia ibérica
- 9** **ENTREVISTA**
Grupo Rino
- 10** **CONSTRUCCIÓN**
Oportunidades emergentes en el mercado portugués
- 12** **ENTREVISTA**
Estereofoto Geoengenharia MafiroI
- 14** **TEXTIL**
En la vanguardia de la globalización
- 16** **ENTREVISTA**
Grupo Autosueco Industria & IDI



Diferentes reglas de juego para los mismos negocios

La salud es un sector en constante evolución que depende en gran medida de las políticas emprendidas en los países donde se desarrolla. El mercado ibérico formado por Portugal y España no es una excepción

Por más próximos que se encuentren, difícilmente Portugal y España podrán formar un mercado ibérico si la sanidad pública funciona con parámetros tan distintos. Es algo con lo que ya cuentan todas las empresas del sector privado, que saben adaptar sus negocios a esta realidad.



Amado Eliaz Tomaz
Presidente
Laboratorios Beatriz Godinho

No obstante, los problemas de fondo en los países desarrollados suelen ser parecidos y la gestión eficiente de los sistemas de salud se ha convertido en un tema de debate constante durante los últimos años. El sector sanitario público se centra en la calidad más que en la rentabilidad y en cumplir compromisos como la cobertura universal. Pero cada vez más, las administraciones exigen un uso adecuado de los recursos y buscan constantemente formas de optimizar los gastos. Las técnicas de gestión privadas están cada vez más presentes en la sanidad pública.

Así, por ejemplo, en España son varias las comunidades autónomas que han creado unidades de evaluación de medicamentos con la incorporación de criterios económicos a su gestión. Estas unidades evalúan la aportación terapéutica de los nuevos medicamentos y las formas de administrarlos relacionándola con su coste.

Mientras, en Portugal la evolución del sector de la salud se ha visto muy afectado por las reformas emprendidas en el Servicio Nacional de Salud con las que se ha pretendido mejorar el acceso y la distribución desigual de los servicios sanitarios, la escasez de recursos humanos y, sobre todo, el gran peso que suponen los medicamentos en la estructura total del gasto y las finanzas del sistema.

Desarrollo Paralelo

Las empresas como los Laboratorios Beatriz Godinho destacan entre los negocios que más tiempo llevan asistiendo a los cambios en las políticas de salud y valorando las posibilidades que tendría un mercado



Carlos Mocho
Director General
IMS Health - Portugal

ibérico en este sector. *“Es absolutamente positivo crear un mercado único de los dos países. Aunque Portugal y España han vivido muchos años de espaldas uno al otro y si algo hay en común son los problemas sociales, aunque en Portugal la economía ha estado algo más débil”*, explica Amado Eliaz Tomaz, presidente del consejo de administración de esta empresa.

Elias Tomaz cuenta con una larga experiencia en el sector farmacéutico. De hecho, los avatares políticos españoles y portugueses han marcado en cierto modo su trayectoria. Tras la revolución de 1975, este empresario dejó su trabajo en una multinacional del sector y fundó su propia farmacia y, paralelamente, su propio laboratorio de análisis clínicos. Así nació el Laboratorio Beatriz Godinho. *“No tenía ni idea de la magnitud que este negocio podría alcanzar”*, asegura. Parte del éxito ha sido dar un enfoque social al negocio, que emplea a 300 personas, el 80% de ellas con formación universitaria.

Situado en la región litoral del centro del país para así resolver con mayor facilidad la siempre compleja burocracia de la administración, Laboratorios Beatriz Godinho está interesado en entrar en el mercado español de la salud a través de alguna alianza o asociación, aunque la empresa no tiene urgencia por llevar a cabo esta iniciativa. Recientemente su estrategia de expansión la llevó a comprar un competidor de tamaño considerable que requirió buena parte de los recur-

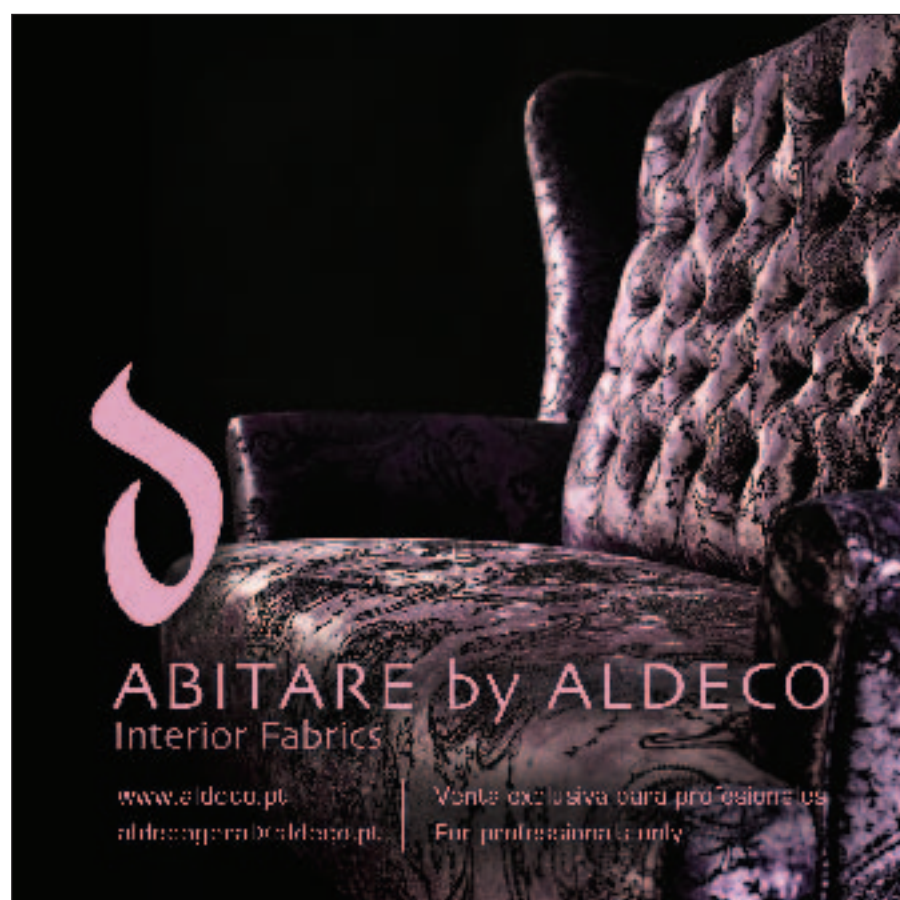
sos financieros. Eso sí, reforzó sus posiciones en áreas como el diagnóstico, la cardiología, o la neumología.

“La competencia española fue uno de los causantes de que se despertara la reorganización el área del diagnóstico en Portugal”, explica Elias Tomaz. *“Para sobresalir, hemos mejorado en todos los aspectos, procurando ser más dinámicos, utilizar nuevas tecnologías y ser autosuficientes”*, asegura.

Este cambio forzado ha generado a su vez una oportunidad para el laboratorio. *“Estamos en condiciones de entrar en el mercado español porque disponemos de la misma tecnología”*, dice el presidente del consejo de administración de este laboratorio. Elias Tomaz sabe de lo que habla. *“En España el área de diagnóstico se ha acelerado, todo es más rápido y más económico, beneficiándose de ciertas ventajas que en Portugal ya disfrutábamos”*.

Genéricos al alza

En cualquier caso, la competencia y los cambios normativos que vive el sector de la salud es algo que siguen muy de cerca compañías como IMS Health, dedicada a los estudios de mercado y consultoría especializada. *“La evolución del sector de la salud tiene que ver con el caso de la industria farmacéutica. En este contexto las empresas tienen que adaptar su posición geográfica teniendo en cuenta lo que sucede con la industria”*, opina Carlos Mocho, director general de esta empresa en Portugal.





Rafael Fernandez
Director General
AMGEN - Portugal & Latinoamérica

IMS Health es una empresa activa tanto en Portugal, donde factura 35 millones de euros, como en España, donde el negocio asciende a 80 millones de euros. Su conocimiento y experiencia le permite detectar las áreas con mayor potencial y las estrategias que permiten salvar los obstáculos que aún mantienen estos dos mercados separados.

Para los analistas de IMS Health, las diferencias entre los mercados luso y español son "sustanciales", con una distinción marcada por las maneras de enfocar estos servicios desde el punto de vista administrativo. "Los fundamentos del mercado son idénticos pero el mercado farmacéutico es uno de los que más sujeto está a la presión de las decisiones promovidas por la legislación. Los medicamentos son objeto de un control muy grande y necesitan procesos de estudio y autorización que en ocasiones son muy prolongadas", explica Mocho.

El responsable de IMS Health afirma que el factor que más influye para distinguir los dos mercados es común al del resto de las actividades empresariales. Al igual que sucede con la construcción, el turismo, las industrias manufactureras... asumir la diferencia de tamaño entre

Portugal y España es el primer paso para plantearse hacer negocios a una escala ibérica. Más específico del sector de la salud es la estructura administrativa de ambos países. La descentralización española tiene un papel definitivo, porque aunque puede existir un procedimiento administrativo común a todas ellas, después cada una funciona de forma independiente aplicando sus propios desarrollos normativos.

Además, en Portugal las áreas de gestión de hospitales y los productos que consumen son distintos al funcionamiento español. En Portugal, asegura este ejecutivo, los hospitales tienen un protagonismo cada vez mayor en la distribución de medicamentos y, por otro lado, es un mercado mucho más abierto a la venta de genéricos que España. La experiencia del mercado luso al adelantarse a permitir un mayor uso de genéricos en su oferta de medicamentos hace ver que en España existe un interesante potencial para este negocio, que desde el punto de vista administrativo, tiene una gran ventaja en el control de coste que permite. "España tiene una ocasión de oro con el desarrollo del mercado de genéricos. Puede permitir una expansión de 200 a

300 millones de euros", afirma Mocho, convencido.

Adaptación de estructuras

Fueron precisamente los cambios administrativos en la gestión de los hospitales públicos portugueses los que llevaron a Amgen cambiar su forma de actuar en el mercado hace dos años. Un año antes, sin embargo, la nueva política del Gobierno portugués generó una importante crisis comercial.

"El Primer Ministro emprendió una reforma para la contención de coste en el sector público y el sector de la salud fue el más afectado. Determinados hospitales pasaron de ser entidades públicas a gestionarse de manera privada. Su primera medida fue negociar directamente con las empresas que pueden ofrecer mayor número de productos y establecer contratos a largo plazo, con lo que los precios de los medicamentos bajaron", explica el director general de Amgen para Portugal y Latinoamérica, Rafael Fernandez.

Antes de poder adaptarse a las nuevas circunstancias, la empresa vio reducirse un 25% sus ventas en dos años, los ingresos bajaron de alrededor de 50 millones de euros a unos 38 millones. A medio y

largo plazo, Amgen continuará con la línea de productos con la que trabaja actualmente y creará espacio para otros nuevos. "No podemos mantener la misma estructura que antes de la crisis de ventas. Estamos adaptándonos a una nueva realidad y buscamos nuevos productos que introducir en Portugal al más breve plazo posible", explica Fernandez.

Ahora, superada la crisis, son las empresas las que piden al Gobierno que desarrolle esa política de control de gastos en la sanidad pública con criterios más ambiciosos. "Muchos de los medicamentos nuevos suponen la aplicación de nuevas tecnologías, son terapias más caras que sustituyen el empleo de grandes cantidades de medicamentos", afirma Fernandez. "La mejor política consiste en contemplar el uso de los medicamentos desde el punto de vista de la eficiencia", subraya.

Hay hospitales en Portugal que son un claro ejemplo de contención de gastos, como es el caso de la Universidad de Coimbra. Según Fernandez, la gestión de este hospital destaca sobre la de otros porque no se centra en los precios de los medicamentos y se esfuerza más en mostrarse exigente con la forma en que se

PORTUGAL
PINORVAL
Ind. de madeiras, sa
MOVIPINHO
Ind. de madeiras, lda
Zona industrial
6100 - 200 Ovar, po
T: +351 272 740 010
F: +351 272 730 019
E: NORVAL@PINORVAL.PT
WWW.PINORVAL.PT

ESPAÑA
PINORVAL
Ind. de madeiras, sa
Autocía Madrid - Toledo
Km 56,2 - 45200 Orliz del Tey (Toledo)
T: +34 926 499 048
F: +34 926 491 141
E: NORVAL@SA.PINORVAL.PT
WWW.PINORVAL.PT

grupo
PINORVAL

tp
pinorval

tp
PINORVAL
S.A.

movipinho

PI-220
HIT ED

PI-220
HIT ED



Novo Nordisk contribuye a mejorar la calidad de vida de los diabéticos en todo el mundo

administran en el hospital. "La manera de utilizar los medicamentos en el hospital es un asunto clave para la reducción de coste", insiste el responsable de Amgen.

Y, de hecho, este enfoque podría ayudar a la empresa portuguesa para aprovechar oportunidades de negocio en un eventual mercado ibérico. Los responsables de Amgen tienen claro que las dimensiones de ambos países marcan una importante diferencia y están al tanto de que mientras en Portugal las decisiones de los clientes están cada vez más concentradas, en España se mantiene la promoción directa de medicamentos entre los médicos. "Creo que a medio y largo plazo existirán áreas de mercado comunes a los dos países pero el contacto con el cliente tendrá que seguir siendo local", dice Fernández.

Intercambio de ideas

La apreciación del responsable de Amgen encaja con la experiencia llevada a cabo por Novo Nordisk, aunque llevar la teoría a la práctica puede ser más complejo de lo que parece inicialmente. Esta empresa trabaja fundamentalmente en las terapias para la diabetes y genera unos ingresos de alrededor de 30 millones de euros en Portugal y 60 millones de euros en España.

Hace ocho años, la matriz consideró que ambos países debían trabajar bajo una única dirección, junto con Grecia e Italia. Dos años después, unió estos cuatro mercados en un área de negocio que abarcaba todo el sur de Europa excepto Francia. Finalmente, decidió volver al estado inicial, con Portugal y España coordinados pero con direcciones generales independientes.

El objetivo de esta estructura ibérica es fundamentalmente potenciar aquellos

puntos en que cada uno de los países puede ser mejor. "España tiene claramente una realidad distinta en el caso de la industria farmacéutica porque quizás no existen tantas dificultades para introducir productos nuevos como en Portugal. Por eso, podemos beneficiarnos mutuamente del intercambio de ideas", opina António Araújo, director general de la empresa en Portugal.

De hecho, Araújo apunta que, en el pasado, dejar de entender así ambos mercados acarrió alguna disfunción. "Ocho años atrás se pasó por encima de las diferencias y la dirección de la empresa era ibérica, hasta el punto de que Portugal era tan solo una extensión del territorio español y así las cosas no funcionan", explica Araújo.

Con esta estructura, Novo Nordisk pretende centrarse en el mercado de las terapias para diabetes. "Se dice que la diabetes será la epidemia del siglo XXI, algo que tiene que ver con el acceso a alimentos que antes no conocíamos y el mejor ejemplo es China", afirma Araújo. Mientras mantuvo fuertes restricciones a la entrada de productos extranjeros, la población del gigante asiático apenas sufría esta enfermedad.

Con su entrada en la Organización Mundial del Comercio y la llegada de distintas multinacionales y cadenas de fast food al mercado chino, la diabetes se ha convertido en una enfermedad en fuerte expansión. "No es una realidad única del mercado europeo sino mundial. Nuestro objetivo ha sido siempre encontrar formas de prevención, aunque aun no se ha dado con la cura, de la diabetes y así facilitar una mejor calidad de vida a quienes la padecen", dice Araújo.

Entrevista con Fernando Cardoso Administrador de Contraven

P.- ¿Cómo nació la empresa Contraven?

R.- Contraven nació en 1998 con el objetivo de desarrollar nuevos productos que estaban siendo desarrollados hasta esa fecha por otra empresa, Bricol. La creación de Contraven estuvo fundamentada en la segmentación de las diferentes áreas de negocio, e inició su actividad con una formulación del hormigón aligerado con base de poliestireno, siempre con la construcción civil como objetivo.

P.- ¿El mercado reaccionó bien al nuevo producto?

R.- Nuestra empresa es pionera en el mercado de hormigón ligero con base de poliestireno, y así el primer año centramos nuestra actividad en la introducción de este producto en el mercado. El mercado reaccionó muy bien, y con rapidez el producto pasó a ser conocido en el mercado con nuestra propia marca, Betcel.

A lo largo del primer año establecimos acuerdos con empresas de reputación internacional en lo que respecta a maquinaria y productos para la construcción civil, de forma que complementaran y diversificaran nuestra actividad. De esta forma la empresa alcanzó rápidamente un volumen de negocios considerable.

Después, ya que cada producto tiene su ciclo de vida, sentimos la necesidad de innovar. A lo largo de dos años continuamos innovando en el hormigón ligero, que es nuestro Core Business, hasta llegar a tener tres marcas propias. Así, después de Betcel, que está dotado de altas propiedades térmicas y acústicas, desarrollamos otros productos más competitivos y adaptados a la legislación acústica.

Posteriormente, y dada la evolución negativa del mercado de nuevas construcciones, desarrollamos un producto auto-nivelante destinado al mercado de la rehabilitación. Este producto tiene como característica el proporcionar un mayor aislamiento térmico y acústico y un menor peso. Finalmente, en los últimos años, hemos comenzado nuestra internacionalización.

P.- ¿En que momento comenzaron a pensar en España como mercado objetivo?

R.- En el año 2006 y tras hacer un cuidadoso análisis, fue el año en que pensamos en la internacionalización de la empresa. Comenzamos a participar en ferias y exposiciones del sector, dado que pensamos es la mejor forma de dar a conocer a Contraven, y de despertar el interés por parte de muchos clientes españoles y de otras nacionalidades, dado que se trata



de ferias internacionales.

En España ya tenemos algunos negocios. Tenemos un producto con alta receptividad en el mercado español, ya que se trata de un producto innovador.

P.- ¿Considera que el mercado español es muy distinto del Portugués?

R.- Yo diría que no hay muchas diferencias en relación al mercado portugués. Lo que estamos viendo en el mercado español es lo mismo que vimos en el portugués cuando lanzamos nuestros productos, el mercado no conocía nuestros productos, y no es fácil que un cliente opte por un producto que no conoce.

P.- ¿Diría que el mercado ibérico es ya una realidad?

R.- Sí, el mercado ibérico existe, y estamos desarrollando todo nuestro esfuerzo para aumentar nuestra cuota de mercado. Existe espacio en el que crecer en el mercado ibérico.

P.- ¿En que otros mercados trabaja?

R.- En nuestros objetivos se encuentran los países de lengua portuguesa. Tal como nuestra apuesta en España, el mercado de Angola ha sido un proceso lento, que queremos que crezca de forma sostenible. Llevamos cerca de año y medio en este proceso, en el hemos creado una S.A. Desde entonces estamos haciendo prospección de mercado y desde el inicio de este año ya estamos trabajando el mercado angolés.

Como en otros países nuestro producto está teniendo una aceptación excelente, diría que espléndida. Creo que ya podemos considerar que el mercado angolés es un éxito.

P.- ¿Dónde querría ver al Grupo Contraven de aquí a tres años?

R.- En tres años el Grupo será más sólido, con productos con una posición aún más predominante en un mercado mucho más amplio. Las perspectivas son muy buenas, en este momento estamos diversificando nuestras áreas de negocio y nuestros mercados, lo que va a garantizar una mayor sostenibilidad a medio y largo plazo.

Entrevista con Fernando Gaspar

Socio Gerente de Grupo Pinorval



P.- Cuéntenos brevemente la historia del Grupo Pinorval y su evolución.

R.- Pinorval, la primera empresa del grupo, comenzó hace cuatro generaciones, y ya tiene más de 50 años. La empresa, durante todo este tiempo, siempre se ha mantenido en esta región del interior de Portugal –Orvalho-. En este momento el grupo está compuesto por tres empresas: Pinorval, Movipinho y Pinorval España, que incluyen desde la exploración forestal, el embalaje hasta el producto final.

P.- ¿Cuál es el volumen de facturación y los clientes del grupo?

R.- El Grupo Pinorval factura cerca de catorce millones de euros, de todo tipo de sectores, de toda la industria que consume embalajes y palets de madera.

P.- ¿En qué momento iniciaron sus actividades en el mercado español?

R.- Llevamos cerca de veinte años trabajando en el mercado español. Primero comenzamos trabajando en Inglaterra y Marruecos, y después de eso comenzamos con España. Hace unos diez años nos surgió la oportunidad de montar unas instalaciones en la autovía de Toledo-Madrid. Creamos la empresa, a la que llevábamos la madera ya cortada, y en esa industria fabricábamos los embalajes y los palets, y posteriormente los distribuimos a toda España.

P.- ¿Qué importancia tiene para Vds. el mercado español?

R.- España representa un 40% de nuestras exportaciones. Existe una complementariedad estratégica entre las dos economías a nivel global. En lo que se puede decir sobre este sector en concreto, Portugal es competitiva en el sector maderero, tecnológicamente está bien equipada. Se da el caso de que en España hay dos sectores que están íntimamente ligados a éste, que son el sector de la cerámica y de la alimentación, y que necesitan de la madera portuguesa para sus embalajes. Si no fuera por esta complementariedad difícilmente el sector de la cerámica y de la alimentación sería tan competitivo, y difícilmente el sector de la madera portuguesa estaría como está. Hay una proximidad geográfica que hace que se ayuden mutuamente. Existe una



total complementariedad, que vive y sabe vivir los ciclos económicos y conseguir soportarlos.

P.- ¿En que aspectos el mercado español es distinto del portugués?

R.- Al estar ya una serie de años trabajando con el mercado español, nosotros podemos notar algunas diferencias, que para nosotros supusieron muchas complicaciones. En particular, para instalarnos en España tuvimos alguna dificultades burocráticas. Los organismos oficiales crearon algunas dificultades porque éramos una empresa extranjera. Además de eso, el ICEP –Instituto de Comercio Exterior Portugués– no estaba muy dirigido para ayudar a la internacionalización de las empresas Portuguesas. Realmente tuvimos que asociarnos a un grupo jurídico y a un gabinete contable. Nos llevó cerca de un

año el intentar legalizar la empresa en España, sin ningún tipo de apoyo legal o financiero procedente de entidades gubernamentales.

P.- ¿A partir de que momento comenzaron a ir bien sus negocios en España?

R.- A partir del bienio 1998/2000 las cosas comenzaron a normalizarse. Hoy en día somos considerados como una empresa española, somos bien aceptados por los españoles. Nosotros vemos el mercado ibérico como un único mercado, así que el crecimiento tendrá que ser global.

P.- ¿Cómo definiría el sector de forma general?

R.- El sector de la madera en Portugal es un sector que tiene cerca de 600 empresas a nivel nacional. El mayor

número de ellas son microempresas, empresa más sólidas son una 25. El sector está atravesando dificultades, como cualquier sector.

P.- ¿Qué consejo daría a otros empresarios que escojan a España como mercado objetivo?

R.- Los empresarios se tienen que organizar, y tienen esencialmente que trabajar con empresarios del país vecino. La alianzas son la mejor de vencer en el mercado ibérico. Este es el consejo que le daría a todos aquellos empresarios que quisieran instalarse en España.

P.- ¿El estar situado en Orvalho supone una ventaja para la empresa?

R.- El estar aquí basados es una ventaja porque estamos en medio del bosque, los coste de exploración y de transporte son por eso mucho más bajos. En contrapartida, tenemos dificultades en el reclutamiento de recursos humanos cualificados y en el transporte del producto final, dado que las redes de comunicación son de las menos desarrolladas de la península ibérica.

P.- ¿Qué objetivos tiene la empresa para los próximos cinco años?

R.- Van a pasar esencialmente por un mejor aprovechamiento de los subproductos. Tradicionalmente las empresas de madera hacían una aprovechamiento casi lineal de la mayor parte del árbol. Es decir, la madera se serraba y había una gran cantidad de subproductos que tenían un aprovechamiento residual. Lo que estamos haciendo en este momento tiene que ver con el aprovechamiento de los subproductos.

También hay en curso un proyecto conjunto con el grupo EDP –Energías de Portugal– para la construcción de una central de producción de energía. Este proyecto ha pasado por algunas vicisitudes estos últimos años, esencialmente debido a la entrada de nuevos socios en EDP. Esperamos que el próximos años este proyecto avance de forma definitiva y entre en fase de ejecución. Ese será en términos estratégicos el gran proyecto de los próximos años, a pesar de que el aprovechamiento de los subproductos es también muy importante.

Pinorval fue la primera empresa certificada con certificación de calidad. Estamos certificados por SGS, por la norma 9001/2000. La mayor parte de las empresas del sector no están certificadas, y eso es una ventaja para nosotros, ya que nos permite un mayor reconocimiento en el mercado ibérico.

Garantía de competencia ibérica

El sector industrial portugués se ha endurecido contra las dificultades económicas a lo largo de los últimos años y conserva un amplio margen de maniobra para hacer frente a la situación económica y el reto ibérico

En Portugal, el sector industrial supone el 16% del PIB y alrededor de uno de cada cinco empleos. Áreas como la alimentación o la pesca han retrocedido en los últimos años a favor del sector transformador y especializaciones como la maquinaria eléctrica, el papel o las materias plásticas. Hoy por hoy, según un estudio de la Comisión Europea recogido por la Oficina Comercial de España en Lisboa, la industria es el sector más productivo en Portugal y aquél en el que la convergencia hacia la media europea se ha desarrollado a un ritmo más acelerado.

En este sentido, las dificultades económicas preocupan pero no hasta el punto de paralizar la actividad. El presidente de la Asociación Industrial Portuguesa –AIP–, Jorge Rocha de Matos, presentó el pasado mes de julio un estudio acerca de la evolución de los negocios en Portugal en 2008 –IAE– que revela que hay signos

claros de desaceleración económica aunque sin el alarmismo que muchas veces se hace creer.

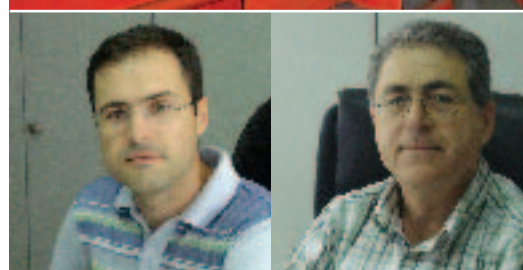
“La situación financiera de las empresas no tiene cambios significativos respecto a 2007; el 57% de las empresas la consideran normal y el 26% piensan que es buena o muy buena. La situación de cara a la seguridad social es la misma que en los últimos dos años. En lo relacionado con los plazos de pago del sector privado y público las cosas tampoco han cambiado. Aunque el estado y las ayuntamientos han experimentado una ligera mejoría, la situación continúa siendo extremadamente grave, con plazos de pago superiores a 120 días, según el 41% de las empresas. En lo referido al volumen de negocios registrado en 2007, el 63% de las empresas señaló que fue superior al alcanzado el año anterior”, indicó Rocha de Matos.

Con todo, la lectura que hace la AIP de la situación económica y de la respuesta que deben dar las empresas y la Administración es que si las primeras deben hacer un esfuerzo en competitividad, innovación y búsqueda de mercados emergentes como Rusia, Brasil, India o China, el Estado debe articular estrategias que den cobertura al sector privado en estos tiempos difíciles. *“Con una mejora del acceso de las empresas a la financiación será posible minimizar el impacto negativo de la coyuntura económica”,* concluyó.

Calidad Reconocida

Para empresas como Senda, cuya principal materia prima es el acero inoxidable, el alza de los precios industriales llega en un momento en el que el mercado español ofrece más oportunidades que nunca. En 2007 las exportaciones a España representaron el 14% del negocio. Francia, que es el segundo mayor mercado exterior de esta empresa localizada en Aveiro y dedicada a la producción y venta de productos sanitarios en acero inoxidable, apenas llegará en tres años al nivel de facturación que hoy supone España.

Senda es consciente de la gravedad de la crisis que atraviesa la economía española. Como en Portugal, mientras el sector residencial está paralizado, el de obras públicas es un refugio que ofrece posibilidades de crecimiento. *“Creemos que el Gobierno español intentará reducir el impacto de la crisis invirtiendo en la contratación de*



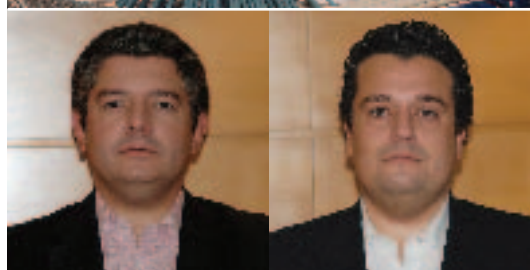
Nuno Morais y
João Morais
Administradores
Senda

obra pública y por esa vía tenemos los hospitales, las escuelas, los aeropuertos... todo obras susceptibles de incorporar cuartos de baño en acero inoxidable”, afirma João Morais, director general y fundador de Senda.

Ya el año pasado Senda accedió en España a uno de los mercados de contratación más especializados, el de los centros penitenciarios. *“Fue difícil porque lo logramos al cabo de dos años de contactos y conseguimos demostrar a quien tiene el poder de decisión en la compra que nuestros productos son los ideales para sus necesidades”,* cuenta Morais. De las cuatro obras en concurso, Senda ganó tres. *“Esperamos ganar más contratación de obras y suministros en los próximos meses. A pesar de la supuesta crisis que atraviesa España, nosotros esperamos aumentar el beneficio”,* asegura su principal responsable.

Pero para llegar a este punto, Senda tuvo que sortear las diferencias culturales que separa a los dos mercados nacionales de la Península Ibérica. En el lado portugués, la convicción más extendida es que existen ciertos prejuicios negativos hacia todo lo foráneo. Unos prejuicios que cuesta vencer. *“Es un rasgo español que además les beneficia: en términos económicos son muy cerrados, prefieren mucho más lo propio o por lo menos marcas reconocidas y en lo referido a productos portugueses la receptividad no es muy buena. Independientemente de la calidad tenemos que vender más barato que otros sólo porque somos portugueses”,* afirma Morais.

Ahora, tras los sacrificios iniciales, los clientes han reconocido la calidad de los productos y los servicios de la empresa. *“Continúan haciendo mucha presión pero*



Pedro Mendonça y
Ricardo Mendonça
Gerentes
Electro Portugal

ya no existe la actitud inicial sobre los precios, en nuestro caso la calidad comienza a ser reconocida", concluye su fundador.

Plataforma de lanzamiento

El desconocimiento de la marca es el obstáculo más común para las empresas portuguesas que se proponen hacer negocios en España. Es algo que sucede en todas las ramas de la industria. En el área de suministros para soldadura en la industria metalmeccánica, Electro Portugal considera que el simple hecho de ser portugueses complicó las cosas.

"La imagen en España del mercado portugués no era nada favorable. Nuestra estrategia para resolver este problema fue buscar distribuidores: entramos en España con una oferta de calidad. Con precios bajos y una calidad media o baja no hubiéramos tenido posibilidades", reflexionan Pedro y Ricardo Mendonça, gerentes de Electro Portugal. El éxito fue grande porque entre 2004 y 2007 las exportaciones a España crecieron un 120% y hoy se ha convertido en un pilar del grupo.

Actualmente, la empresa cuenta con 30 distribuidores en España. "Son formas de trabajar distintas. Creo que la tendencia es que se vayan transformando en mercados iguales pero aún existen muchas diferencias. Quizás en el plazo de 10 o 15 años Portugal y España se uniformicen", opinan los gerentes de la empresa.

Para el gerente de esta empresa, el grupo asegurará su futuro por dos vías principales: la innovación y la búsqueda de mercados exteriores. España representa hoy por

hoy la mitad de las exportaciones y eso exige el desarrollo de productos específicos para el mercado español, como electrodos para soldadura de doble revestimiento y productos de soldadura específicos. Para esta empresa fundada en 1948 y con sede en Lisboa, España fue la plataforma del lanzamiento del negocio al exterior. "Es un mercado seis veces más grande que el portugués. Pensamos que podemos hacer mucho más de lo que estamos haciendo ahora y no queremos limitarnos a lo que tenemos hoy. Estudiamos otras áreas de negocio como los equipamientos", afirman.

Varias empresas españolas encargan producción a Electro Portugal, que trabaja con sus instalaciones a pleno rendimiento. Ahora con el mercado ibérico asegurado y una facturación prevista de 11 millones de euros, toca mirar hacia otros países. "En Portugal ya tenemos una buena posición y hay que defenderla. Podemos hacer cosas interesantes en otros países europeos pero hay un mercado que nos atrae especialmente: África, y más en concreto Angola", sentencian con entusiasmo ambos dirigentes.

Hasta el momento, el país africano sólo ha sido un destino de exportaciones pero a finales de este año, la empresa lisboeta desarrollará una alianza con una empresa local. "Para asegurar el éxito en Angola debemos estar presentes allí. No es posible limitarse a enviar los productos porque existen muchas barreras que tienen que superarse. Al contrario de lo que se puede pensar en Europa, el de Angola es un mercado muy exigente porque para suministrar a la principal indus-



Sede social del Grupo M. Rodrigues en Águeda - Portugal, y algunos de sus productos

tria, que es la petrolera, hay que ofrecer calidad".

Camino multinacional

Ya en el sector metalúrgico de la industria, grupos como M. Rodrigues han salido fortalecidos de las dificultades del mercado. El esfuerzo por superar la competencia y ganarse clientes llevó a este grupo a estructurarse en distintas áreas.

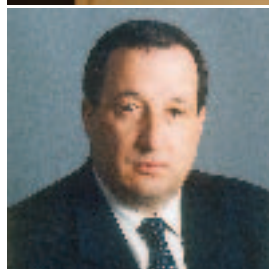
El grupo está formado por siete empresas, cinco de las cuáles están localizadas en el mercado portugués, otra en Marruecos y la otra en China. Las cinco empresas que trabajan en Portugal se dedican a sus propias actividades. M. Rodrigues, por ejemplo, se dedica al negocio del aluminio; Marques SA realiza cerraduras; Sulfer trabaja esencialmente el plástico; y Fejosal se concentra en el área de latón y algunos accesorios de

vidrio. El volumen de negocio anual generado por el grupo asciende a 25 millones de euros, descontando la aportación de las empresas en el exterior.

El presidente del consejo de administración de M. Rodrigues, Manuel Pereira Rodrigues, considera su empresa un negocio ibérico. "Comenzamos hace tan solo año y medio. Tenemos una marca que es conocida y respetada. El mercado español representa cerca de un 40% del negocio para M. Rodrigues", dice su principal responsable.

La intensa competencia generada en el sector en los últimos años no llega a preocupar a este grupo industrial. "El sector metalúrgico ha sido invadido por muchas empresas en los últimos años, las que resistieron, evolucionaron técnica y tecnológicamente y ahora se





José M. Lopes de Castro
Gerente
Norprint

encuentran en condiciones de responder a cualquier reto que se plantee", asegura Rodrigues. En el caso de su grupo, explica, la experiencia y la innovación hacen que otras compañías foráneas les pidan el desarrollo de productos específicos para sus mercados. "Tenemos capacidad, innovación, investigación... y nuestro trabajo es reconocido a nivel europeo. Tenemos grandes clientes en Francia, Alemania, España... Vamos despacio pero con seguridad, ampliando nuestra área de negocio".

El grupo se encuentra tan saneado y con una cultura de mejorar constantemente su calidad tan asentada, que considera que el mayor riesgo puede ser la escasa exigencia que en ocasiones muestra el mercado. M. Rodrigues lleva ventaja a la competencia asiática por la mejora en los procesos y los avances en la gestión. "No improvisamos, hacemos las cosas con conocimiento de causa. Pienso que dentro de algunos años seremos una multinacional y que aún así nuestro ritmo de crecimiento seguirá siendo de dos dígitos", augura Rodrigues.

Con respecto a la realidad del mercado ibérico, el empresario de éxito de Águeda no tiene dudas: "Efectivamente, el mercado ibérico ya existe. No lo considero una amenaza, por el contrario, es una ventaja el estar insertado en él. En términos de competitividad y competencia, las empresas ibéricas son más aliadas que propiamente competencia. Pienso que las empresas ibéricas tienen más apetencia por una ideología de alianzas que de competencia".

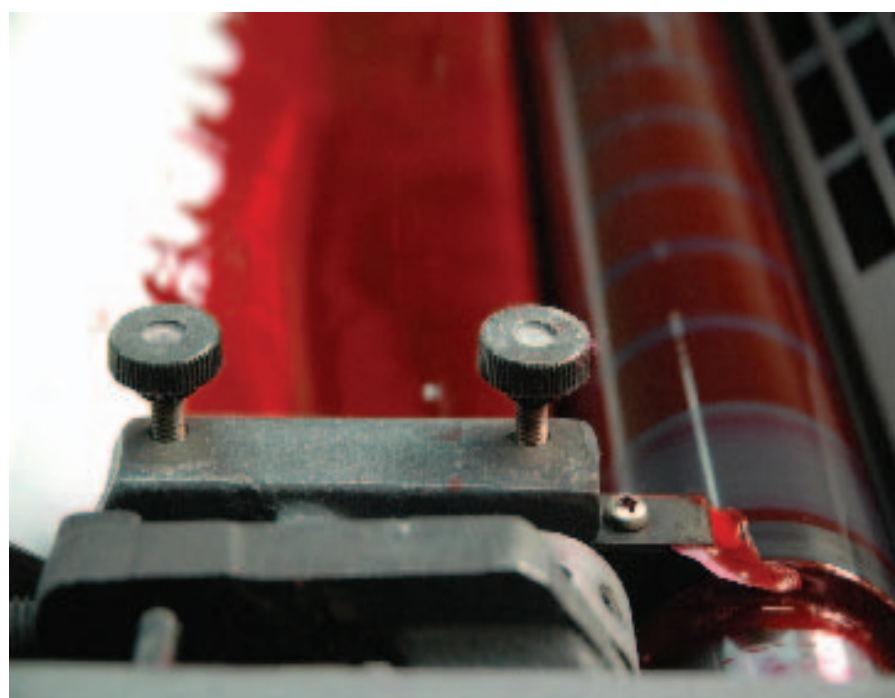
Mercado Local

En otros sectores como es el editorial, las imprentas consideran que su mayor esfuerzo debe centrarse en la innovación y las nuevas tecnologías más que en prepararse para la llegada de competidores procedentes del exterior. Aunque considera que las empresas españolas son más avanzadas que las portuguesas en determinadas áreas del negocio, uno de los más importantes grupos del sector en Portugal, Norprint, cree que para esta industria no existe el mercado ibérico.

"Durante muchos años, las empresas de este sector temían que llegaran los competidores españoles y las desplazaran pero lo cierto es que no sucedió nada. La proximidad que exige este negocio obliga a una relación constante del editor, el equipo de diseño... las nuevas tecnologías que ha adoptado el sector no han logrado suplir la necesidad de mantener relaciones personales", asegura José M. Lopes de Castro, gerente de la empresa.

Norprint, dedicada a las artes gráficas, se especializa en los libros y, dentro de este mercado, en los libros de tapa dura, que son el producto situado en la parte más alta en términos de calidad. La empresa trabaja para otros países europeos y tiene un estrecho contacto con Galicia. "Es un complemento natural de nuestro negocio. Tenemos una buena cartera de clientes y una alianza con una editora local", dice Lopes de Castro.

La empresa centra en la renovación de sus equipos, máquinas de impresión y



encuadernación, compra de nuevas tecnologías... sus planes para los próximos tres o cuatro años. La apuesta será fidelizar clientes a través del compromiso y la calidad en el servicio. "Nuestro mercado se caracteriza por la exigencia de calidad. Tenemos clientes que no hacen todo con nosotros pero que nos aseguran que cuando quieren un trabajo de calidad en un plazo concreto, siempre

cuentan con nosotros. Nuestra experiencia nos dice que difícilmente perdemos un cliente cuando ha tratado con nosotros. También en Galicia hemos ganado esta imagen y nuestro plan de negocio para los próximos cinco años está perfectamente definido", dice el responsable de esta empresa de artes gráficas que facturó seis millones de euros en 2007.



BEATRIZ GODINHO
Análisis Clínicos

Presente en toda la zona centro de Portugal, en los distritos de Coimbra, Aveiro, Viseu, Guarda y Santarém, el laboratorio cuenta con 35 años de experiencia dedicados al servicio de la salud.



Salud Cuidada,
Vida Conservada



Endereço: Av. 24 de Junho, 1000-001, Lisboa
Avenida 4725, 2410-011, Leiria
Rua da...
T: +351 21 744 99 140

www.beatrizgodinho.pt



Entrevista con Firmino Rino Administrador de Grupo Rino

P.- ¿Cuál es la historia del Grupo Rino?

R.- La primera empresa del Grupo Rino en ser fundada fue Rino & Rino en 1977. En esa altura la sociedad fue constituida por mí y mis dos hermanos. En 1988, compré la parte de mis hermanos y la sociedad fue disuelta. La tienda original abrió con el objetivo de distribuir productos regionales. En los primeros diez años los clientes provenían del turismo que visitaba el Monasterio de Batalha, así como los automovilistas que circulaban por la antigua Carretera Nacional 1, ahora la IC2. Posteriormente, y dado que los turistas comenzaron a comprar cada vez menos, nos hicimos con un espacio comercial en el que comenzamos a diversificar la oferta de productos, con una gama más amplia en productos de decoración y jardín.

La empresa siempre ha tenido una base familiar, primero con mis hermanos, que en un momento dado dejaron la sociedad, y después con mis esposa e hijos, que ahora constituyen la base del grupo. En un determinado momento creamos un espacio dedicado únicamente al mobiliario, y ampliamos nuestra tienda de cinco a siete mil metros cuadrados, incluyendo artículos de decoración, plantas, semillas, jardinería, servicios, un amplio surtido para nuestros clientes.

En 1990 fundamos Firmino Rino Lda., empresa dedicada a la comercialización de muebles. En 2002 nos dábamos cuenta de que si bien ya teníamos una tienda de gran dimensión, nos faltaba algo. Sentimos que las cosas estaban cambiando, e hicimos grandes cambios en nuestra estrategia comercial. Optamos por redimensionar nuestro espacio reduciendo nuestra tienda de siete a cinco mil m², y

creamos un espacio comercial con capacidad para 22 tiendas, a través de una ligera ampliación del área construida. Surge así el centro comercial Rino & Rino.

P.- ¿Cual fue el motivo de esta alteración en una época complicada en la economía?

R.- Es en los momentos de crisis cuando se ve la determinación de las personas. Es posible que haya empresarios que se bajan de brazos, pero nosotros decidimos hacer un estudio de mercado, miramos lo que estaba a alrededor y nos modernizamos, tomando un concepto comercial innovador para esta zona. Al disminuir nuestro espacio comercial en dos mil m² y colocar 22 tiendas, nos hicimos con más socios y diversificamos nuestro espacio comercial, beneficiándonos de las condiciones que teníamos en términos de plazas de aparcamiento.

Aparte de eso, no éramos solo nosotros los que atraíamos a nuevos clientes, sino que pasamos a ser 23 socios. Hace dos años, en medio de la zona comercial en la que estábamos, hicimos unas obras de remodelación que pasaron por la construcción de dos pisos, lo que nos permitió la instalación de más de 20 tiendas. En este momento el centro tiene 42 tiendas en las más variadas áreas, pasando por el vestuario, calzado, bancos, para-farmacia, peluquería, supermercado, óptica, etc. Hemos creado un conjunto comercial muy interesante y atrayente para el público, convirtiéndonos en la gran referencia comercial de esta zona, debido a la calidad que ofrecemos.

P.- ¿Cómo entró el grupo en la fabricación de plásticos y mobiliario?

R.- En Rino & Rino, a lo largo de la década de los 90, siempre vendimos mobiliario de



jardín al por mayor a grandes clientes. Por entonces, ya teníamos una gama significativa de moldes de inyección para los modelos de los artículos que ya comercializábamos, pero no teníamos fabricación propia, por lo que recurríamos a la subcontratación. Llegamos a la conclusión de que esta situación no era rentable, pues la subcontratación era difícil. Así que nos decidimos por la creación de una unidad industrial propia: Xplas, que está instalada en un complejo de 25 mil m².

La producción propia de nuestros artículos nos permitió el desarrollo y creación de nuevos modelos, así como el uso de nuevos materiales tales como la madera, el hierro y el aluminio. Para la realización de los trabajos en esos nuevos materiales, el primer año, recurrimos a la subcontratación de una fábrica, y pasado un año acabamos por comprarla, surgiendo así la Nmov, que se dedica a la producción de todo aquello que no es producido de resina de plástico. En los próximos dos años, en el ámbito de la actividad de Nmov, vamos a asociarnos con uno o dos productores orientales con la intención de mejorar aún más nuestra oferta y nuestra competitividad.

Por tanto, con Nmov y Xplas, todos los productos de nuestro catálogo son de produc-

ción propia, lo que nos permite responder con eficacia a nuestro clientes en dos factores fundamentales: la calidad y la rapidez. Con la creación de estas dos fábricas, cambiamos nuestra organización. Rino & Rino se encuentra ligada al Centro Comercial y la venta al público, mientras que Xplas y Nmov son unidades industriales que producen y venden a grandes clientes nacionales e internacionales.

P.- ¿Qué significa para el grupo el mercado español?

R.- En términos de mercado nacional, somos líderes en el sector de producción y comercialización de mobiliario de jardín. En lo respecta la mercado español, estamos en este momento en fase de integración, habiendo facturado en 2008 cerca de quinientos mil euros. Consideramos que el mercado español tiene un gran potencial, por su proximidad y por su dimensión, así como por la apuesta que ha hecho en el turismo, sector de gran importancia para nuestro artículos. No va a ser fácil, pero esperamos que de aquí a dos años queramos que el mercado portugués represente cerca del 50% de nuestra facturación, el mercado español cerca del 30 al 35%, y el restante 20 al 25% a otros países. Dentro de dos años la facturación en Portugal no debería superar el 60%.



OMNITRADE - SU SOCIO EN LA CONTRUCCIÓN Y EL DISEÑO



Oportunidades emergentes en el mercado portugués

Tras varios ejercicios de duro ajuste en el que han desaparecido numerosas empresas, el sector portugués de la construcción verá crecer este año algunas de sus áreas de negocio, y renueva su apuesta en el mercado español

Los últimos datos relativos a la marcha del negocio en Portugal corresponden a 2007. La edificación residencial fue el segmento más débil, con un descenso de producción en términos reales del 4%, mientras que la obra civil disminuyó sólo un 1%. En el lado contrario, la edificación no residencial fue una de las actividades que mejores resultados logró, con un crecimiento real de la producción del 6,8%, según un estudio elaborado por la consultora DBK.

"Las previsiones apuntan al inicio de una fase de recuperación de la actividad, como consecuencia del dinamismo de la edificación no residencial y la reactivación del segmento de obra civil, tendencia que se mantendrá en el bienio 2009-2010", sostiene el informe.

El inicio de la construcción de grandes proyectos de infraestructuras y el dinamismo de la actividad de los mercados comercial y turístico serán los motores de esta reactivación en la que los empresarios lusos que han sobrevivido a los tiempos difíciles se han situado en pole position.

A nivel local, por ejemplo, hay grandes oportunidades de negocio en la rehabilitación de viviendas y barrios céntricos de ciudades, un área donde el patrimonio portugués es riquísimo. El propio Gobierno luso ha dedicado a la tarea 800 millones de euros dentro de su programa plurianual, denominado Polis. *"Pero es urgente eliminar las trabas legales y financieras que quitan atractivo a este negocio, porque en Portugal la rehabilitación representa un 5% del total de la obra civil, mientras*

que en España es el 24% y la media europea asciende al 33%", señala un estudio de la Cámara de Comercio Luso Británica.

Lo cierto es que, tras años de dificultades, los empresarios portugueses saben que ningún mercado es fácil y cuentan con su propia experiencia como mejor ejemplo. La competencia en Portugal es intensa a pesar de que el sector de la construcción vio reducirse en un 7% el número de empresas en activo en 2007. Es ya un hecho asumido que la mejor manera de garantizar la supervivencia es crecer en otros mercados con productos y servicios que ofrezcan al mismo tiempo calidad, competitividad e innovación.

En ello está todo el sector, desde las mayores compañías que acaparan una notable porción del mercado, hasta las medianas y pequeñas.

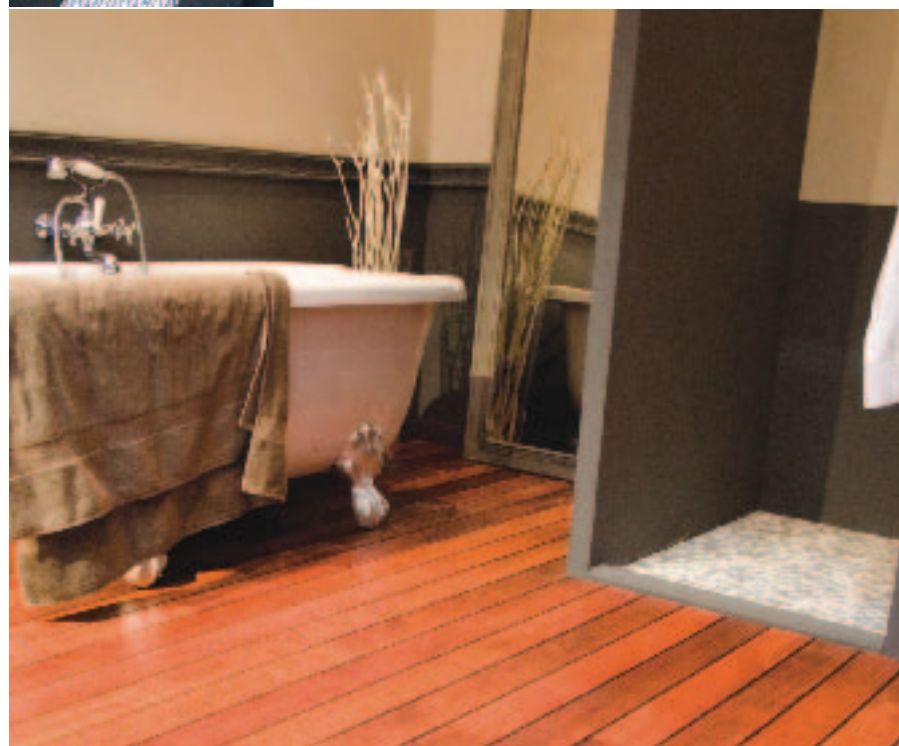
Oportunidades en la renovación

Para empresas como Listor, por ejemplo, se trata de una estrategia de largo recorrido que comenzó nada más instalarse en Portugal, a comienzos de los años 90. La internacionalización es parte fundamental del negocio del grupo, así como una filosofía basada en una cuidadosa selección de proyectos, materiales y mercados.

Listor dedica la mayor parte de su actividad a distribución y venta de suelos y pavimentos, y se encuentra a gusto en este negocio competido pero siempre abierto a quien sabe buscar oportunidades. *"Vivimos en una economía cada vez más global, las fronteras están abiertas no solo a las personas sino también a los*



Fernando Luz
Administrador
Listor



BELISOTEX

Belisotex - Confeções, S. A.
Lugar do Mirão - Galegos
Aparição 8117 - P.O. Box 910
4831-909 Fátima de Lanhelas
T: +351 834 641 / F: +351 618 148
belisotex@mail.telepac.pt

FIAVIT
FIAÇÃO DA VITÓRIA, LDA *Con la vista en el futuro*

Vitória - Celadouro, Apartado 20
4784-901 MN. Famalicão - PORTUGAL

T: +351 252 008 590 / F: +351 252 076 00
www.fiavit.com

productos. Portugal es una región ibérica pero como mercado se queda pequeño para nosotros, que tenemos varias posibilidades para hacer crecer nuestro negocio", explica Fernando Luz, administrador de la empresa.

Entre estas posibilidades, Listor tiene a su alcance experiencia en mercados exteriores; una línea de producto enfocada a la parte media y alta del mercado y varias oportunidades de negocio ya identificadas que ayudarán a encontrar vías de crecimiento en un entorno difícil, porque los niveles de actividad registrados hace años, no volverán.

"Contamos con un producto que es único en el mercado y que nos ayudará a situarnos a una altura distinta a la de los competidores. Se trata de un suelo totalmente natural que como empresa nos permite mantener una mejor relación con el medio ambiente. De hecho, somos la primera empresa fabricante de suelos reconocida por la red WWF", explica el responsable de Listor.

En este sentido, entre las principales oportunidades que ve Listor para desarrollar su negocio destaca precisamente el negocio de la rehabilitación, "Creo que el futuro pasa por reconstruir zonas degradadas y viejas y que, por norma, estas zonas demandan productos de calidad. La rehabilitación de viviendas será el nuevo camino a seguir y hay que explorar la renovación del centro de las ciudades", considera el responsable de Listor.

La experiencia de los socios de esta compañía portuguesa procede de una empresa, Torlys, fundada años atrás en Canadá y con una facturación de 60 millones de dólares anuales. En España, Listor tiene como principal mercado a Cataluña, de donde procede el 10% de su facturación.

La apertura de fronteras en el mercado ibérico no se corresponde tanto con la facilidad para introducir marcas y productos. En este sentido, empresas como Listor consideran que para sus rivales españoles el camino hacia Portugal es más llano que en el sentido contrario. "Es más fácil para una empresa española integrarse en el mercado portugués que para una portuguesa hacerlo en el español. Diría que el español protege más su territorio, mientras que el portugués es más receptivo", opina Luz.

Oportunidades en Angola

Quizás por esta razón, empresas como Munditubo prefieren acudir a otros mercados que a España como principal alternativa a Portugal. Centrada en la obra civil y con 28 años de experiencia, Munditubo afirma no haber tenido nunca al mercado español como una prioridad y en los últimos años ha encontrado su vía de crecimiento en los conocidos como Palops o países de lengua portuguesa y el Magreb.

El año pasado, la facturación de la empresa superó los ocho millones de euros y en 2008, crecerá un 50%, hasta 12 millones de euros. Más de la mitad del negocio procederá de los países de lengua oficial portuguesa. La empresa importa y exporta productos dedicados a la construcción civil como material de andamiaje, montacargas, contenedores... etc, con servicios de almacenaje y reventa.

A pesar de las perspectivas que dibujan las consultoras, Munditubo considera Portugal, su mercado local, poco atractivo. "No se nota mucho la presencia de empresas españolas en el mercado portugués, está bajo y no es apetecible para los competidores españoles, es un mercado de alto riesgo y consume muy poco", explica el socio y gerente de la compañía, Acácio Matias.

En Angola se centran, sin duda, muchos de los clientes de la cartera de Munditubo. No se trata, en cualquier caso, de un mercado que la empresa haya descubierto de la noche a la mañana. "Es un mercado muy consumidor y muy exigente porque la demanda es solvente pero al mismo tiempo exige grandes inversiones, no es tan fácil trabajar en el mercado angoleño", añade Matias.

Munditubo tiene identificados en Angola muchos de sus próximos negocios. De hecho, la empresa ve llegar cada día más competidores a este mercado y su única inquietud sería no poder dedicar suficiente esfuerzo para la actividad que allí se genera.

El país, asegura Matias, está interesado en crear asociaciones para resolver problemas como el de los residuos, la recogida de basuras, la distribución de la red de agua o la de teléfonos. "Son servicios que paga el estado pero que serán realizados por empresas privadas bajo control público. Tenemos grandes posibilidades de éxito en esta área", asegura el responsable de la compañía.

Producto Innovador

Está claro que para las empresas portuguesas del sector de la construcción, la lengua es un puente directo a mercados emergentes africanos. Como Munditubo, Contraven, empresa especializada en materiales de construcción y asociada comercialmente desde sus inicios a grupos y marcas europeas, ha visto precisamente en Angola buenas oportunidades. "Las empresas portuguesas tenemos facilidad para acceder a estos países porque ya están instaladas las mayores compañías y conocen nuestros productos y creen en nuestros proyectos", indica el administrador de Contraven, Fernando Cardoso.

Contraven considera su inmersión en el mercado angoleño un éxito. Allí va a vender y desarrollar un proyecto para máquinas y equipamiento para la realización de obras. Aún así, la idea de la empresa es la



Carrefour, cerca de Madrid, una de las obras de Omnitrade

de crecer de manera sostenida antes que tratar de cubrir cuanto antes el mercado que se le presenta, una estrategia muy similar a la que siguió para entrar en España y hacer realidad, en su caso particular, el mercado ibérico.

"Soy muy optimista respecto a nuestro futuro precisamente por nuestra gama de productos y por nuestro acceso al mercado ibérico. Es un mercado muy grande y nuestra oferta se especializa en un segmento al que se dedican aún pocas empresas, que es la rehabilitación", dice Cardoso.

La entrada en España se decidió en 2006, el año en que se decidió dar a la empresa un carácter internacional. Los primeros pasos los dio en ferias donde presentó una oferta de productos en los que destacan soluciones innovadoras para la construcción como materiales de relleno o aditivos para el control de fisuras en el hormigón que tuvieron buena acogida. Ya en Portugal la empresa ha variado su foco desde la vivienda nueva a la rehabilitación, donde la combinación de capacidad aislante y ligereza de sus productos ha impulsado su actividad. Y de hecho, es el carácter novedoso de estos productos el que ha hecho entrar con

buen pie a Contraven en el mercado de distribuidores de áreas como el País Vasco, Galicia y Castilla León, entre otras.

Esta red de socios comerciales es la que pretende usar Contraven para asentarse en España. "Una entrada rápida exigirá una reestructuración de la empresa y recursos financieros, lo que hoy por hoy no es nada fácil. Nuestra opción es crecer de forma más sostenible, creando nuestros agentes porque no pretendemos vender sin contar con nuestros distribuidores", asegura Cardoso.

Futuro prometedor

Entre los casos de éxito que Contraven puede estudiar, figura el de Omnitrade, empresa portuguesa dedicada a los revestimientos metálicos para edificios, sistemas de ventilación, aislamiento, iluminación natural... Con una facturación superior a 30 millones de euros, su crecimiento más importante se registró a finales de los años 90, cuando se asoció al grupo internacional Colt y, posteriormente, fundó una filial en España desde la que trabaja actualmente este mercado. "A partir de ese momento, logramos contratos importantes en España", recuerdan Diogo Osório y

senda

LAVABOS | INODOROS | BICES | URINARIOS
 PLATOS DE DUCHA | COMPACTOS | ACCESORIOS
 FUENTES DE AGUA | DUCHA | VARIADOS
 EQUIPAMIENTO HOSPITALARIO Y PROFESIONAL
 EQUIPAMIENTO PARA TORNOVAJAS
 CON MINUSVALÍA Y GERIÁTRICAS

SPAINA, Lda.
 Zona Industrial de Taboada
 Ave. nº 1005 - 4800-100 Avilés
 PORTUGAL

Tel: +351 228 000900
 Fax: +351 228 340988
 Web: www.senda.pt
 e-mail: comeca@senda.pt

SANITARIOS EN ACERO INOXIDABLE

Patricia Carvalho, administradores de la empresa: "En ese momento compramos también una fábrica de estructuras metálicas, Construcciones Metálicas da Beira, Lda, que produce actualmente cerca de cuatrocientas toneladas la mes."

El negocio ha crecido desde entonces. Este año Omnitrade creará una nueva empresa con su socio Colt para suministrar nuevos productos de ventilación e iluminación natural que demanda el mercado ibérico. Las primeras estimaciones apuntan a la producción y venta de 3.500 unidades anuales y una facturación de 2,5 millones de euros.

La experiencia de esta empresa lleva a sus responsables a considerar que en España se prefiere trabajar con empresas locales y desde el momento en que se establece una filial, las diferencias en la manera de trabajar de españoles y portugueses, desaparecen. Es, aseguran, un mercado más cerrado y más competitivo.



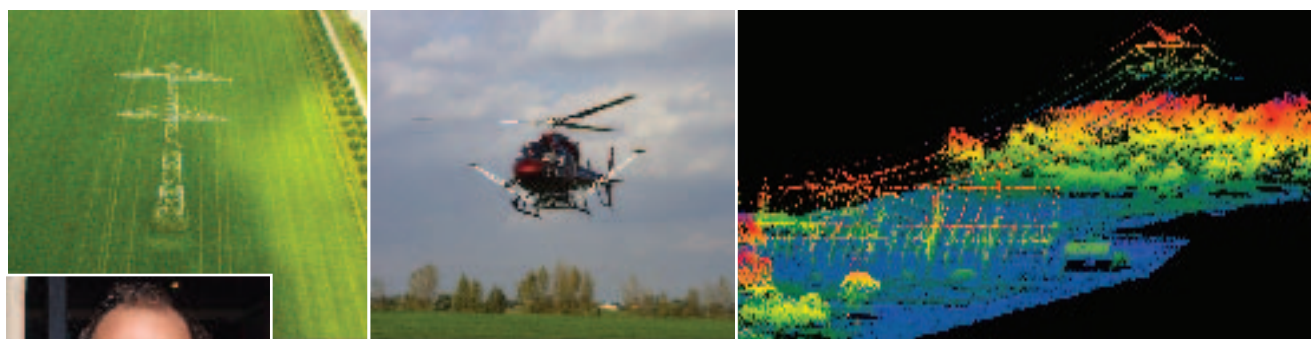
"Nuestro objetivo en España es captar obras de gran dimensión que justifiquen nuestra intervención. Por ejemplo, el año pasado hicimos una obra de tres millones de euros, ahora otra de millón y medio. Nuestro objetivo son los grandes proyectos", subraya Osório.

Con cambios de ciclo económicos opuestos, Omnitrade podría incluso beneficiarse ahora de sus contactos en España, interesados en el mercado vecino. En cualquier caso, la compañía no deja de estudiar posibles vías de crecimiento para su negocio. La mayor oportunidad está identificada con las energías renovables aplicadas a los revestimientos en cuestión de materiales y soluciones optimizadas.

"Las energías renovables serán cada vez más una apuesta de futuro. Ya tenemos una buena proporción de obras realizadas en Portugal y España que de alguna forma nos sostiene. Hay muchos países que se desarrollan actualmente en África, como Cabo Verde. Los países del Este no entran de momento en nuestros planes", concluye Osório, a lo que Patricia Carvalho añade, confiada en las futuras oportunidades de la empresa: "Tenemos varios objetivos, conseguir una mayor internacionalización y conseguir que nuestro volumen de negocios sea cada vez más elevado. En este momento, Omnitrade ya es una referencia en el mercado español. En todas las grandes obras que se efectúan tanto en Portugal como en España, Omnitrade es siempre consultada."

Entrevista con Álvaro Pombo

Administrador de Estereofoto Geoengenharia SA



P.- ¿Puede contarnos la historia de la empresa?

R.- Estereofoto es una empresa cuyo origen tiene que ver con la producción cartográfica. Las empresas como Estereofoto, de matriz de producción cartográfica –representación de la Tierra–, tuvieron una importancia significativa en la posguerra.

La aparición de la fotogrametría, con su base natural, la fotografía aérea, permitió la producción masiva de datos cartográficos de la Tierra. Ya en la década de los setenta, con la evolución tecnológica, esos datos pasaron a tener una estructura numérica.

Actualmente, sobre todo en las sociedades más desarrolladas, los datos de territorio son muy abundantes, y lo que ahora es necesario es asociar otro tipo de informaciones a esos datos. Hemos pasado de la fase en la que teníamos mucha información proveniente de diversas fuentes, a otra fase en la que la información está integrada y relacionada con una base geográfica.

Este proceso se le conoce como de georeferencia de la información. Esta es la base de los sistemas integrados de gestión que nos obligan a tomar una visión transversal e interdisciplinar. Nuestros clientes no necesitan de la información en bruto, necesitan de la información debidamente tratada, que la convierte en conocimiento.

P.- ¿Cómo es el proceso de adaptación tecnológica en este sector?

R.- Es un proceso natural de supervivencia. La empresa ha pasado por constantes transformaciones y es por eso que hemos invertido muchos miles de euros al año en formación. Por otro lado, en esta perspectiva de integra-

ción de los distintas disciplinas de la empresa, y sobre todo, de la interdisciplinariedad, necesitamos tener cada vez más especialistas en distintas áreas. Hace treinta años, Estereofoto tenía geógrafos, topógrafos y diseñadores, hace veinte años ya tenía ingenieros electrotécnicos, civiles, agrónomos, hidráulicos, informáticos, e inclusive abogados. En todas las áreas del saber la empresa tiene que tener interlocutores válidos. Cuando se vende una aplicación con los datos asociados, tiene que ser una solución para el cliente, no puede ser un problema. Para ello, es necesario integrar la información proveniente de un vasto conjunto de especialidades.

P.- ¿Cuál es la experiencia de Estereofoto en España?

R.- En España tenemos una empresa que se llama INSICA –Ingeniería de Sistemas Cartográficos–, desde hace dos años. Personalmente tengo un vasto conocimiento de varias regiones de España y conozco razonablemente bien el mercado español.

Cuando digo que la economía española es una economía cerrada, significa que hay ciertos procedimientos que están definidos en ciertas zonas de España en que las personas prácticamente pagan para que las cosas no cambien. Existe un ritual de ejecución institucionalizado que provoca que sea difícil la evolución de las entidades públicas, y en algunos casos de las empresas privadas. No digo que no existan empresas extremadamente dinámicas, innovadoras, en ciertas áreas de mercado. Digamos que los grandes conglomerados, y las empresas que dependen de ellos, acaban por crear una forma de funcionar que lleva a bloquear la entrada de la innovación.

P.- ¿Cómo marcha su entrada en el mercado español?

R.- No es fácil. Lo que estamos llevando a España es una tecnología y un tratamiento de datos muy reciente. En España nos encontramos con que exis-

ten muchos procesos muy baratos y muy simples de ejecutar. Hemos descubierto también que en ocasiones existe un rechazo a algunos servicios, porque una solución más tecnológica obligaría a cambios de método y podría significar la pérdida de algunos empleos.

P.- ¿Puede hablarse de iniciativas ibéricas para conquistar otros mercados?

R.- No tengo duda. Existe una empresa española llamada Stereocarto que colabora mucho con nosotros. En España existen más facilidades para adquirir algunos de los elementos que utilizamos. Una cámara aérea cuesta cerca de seiscientos mil euros, estamos hablando de un equipo muy sofisticado y caro, y los españoles cuentan con fondos del estado para la compra de esos equipos.

Stereocarto, por ejemplo, dispone de tres cámaras aéreas. Esta empresa tiene todo el interés en colaborar con nosotros, porque nosotros no tenemos los equipos pero tenemos los mercados. Stereocarto está en este momento volando con nosotros en Rumania, y esperamos que pronto en Polonia, tienen un avión operando en Grecia, donde nosotros conseguimos el contrato, y tenemos esperanzas de avanzar en Arabia Saudita.

¿Cómo funciona esto? Los portugueses van siempre por delante, ya que tenemos más facilidad para el contacto. Después va el material y personal español. Esto tiene una lógica, ya que en España hay equipos que no hay en Portugal, así que nosotros conseguimos mercados y utilizamos los equipos que los españoles tienen. Es un ejemplo de pura colaboración entre empresas portuguesas y españolas. Las empresas portuguesas ganan en dimensión y consolidan la posición tecnológica que ya tienen. Las empresas españolas amplían sus mercados y consolidan su vertiente exportadora que, inexorablemente, tendrá que ser el camino de la economía española.

Entrevista con Rui Martins

Director General de Mafiol



P.- ¿Cuál fue la idea detrás de la creación del proyecto de Mafiol?

R.- La empresa se creó en 1965, y comenzó elaborando artículos de alambre. La industria de esta zona se dedicaba ya a la fabricación de bicicletas. Rápidamente, comenzamos a dedicarnos a las estanterías de supermercados, y en general al sector metalmecánico ligero. Hoy, en términos industriales, hacemos todo tipo de equipos para la distribución de alimentos, somos el único fabricante portugués con esa versatilidad.

P.- ¿Cómo fueron las primeras experiencias de Mafiol en el mercado español?

R.- El mercado español es muy reciente para nosotros. Llevamos más de quince años dedicados a la exportación, pero en el mercado español llevamos tan solo cuatro años. El mercado español es particularmente complicado en esta área, ya que existen grandes competidores, hay grandes fabricantes, ya sea a nivel de las estanterías, o en el sector del frío. De hecho, nuestra principal competencia en el mercado nacional son españoles. Éstos trabajan con los instaladores y no con los distribuidores, como hacemos en el resto de Europa. Ya el año pasado España se convirtió en nuestro principal mercado de exportación, el crecimiento ha sido rápido y el mercado tiene potencial. Hoy pensamos en España como en parte del mercado ibérico.



P.- ¿Cuál es el volumen de facturación de Mafiol?

R.- El mercado español asume hoy cerca del 13% de nuestra facturación, hablamos de un volumen de exportación del orden de los diez millones de euros.

P.- ¿Cuál es el mercado más importante de Mafiol?

R.- Continúa siendo Portugal, y en segundo lugar se encuentra el mercado español.

P.- ¿Considera que España es un país proteccionista?

R.- Esa es la idea inicial que teníamos, lo que creo ahora es que un mercado muy competitivo. No es una cuestión de proteccionismo, es una cuestión de competitividad y de la forma en que el mercado funciona. Es un mercado exigente, por ejemplo en los plazos de entrega. Es un mercado con gran potencial, ya que tiene una mayor dimensión, es un mercado con superior capacidad adquisitiva y por esa vía hacer negocios es más fácil, cuando se trabaja en un mercado pobre el mercado se convierte en más difícil. El mercado español es en cualquier caso muy exigente.

P.- ¿Han tenido que cambiar la forma de funcionar de la empresa para enfrentar el mercado español?

R.- Mafiol se ha adaptado a lo que son las exigencias del mercado, ya sea en lo que respecta a algunas características del producto, o en lo que respecta a la forma en que se transacciona el producto en el mercado. El cliente español es un cliente que precisa ganar confianza, necesita sentir que trabaja con un socio, y esto lleva un tiempo. Yo creo que después de crear una relación con el cliente, que es encarada no tanto como vendedor sino como socio, las cosas se desarrollan con naturalidad.

P.- ¿El estar basados en la zona de Águeda supone alguna ventaja para Vds.?

R.- No creo que la situación geográfica sea muy relevante en términos de competitividad. Lo que creo es que en lo que respecta a la mano de obra, sí tenemos algunas dificultades en encontrarla.

P.- ¿El sector metalmecánico portugués es competitivo a nivel ibérico?

R.- Creo que ha estado ganado competitividad. En nuestra región hay muy buenas empresas, y hemos estado ganando eficiencia en todo lo que hacemos.

P.- ¿Cómo le gustaría ver a Mafiol a tres años vista?

R.- Nuestro objetivo es la consolidación del grupo, especialmente en lo que respecta a las grandes cadenas, comenzando a tener relaciones comerciales directas con las grandes cadenas. En el mercado ibérico somos una referencia, como expresa exportadora que somos, exportamos el 30% de todo lo que producimos. Por tanto nuestra tendencia es de alguna forma consolidar y diversificar los mercados, siempre centrados en los mercados europeos.



En la vanguardia de la globalización

Globalización es un término que la industria textil y de confección conoce de sobra, y las empresas dedicadas al negocio textil han borrado de sus mapas muchas fronteras

La innovación es otro concepto que no hay que enseñar a los empresarios textiles portugueses y españoles. Trabajan en un sector en el que la competencia obliga a pensar cada temporada en cambios radicales en su oferta, cambios que deben respetar los principios de no generar más coste y llevar lo más alto el nombre de la empresa. Son las dos caras de una moneda que en el sector se presenta como valor añadido y que, sin perder de vista la tradición, es la mejor garantía para sortear las dificultades que ofrece actualmente la economía.

En España, por ejemplo, esas dificultades pueden ser ahora más patentes pero llegan desde años atrás. La liberalización de intercambios comerciales con otros países y, por encima de todo de China, y la constante búsqueda de la reducción de coste para hacer frente a este fenómeno han hecho que la industria textil y de confección, una de las principales generadoras de empleo y producción del país, sufra un fuerte retroceso.



**CON MÁS VILLANIDAD,
CON MÁS CONDIMENTOS TÉCNICOS,
CON MÁS CALIDAD.**

Porque es así que conoce Electro Portugal sabe que en esta época en el mercado europeo y asiático la textil portuguesa sigue siendo una de las mejores. Como resultado de ya 60 años en el mercado de la calidad y del coste por metro que nos hace estar en el momento



www.electroportugal.com

Según datos del Centro de Información Textil y de la Confección –CITYC–, la industria textil española emplea a 196.500 trabajadores, lo que supone 61.000 menos que en 2003. Con todo, el volumen de negocio ha mantenido una tendencia a la baja algo más moderada. El año pasado, el sector facturó cerca de 12.000 millones de euros con Portugal, Francia e Italia como sus principales socios. Las empresas españolas se deslocalizan hacia China, Turquía, Túnez, India... aquéllo que aporta menos valor añadido y dejan en España la parte del negocio que genera más riqueza.

Flexibilidad y rapidez

Las decisiones de internacionalización se toman paralelamente en el sector portugués y a todos los niveles, tanto las mayores empresas como las medianas y pequeñas. “Tomamos medidas estructurales en 2003 y 2004”, recuerda el presidente del consejo de administración de Belisotex, Belmiro Oliveira.

Este empresario explica que deslocalizó parte de la producción con el objetivo de preservar el futuro de la empresa textil en Portugal. La actividad de elaboración de las piezas que demoraban más de 20 minutos en ser realizadas, es decir, la de mano de obra intensiva, fue trasladada a Tánger. Por encima de ese plazo de tiempo, el negocio deja de ser rentable. “Se trata de una internacionalización parcial, queremos mantener un valor importante en la producción y un control sobre la calidad de nuestros productos”, dice Oliveira.

Se trata, según Belisotex, de concentrarse en las cuestiones que pueden fortalecer el negocio frente a los competidores. La producción procedente de Asia tiene la desventaja de la distancia y los coste de transporte, por ejemplo. Las mercancías que llegan por avión sufren un aumento de coste de hasta el 30% y, si viene en barco, tarda tres semanas, lo que en un sector como el textil es demasiado tiempo.

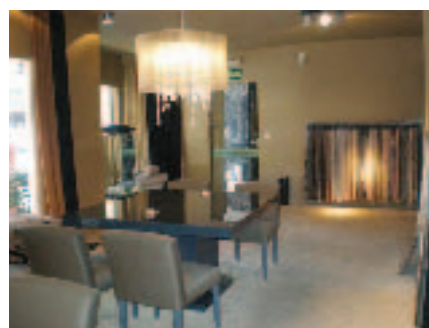
“Nosotros desarrollamos un producto y lo colocamos en el mercado en el plazo de 30 días, casi el tiempo que tarda en llegar el barco. Eso sí, tenemos que huir del mercado generalista porque los coste laborales son totalmente distintos. Debemos competir a través de la novedad y buscar un nicho de mercado específico porque no hay muchas posibilidades en los artículos estandarizados”, señala el presidente de Belisotex.

Esta estrategia le ha servido para moverse

cómodamente en el mercado español, “El mercado ibérico es una realidad que funcionará cada vez mejor porque España no es muy competitiva actualmente a nivel de coste pero domina muy bien la distribución, valoración y venta del producto”.

Alta Gama

Este camino es el que ya ha emprendido de forma decidida una empresa como Aldeco, dedicada al textil de hogar y decoración. Fundada en 1993 se ha desarrollado a gran velocidad en el mercado de las telas de decoración y goza hoy de una gran imagen de marca y, como proveedor, por ser rápido y eficiente en el servicio de entregas y apoyo al cliente. Entre las marcas de la empresa destacan Abitare, Alcantara, Casamato, Casadecó...



Alberto Dias
Socio gerente
Aldeco

Es lo que ha servido a Aldeco, por ejemplo, para hacerse sitio en España. “La entrada en el mercado español no fue difícil, la relación entre Portugal y España abre muchas puertas, pero es importante que las personas sepan lo que tienen que hacer. Desde el primer momento, teníamos claro que para vender en España hacía falta tener una empresa española y un show room y, tras ajustar el nivel de los equipos comerciales al nivel de lo que queríamos, el negocio está encauzado”, afirma el socio gerente de Aldeco, Alberto Dias.

Así es como el año pasado, esta empresa de decoración aumentó un 63% su volumen de negocio, facturando sólo en España 1,6 millones de euros. La empresa considera que la crisis económica que atraviesa España no les afectará en exceso, dado el perfil que tiene su gama de productos, enfocada hacia el nivel más alto y además diversificada en mercados como Amsterdam, Hong Kong, Corea...

Está claro que la globalización es una oportunidad que esta empresa ha sabido aprovechar y la única preocupación en la

cabeza de Dias es la naturaleza de la crisis económica. Este gestor considera que se trata de un problema de adaptación económica a una nueva situación, algo que, asegura sin dudar, será resuelto por los países europeos de forma positiva.

Competencia Oriental

La caída de la demanda y de precios en el mercado textil español ha sido para negocios dedicados a productos para el hogar como toallas o albornoces un quebradero de cabeza que ya empiezan a resolver. No tanto para la empresa António da Costa Guimarães, empresa que con 140 empleados y una facturación de 8 millones de euros, que no está excesivamente expuesta a la crisis española.

En cualquier caso, Alberto José Costa, administrador de la compañía cree que la razón por la que el mercado español ha sufrido un drástico retroceso es por una cuestión de precios. Como sucede en otros países europeos, las economías orientales están desplazando a las que hasta ahora han dominado el mercado.

Las razones que explican este fenómeno son muy claras, según Costa. “Nosotros damos garantías sociales a los trabajadores que no existen en Oriente; trabajamos 225 días al año y ellos trabajan 365 días al año y, por último, sus empresas están subsidiadas en todo”. Por esta razón, una de las vías más prometedoras de negocio que ve A. Costa Guimarães es comprar directamente en Oriente para vender a los mercados occidentales. “Es mucho más barato y así mantenemos la actividad”, asegura.

Las preocupaciones de esta empresa son compartidas por otras muchas sociedades instaladas en el norte de Portugal, una de las regiones más destacadas de Europa en el sector textil. El futuro de estos negocios es en buena medida el futuro de uno de los pilares de la economía portuguesa y Costa considera que los empresarios sabrán encontrar el camino para asegurarse el porvenir.

Por ejemplo, junto a esta estrategia para hacer frente a la amenaza oriental, A. Costa Guimarães se ha propuesto mejorar su eficiencia y confiar en la fortaleza de su marca para superar cualquier dificultad que surja. Aunque su firma Castanheiro es reconocida en el sector de los textiles del hogar, Costa, que administra una empresa con casi 100 años, indica que el uso de un nombre propio es más importante en la moda para vestir que en su negocio. Por eso también fabrican para cualquier cliente que desee utilizar su propia marca.

Marca Clave

No es el caso de Bovi, firma que opera en el mercado desde hace 40 años. Sólo en Portugal, sus productos –ropa de cama, de mesa, complementos para niños...– es demandada en más de 60 establecimientos multimarca. Con una facturación de 10



Ropa de cama, uno de los productos de la marca Bovi

ducción de otro tipo de productos, principalmente medias femeninas. A finales de los años 50 del siglo pasado, la empresa dio un giro a su actividad y se volcó en los bordados hechos a máquina, que en el mercado luso eran poco conocidos y más aún en el segmento del hogar. Amélia Marques, la segunda generación en esta empresa, fue la encargada de impulsar el negocio fuera de las fronteras portuguesas.

“Nuestra apuesta de crecimiento no se centra en un único país, no sólo en Europa. De hecho, la apuesta apunta sobre todo fuera

Fiavit dio sus primeros pasos hace 20 años con la producción de hilos en crudo, sin color. Posteriormente esta oferta básica evolucionó al blanco y hoy por hoy los hilos sin color suponen una parte muy pequeña del negocio, que anualmente asciende a 10 millones de euros.

Como el resto de sus competidores en el sector, Fiavit es vulnerable a la escalada de coste de materias primas y, fundamentalmente, la energía. Según Manuel Valerio, socio gerente de la empresa, sólo el coste de la electricidad es un 30% superior en Portugal que en España. De

textil es similar. Todo lo que diferencia la empresa y sus productos del resto de competidores en los mercados interesa como posible referencia del catálogo de la oferta. Con un negocio de nueve millones de euros y una plantilla de 200 empleados, el objetivo de Mabera es dar valor constantemente a sus productos.

“Huimos de lo básico, de lo más corriente y nos decidimos por los acabados más diferenciados y técnicos”, asegura el administrador de la empresa Manuel Ramos. La idea está tan clara que ni siquiera un gigante del sector a nivel



Maquinaria de fabricación de hilo de Fiavit

millones de euros, el negocio con España supone el 4% de los ingresos. Su administradora, Amélia Marques, tiene claro cuál es la receta para hacer frente tanto a la pérdida de poder adquisitivo de las familias como a la fuerte competencia asiática. *“Las armas que tenemos en nuestras manos son ser eficaces en los plazos de entrega, rápidos en la respuesta, innovar en la oferta de productos y dar calidad”.*

La marca es la herramienta con la que esta empresa pretende hacer valer su experiencia en el mercado. Marques ha asumido que no hay futuro en competir sólo por precio y que su fortaleza está en la calidad de sus prendas. De ahí el interés de apoyarse en una marca reconocida.

Bovi no es una empresa que se haya subido ayer al sector textil. El padre de la actual administradora, se inició en el negocio a los 18 años de edad con la pro-

de Europa Occidental, un mercado que se reducirá en los próximos años como ya estamos viendo en países como España o Inglaterra. Estamos interesados en países como Rusia, Polonia, Dubai y Oriente Próximo”, afirma Marques.

Valor Añadido

Con un producto totalmente distinto como es el hilo, Fiavit apunta también a mercados similares. Aunque Portugal se encuentra en una esquina del mapa europeo, sus empresas tienen suficiente confianza y recursos para llegar hasta la otra punta del Viejo Continente, en mercados como Polonia, República Checa y sus países vecinos. La debilidad de la demanda interna portuguesa y el deterioro de un gran mercado como es España empujan al sector textil al exterior. De hecho, las perspectivas de esta empresa no esperan crecimientos importantes de las ventas hasta 2010.



Sistemas de aplicación de tintes y acabados de Mabera

hecho, para este productor de hilo la energía eléctrica ocupa el lugar más alto en su capítulo de coste. *“Creo que debemos reducir esta factura apostando por las energías renovables”,* dice el responsable de la empresa.

Para Manuel Valério, el futuro de Fiavit pasa por la diversificación, o lo que es lo mismo, por aumentar el número de productos ofrecidos en el mercado. La innovación también juega un papel importante. Entre los últimos productos desarrollados por la empresa destacan hilos antibacterias y otros hilos con valor añadido que mejoran la imagen de una actividad básica para toda la industria textil y habituada sin embargo a jugar un papel discreto.

Boutique de Europa

La clave del negocio de Mabera, dedicada a la producción de tintes y acabados para

internacional como es Inditex entra en los planes de la empresa. *“Creemos que no es un mercado interesante para nosotros. Ni Zara ni Inditex son nuestros clientes objetivo”,* dice Ramos.

El propósito es convertirse en una referencia del mercado en el plazo de dos años, aunque el responsable de Mabera es consciente de que la competencia se ha acrecentado últimamente. *“La competencia asiática no nos afecta demasiado directamente. El problema es que, de forma indirecta, cuando otras compañías comienzan a tener problemas, miran nuestro mercado. Las empresas chinas o turcas están poco organizadas. En este segmento hay muchas empresas, pero pocas están bien equipadas y organizadas”,* afirma Ramos, que añade con optimismo: *“Dentro de pocos años Portugal se va a convertir en la Boutique de Europa”.*

Entrevista con Fernando Martins Fernandes

Director del Grupo AutoSueco - Industria & IDI



P.- ¿Cuál ha sido la necesidad de organizar el grupo Auto Sueco por áreas de negocio?

R.- El Grupo Auto Sueco ha crecido significativamente, tanto en número de empresas como en volumen de ventas, diversificando sus áreas de negocio y mercados, por lo que la estructuración de la organización actual en grupos con actividades semejantes se convirtió en obvia.

En el área industrial existen actualmente tres empresas. Soma, que desarrolla, produce y comercializa equipamientos para la gestión de residuos urbanos. Biosafe, que produce gránulos de caucho para innumerables aplicaciones, a partir del reciclaje de neumáticos, y que fue la primera empresa en hacer reciclaje de neumáticos en Portugal. Y Finalmente ASFC, que desarrolla, produce y comercializa contenedores subterráneos para residuos, en Portugal y España.

De una forma u otra, todas estas empresas están ligadas al área de medio ambiente, cuya protección ha sido desde siempre una valor fundamental del grupo Auto Sueco.

P.- En este momento, ¿Cuál de ellas diría que es la más importante?

R.- Todas son importantes para el Grupo Auto Sueco, pues están dirigidas a los objetivos y mercados definidos en nuestro plan estratégico. Soma y Biosafe son empresas que están consolidadas dentro del porfolio del grupo.

ASFC es una empresa reciente, que cuenta con la participación del Fondo Caravela, con una participación del Grupo Auto Sueco de 2/3 del capital. Esta empresa ya opera tanto en Portugal como en España, y exporta sus productos para innumerables países. Soma está ya implantando un plan estratégico para acrecentar tanto su gama de productos como sus mercados, esencialmente para el Europa.

P.- ¿Cuál es el volumen de facturación de Auto Sueco Industria & IDI?

R.- Pensamos que este año llegaremos a los 27 o 28 millones de Euros.

P.- ¿Qué significa el mercado ibérico para la empresa?

R.- El grupo Auto Sueco ha definido, dentro de su estrategia, como mercado local a la península ibérica. De esa forma, el área industrial inició el proceso de implantación de esa estrategia muy recientemente. Cuando surgió la posibilidad de invertir en el proyecto de contenedores, se consideró por la dimensión de la empresas implicadas, que este sería un proyecto importante para nosotros. El hecho de que la principal empresa esté en España es extremadamente importante para desarrollar una actividad más amplia en lo que respecta a la península ibérica. Como ya apunté, Biosafe ya exporta a España, siendo el volumen de negocio en España de cerca de un 21 % de nuestras ventas totales. Soma está en este momento implantando su proyecto de expansión. Las actividades de nuestra área industrial en Portugal han alcanzado una gran nivel de madurez y consolidación, que un mercado como el portugués no nos permite crecer, dado el potencial que tenemos.

P.- ¿El volumen es pues una de las razones de se entrada en el mercado español?

R.- Es una de las razones por las que queremos entrar en el mercado español, entre otras.

P.- ¿En que momento decidieron entrar en el mercado español?

R.- Apenas estamos comenzando. La decisión fue tomada el año pasado. Nos preparamos desde un punto de vista productivo, de capacidad y medios para poder responder a la dimensión del mercado. Estamos dando los primeros pasos, los primeros contactos, para poder estar en España.

P.- ¿Cómo ha entrado en el mercado español? ¿Han usado socios locales?

R.- Vamos a entrar como empresa proveedora, en el caso de los contenedores subterráneos, pero para los equipamientos vamos a contar con socios locales. Son culturas algo diferentes, con formas de trabajar diferentes, son conocimientos distintos. Es más rápido si podemos asociarnos a alguien que esté en el mercado, en el nivel de la distribución.

En el caso de Biosafe, somos proveedores de materia prima, los gránulos de caucho, que usan empresas especializadas, por ejemplo, en mezclas de asfalto para pavimentación de vías y en suelos de superficies para actividades deportivas.

P.- ¿Cuentan ya con empresas asociadas en España?



R.- Estamos en el proceso de estudio para realizar esta selección. Tenemos varias empresas interesadas, pero estamos promoviendo contactos y recogiendo la información para que podamos establecer los acuerdos definitivos con las empresas.

P.- ¿Qué diferencias encuentra entre ambos mercados?

R.- La actividad se ve muy afectada por las personas implicadas en los negocios y por su respectiva forma de ver y actuar. Ésta es la diferencia esencial. Obviamente existen características como la dimensión, la localización geográfica y la cultura, que influyen en ambos mercados. En el caso de Portugal y España considero que la principal diferencia es la dimensión, junto con la gran competitividad en todos los sectores.

P.- ¿Continúan prevaleciendo los viejos conceptos sobre Portugal? ¿Conocen los empresarios españoles Portugal?

R.- Yo creo que de una forma general la conocen. La cuestión es que en un negocio lo que cuenta es la capacidad, ser competente o no ser. Cualquier persona

que sea competente en su actividad es reconocida en cualquier parte del mundo y no existen barreras geográficas, ni barreras idiomáticas, no hay nada. Es una cuestión de competencia y capacidad. Yo creo que lo que ocurre muchas veces en Portugal es que internamente no nos damos el reconocimiento merecido, y así la autoestima es muy baja.

P.- ¿Qué otros países entran en sus objetivos?

R.- Naturalmente hay más países en los que pensamos que es posible encontrar un espacio para nosotros. África continúa siendo un objetivo en el que pensamos, Brasil es también otra país interesante para nosotros.

P.- ¿Cuáles son los objetivos del área Industrial de Auto Sueco para los próximos años?

R.- Espero que estemos presentes en cuatro o cinco países más, que estemos facturando tres o cuatro veces más que en este momento. Ya hemos conseguido un determinado volumen, y ahora tenemos que crecer a buen ritmo o no vamos a conseguir nuestros objetivos.