

- 2** **INDUSTRIA PESADA**
El que resiste, vence
- 5** **ENTREVISTAS**
Respol Resinas
Centenário
- 6** **INDUSTRIA LIGERA**
Cuando la adversidad une
más que la Prosperidad
- 9** **ENTREVISTAS**
Insyncro
Safira - facility services
- 10** **INDUSTRIA DEL METAL**
Innovación y flexibilidad en el ADN
- 12** **ENTREVISTAS**
Rio Caima
Pecol
Oliveira Sá
- 14** **INDUSTRIA ALIMENTARIA**
Recetas Ibéricas para crecer
fuerte y sano
- 16** **ENTREVISTAS**
Polopique
Energie
Petroibérica
- 18** **INDUSTRIA TEXTIL**
En la trastienda del éxito español
- 20** **ENTREVISTAS**
ACF - Arlindo, Correia e Filhos
Inor
Torrestir
Aquinos
Tetrafarma
Redil
Bom Sucesso

Martes, 17 de Noviembre de 2009

Desafíos Ibéricos II.

2009

El que resiste, vence

Sobrevivir a las más difíciles situaciones económicas en las últimas décadas ha permitido crear en Portugal un grupo exiguo pero competitivo de empresas en su sector industrial. Sus fundamentos son un fuerte dinamismo y una gran vocación exterior. La asignatura pendiente es, sin embargo, la más cercana: el mercado español

Crisis como la que actualmente padecen las economías occidentales han sacudido a España y Portugal de manera cíclica en las últimas décadas. Con distinto grado de intensidad y duración, uno de sus efectos es siempre el mismo: eliminar empresas que, o bien desaparecen, o bien se integran en otros negocios.

Cada sector puede contar una historia distinta de cómo ha padecido este fenómeno, pero el de la industria pesada en Portugal puede decir que su supervivencia de la fuerte crisis que azotó el sector en las décadas de los 70 y 80 del siglo XX le costó sin duda un precio caro en términos de empleo y desaparición de empresas. A cambio, dejó en pie una serie de negocios que no sólo se sostienen, sino que son un ejemplo de cómo la adversidad puede ser un estímulo para competir con éxito no solo en su país de origen, sino en mercados de todo el mundo.

Especialización y tradición
Cada uno de los grandes grupos de la industria pesada de Portugal tiene pues una historia, pero es seguro que pocos como Oliveira Sá podrán presumir de hundir sus raíces tan atrás en el tiempo con absoluta fidelidad al patrón original pero la mayor flexibilidad a la hora de adaptarse a las circunstancias de su sector.

Con una plantilla de 500 personas, una situación financiera muy sana y un volumen de negocio de 53 millones de euros, Oliveira Sá es la empresa más antigua de Portugal que se mantiene aún en manos de la familia fundadora. Fue creada en 1825. La empresa comenzó dedicándose a la producción de cordelería tradicional pero a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y a través de distintas etapas

como la cordelería sintética, ha llegado a su actual especialidad, que son los cables de acero.

"Estábamos metidos en la industria de producción de cables de acero desde 1925 y aprovechamos muy bien la demanda que surgió para el amarre de plataformas petrolíferas, cables de polyester que pueden llegar a dos mil toneladas de carga antes de romper", asegura Luís Oliveira Sá, presidente del consejo de administración de la compañía.

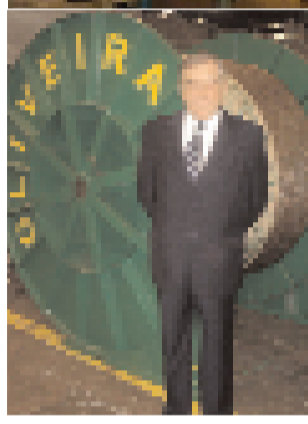
Pero al margen de este hecho, las claves de la supervivencia y del éxito de Oliveira Sá han sido dos: la primera, invertir contra el ciclo y hacerlo como una manera de garantizarse la estabilidad en el futuro. La segunda ha sido precisamente huir de los mercados saturados de competencia, así como de la excesiva concentración de recursos en un solo producto.

"Nuestro negocio siempre fue mejor que el de otros competidores porque buscamos nichos de mercado que nos permitieron escapar de la cordelería tradicional, que es una actividad condenada y sin gran futuro. La producción de cordeles tradicionales ha sido abandonada por otros países y Portugal no la podrá mantener", explica el responsable de esta empresa.

Los cables de acero producidos por Oliveira Sá son demandados en numerosos sectores en todo el mundo. Además de para plataformas petrolíferas son necesitados hoy por constructoras chinas, europeos y americanos que los necesitan para sus grúas o, más cerca, por la industria pesquera española, que es uno de los clientes tradicionales de la firma con pedidos de cerca de 3.000 toneladas de cable al año.



Foto: Oliveira Sá



Luís Oliveira Sá
Presidente
OLIVEIRA SÁ



Foto: Oliveira Sá



tetrafarma
Productos Farmacéuticos, Lda.

Los medicamentos Tetrafarma son producidos en unidades fabriles cuya actividad está asegurada por Sistemas de Gestión de Calidad certificados por la NP EN ISO 9001 y en conformidad con los requisitos Europeos de Buenas Prácticas de Fabricación



Foto: Oliveira Sá

La competencia con un productor tan especializado como Oliveira Sá es complicada. En España, asegura su presidente, solo otra compañía puede considerarse competidora. Sí hay productores de cordelería tradicional en el norte de España pero se trata de una actividad que ya no cuenta porque está inmersa en una guerra de precios suicida que hará de las empresas negocios inviables en poco tiempo. Oliveira Sá mira más allá de su mercado local y del espacio ibérico porque esta manera de pensar es la que le ha permitido prosperar con éxito. Sus exportaciones -que suponen el 80% del negocio- están dirigidas desde una empresa en Holanda que cuenta con almacén propio, además de exportar directamente. "Para nosotros, la exportación es lo que cuenta", dice el responsable de la empresa.

Ampliando horizontes
Pero el caso es que, si bien la veteranía es un grado en el mundo empresarial, los principios sobre los que se apoya un negocio para triunfar valen lo mismo para los emprendedores con menos experiencia. Y el de buscar los mercados exteriores como eje principal parece uno de ellos.

Un buen ejemplo es Isolmondego, una empresa del sector de instalación de hornos industriales fundada en 2001 con apenas nueve trabajadores que hoy, apenas ocho años después, factura 8 millones de euros y cuenta con una amplia cartera de clientes distribuida por mercados como Francia, Italia, Bélgica, Alemania y los países latinos.

"La clave de este despegue han sido la calidad y la seguridad en los plazos de entrega, que siempre son bien cumplidos. Conocemos muy bien nuestro segmento de mercado porque los socios de la empresa ya tenían una gran experiencia en el negocio. Además, hemos apostado por recursos humanos cualificados y por la formación continua. Todo lo anterior se ha traducido en un alto grado de fidelidad por parte de los clientes", explica Alcides Louro, socio y gerente de este instalador de hornos industriales.

Y los puntos en común no sólo están en considerar Europa como el mercado doméstico, más allá de Portugal y España, sino en otros fundamentos como



Foto: Isolmondego



Alcides Louro
Socio Gerente
ISOLMONDEGO

dividir los riesgos sin centrarse en un único producto. "Estamos especialmente presentes en el sector de las industrias cementeras pero no dejamos de lado otras actividades industriales como fabricantes de vidrio, incineradoras, hornos de cal, petroquímicas, productores siderúrgicos, de aluminio...", explica Louro.

En total, un 80% del negocio procede del mercado francés y solo un 20% del portugués. En el último año, además, la cartera de clientes se ha ampliado a Suiza con la contratación de numerosos hornos industriales. Claro que, independientemente de lo necesario que sea ampliar horizontes para asegurar el futuro de la empresa, Isolmondego no puede dejar de cuidar su propio terreno, que por naturaleza es el mercado ibérico.

"La del mercado ibérico es una idea muy interesante para Portugal, vamos a hacer todo lo que podamos para que sea una rea-

lidad en nuestra empresa, con nuestra experiencia esperamos trabajar mucho en los dos países", afirma el gerente.

Isolmondego es consciente de que, a pesar de todo, la tarea no será fácil ni tampoco rápida. Aunque ya se han realizado algunos avances en zonas como Valencia desde 2006, su responsable asegura que es algo difícil entrar en el mercado español porque hay muchas empresas del mismo ramo y porque, al mismo tiempo, todas las empresas portuguesas quieren hacer lo mismo.

Por esa razón, resulta interesante comprobar que la compañía tiene la mentalidad abierta cuando se trata de obtener apoyos para explorar sus posibilidades en mercados que le interesan especialmente. Fue el caso de Francia, donde Isolmondego ha desarrollado una alianza con un grupo francés. Y aunque fuera del mercado galo la empresa portuguesa no tiene más alianzas y prefiere



Sistemas y Soluciones de Fijación



www.pocol.pt

realizar los trabajos directamente, no se descartan posibilidades en el futuro. "Hoy por hoy no sentimos una necesidad especial de llegar a alianzas debido al tamaño de nuestra empresa", explica Louro.

Alianza Estratégica

Curiosamente, la experiencia de dos grandes empresas dedicadas a satisfacer la demanda de proyectos industriales como son AMR y Lizmontagens coincide en señalar que hasta hoy, y en contra de lo que dicen los mapas, Francia está más cerca de Portugal que España.

"Nuestra actividad es muy poco ibérica. Claro que hay negocios tanto en España como en Portugal pero en conjunto, tenemos un amplio negocio internacional", asegura João Brito, presidente del consejo de administración de AMR.

En términos de volumen de facturación, Francia es el principal mercado para este grupo. Allí cuentan con tres empresas que generan una cifra de negocio cercana a 50 millones de euros.

En los últimos años la estrategia se ha centrado en crecer en los mercados europeos porque la actividad industrial sigue siendo muy interesante. Contra los negros augurios de años atrás que señalaban que su futuro estaba más bien comprometido, lo cierto es que se ha dado un renacimiento de los proyectos industriales en distintos países. "Nuestra actividad principal es aquella en la que asumimos el liderazgo internacional y el montaje de hornos de vidrio dentro de lo que son montajes industriales es algo en lo que podemos decir que somos líderes en Europa", afirma Jorge Delgado Alves, director ejecutivo de Lizmontagens.

El éxito de este proyecto se basa en el apoyo mutuo que se han dado ambas empresas a la hora de abordar la aventura exterior. Hace 10 años AMR y Lizmontagens decidieron internacionalizar sus negocios de manera conjunta cuando, en un principio, eran competidoras en los mercados

los que se encontraban. Con este programa conjunto de internacionalización pasaron en el plazo de 10 años de facturar seis millones de euros a multiplicarlo por 17 y superar 100 millones de euros. Este rápido crecimiento supuso creación de empresas conjuntas, búsqueda de socios locales en los mercados extranjeros e incluso adquisicio-



nes de otras empresas. Una de estas adquisiciones podría realizarse próximamente en España. Aunque sin el peso que ha alcanzado Francia, ambas compañías están ya presentes en España desde hace dos años. El mercado español, valorado en una cifra que oscila entre 80 y 100 millones de euros, no ha sido una tarea fácil. Las ventas de ambas empresas en España superan 5 millones de euros.

"Desde el primer momento notamos cierta resistencia a la entrada directa de empresas portuguesas, por lo que pasamos por encima de España para salir a los mercados europeos y ahora es cuando volvemos a España. Nuestro segmento de negocio es muy particular y el número de empresas que se mueven en él es restringido", explica Delgado Alves.

Si AMR/Lizmontagens se ha hecho un hueco en el complejo mercado español es gracias a su experiencia y conocimientos técnicos del producto industrial que maneja. "Ha sido gracias a nuestro know-how en relación con los hornos de vidrio pero nues-

tro próximo paso es diversificarnos hacia otras actividades y desde hace un año tratamos de hacer una adquisición directa en España", afirma Brito. De esta manera, AMR/Lizmontagens pretende sortear una cierta cultura proteccionistas que asegura que subsiste en España y, más que a nivel administrativo o de legislación, entre los



clientes españoles. **Fuertes Inversiones** Las mismas dificultades y una diferente aproximación es lo que han llevado al productor de cerámica Primus Vitoria a crear un plan estratégico a ocho años que invierte una fuerte inversión de 10 millones de euros en una nueva unidad industrial. Con ella espera duplicar su actual facturación en el plazo de dos años y alcanzar un volumen de negocio de 20 millones de euros.

El 70% del mercado de Primus Vitoria se basa en la exportación. Los principales clientes son los países escandinavos: Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca. A menor escala pero con una presencia importante en la cartera de pedidos se sitúan mercados

más lejanos como Qatar, Rusia o Dubai. La inversión en la nueva planta así como el plan estratégico se justifican por la necesidad de aumentar la capacidad productiva.

La presencia de España en ese plan estratégico dependerá en cierto modo de las dificultades que encuentre el fabricante de cerámicas para penetrar en lo que considera un mercado difícil. "España es el segundo o tercero productor mundial de cerámica y cuando comercializamos allí nuestros productos, no conseguimos hacerlo de la misma manera que en otros mercados. Se venden sin el valor añadido que creemos que tienen sino como un producto de calidad más baja porque entramos en un proceso de competencia difícil de afrontar para un fabricante portugués que sufre costes de electricidad y gas -fundamentales en el funcionamiento de los hornos- que son un 24% más caros, explica Pedro Ré, administrador de la compañía.

La alternativa para evitar estas desventajas, añade, es la exportación a través de los puertos. Entre los nuevos mercados en el objetivo de Primus Vitoria se sitúan los países del Norte de África más Angola, un destino con una conexión privilegiada con Portugal.

Son estas bases las que permiten a la compañía tocar con la punta de los dedos su propósito de dar un gran salto adelante en los próximos años. "Lo más importante es crear las condiciones para que en tres años estén sentadas las fundaciones del plan a más largo plazo que diseñamos hace tan solo un año. Mi objetivo es ver cumplidas esas circunstancias y que la gran inversión cree un fuerte aumento de capacidad, de estructura de la empresa y de trabajadores", concluye Ré.

Entrevista con Manuel B. Costa

Chairman de Respol Resinas, SA

Q.- ¿Qué papel juega la empresa en su sector en la actualidad?

M.B.C.- *Somos los únicos en la zona centro que trabajamos en el sector de las resinas. Había una pequeña fábrica en Santo Varão, Coimbra, que ya cerró. Fabricamos tintas para impresión. Compramos casi todas las materias primas en el extranjero, con excepción de alguna pez, cerca del 5%, del que somos productores en otra fábrica, Resipez. Se trata de la resina de nuestros pinares.*

Q.- ¿En que año comenzó a funcionar la empresa?

M.B.C.- *En 1993, pero tenemos otra llamada Resipez, que es la fábrica madre de Respol. En 1990 comenzaron a decaer las resinas de los pinares y sentimos la necesidad de dar un paso al frente y posicionarnos en los derivados de las resinas.*

Q.- ¿Desde siempre han tenido una vertiente internacional?

M.B.C.- *En la actualidad la tenemos, antes no tanto. Como exportadores siempre la tuvimos, como importadores de materias primas solo a partir de 1998/99, cuando nuestra fábrica de Portugal comenzó a caer y comenzamos a importar de China y de Brasil.*

Q.- ¿Cuáles son sus principales mercados en este momento?

M.B.C.- *Prácticamente todos los mercados de Europa, España, Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, entre otros. Se trata de un producto tecnológico de resinas para hacer tintas de impresión.*

Q.- ¿Cuál es su experiencia en el mercado español? ¿Lo considera un mercado muy proteccionista?

M.B.C.- *Es igual que otros mercados. Trabajamos con España, pero con una fábrica inglesa. Nunca hemos tenido mucha experiencia en la venta de productos a España. Es un país importante pero en el que tenemos una cuota pequeña con respecto a otros.*



Foto: Respol

Q.- ¿Cree que la industria de la región centro de Portugal es competitiva?

M.B.C.- *Creo que sí, aunque con esta crisis está difícil. Para mantenernos en el mercado, hemos de dar calidad y tener rapidez en la entrega del producto. Así, tenemos un grupo de investigación con técnicos en ingeniería para estar siempre un poco más al frente.*

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos para los próximos cinco años?

M.B.C.- *Tenemos una capacidad de 40 mil toneladas, ahora estamos produciendo 25 mil toneladas, tenemos margen para crecer. Tenemos una fábrica modelo, debemos ser a día de hoy los mejores del mundo, pero es necesario desarrollarse, hacer un trabajo árduo para seguir al frente.*

Para el futuro pretendo tener más calidad, más clientes y obtener una mayor rentabilidad. Soy optimista en relación al futuro, nunca he perdido la esperanza. Este año, por ello, espero aumentar la capacidad.

Entrevista con Domingos Ferreira

Administrador de Centenário

Q.- Háblenos de la evolución de la empresa en los últimos años. ¿Cuál es su postura en el mercado?

D.F.- *En los últimos años hemos experimentado una fuerte transformación en la trayectoria que veníamos siguiendo. Nos dedicamos de forma casi exclusiva al mercado externo, dejando una parte residual para el mercado portugués. En este proceso de internacionalización, comenzamos a participar en ferias en Alemania, España, Italia, entre otras. Ultimamente nos hemos dedicado más particularmente a Holanda, y estamos diseñando nuevos proyectos en Italia y Japón. En este momento nuestra apuesta es, a través de nuestra presencia en ferias en Italia, llegar a otros mercados como el japonés. Ocasionalmente hemos entrado en mercado de los Estados Unidos.*

Q.- ¿Apuesta normalmente por las marcas de la empresa?

D.F.- *En estas ferias hemos estado siempre presentes con nuestra marca. En el mercado holandés estamos a través de terceros, pero una gran parte de nuestros clientes saben que los zapatos presentados son producidos por nosotros.*

Q.- ¿Cuál es el volumen de facturación de la empresa?

D.F.- *Puedo afirmar que nuestra facturación media ha oscilado. En 2007, nuestro mejor año en términos de facturación, estuvimos cerca de los 9,5 millones de euros. Este año, fruto de una pequeña recesión que comenzó a sentirse en el segundo semestre, estamos un 10% por debajo de las cifras de 2009. Éste no es nuestro volumen habitual de facturación, sino que desde 2005 hemos tenido incrementos de ventas que nos han llevado a aumentar el número de trabajadores. En este año de 2009 creo que estamos consiguiendo consolidar los esfuerzos y progresos de años anteriores.*

Q.- ¿El sector de calzado portugués es competitivo en el mercado español?

D.F.- *En dos ocasiones nos hemos aproximado al mercado español, a través de la participación de ferias en Madrid, pero en este momento no estamos presentes. Creo que somos competitivos al nivel del zapato de calidad, sea de hombre o de mujer, y que tenemos mercado en España. España ha venido cambiando de lo que era antiguamente. Hoy el mercado español es más abierto, por lo que existen más probabilidades de hacer crecer la exportación. En nuestra aproximación no fue posible desarrollar las cosas como pretendíamos, razón por la cual suspendimos nuestra participación en espera de*



Foto: Centenário

una mejor ocasión en el futuro. Yo veo al mercado español como un mercado complementario al mercado portugués.

Q.- ¿En esta región la industria del zapato continúa siendo importante?

D.F.- *A pesar de que estamos pasando por una crisis profunda, que es global, creo que el tipo de zapato que producimos, y que se produce de forma general en esta región, tiene muchas posibilidades de sobrevivir. La producción de zapatos de alta calidad en la región va a continuar.*

Q.- ¿A qué se debe su reducida presencia en el mercado portugués?

D.F.- *Ha sido un opción voluntaria, desafortunadamente el mercado portugués es un mercado pequeño, y estábamos teniendo dificultades en las ventas. Estamos de forma puntual en una pocas zapaterías en Portugal, pienso que en las mejores casas, y vamos a mantener esta posición, dado que no queremos abandonar el mercado el mercado nacional de forma definitiva.*

Q.- ¿Cuál es la estrategia de la empresa para continuar produciendo con calidad?

D.F.- *Nosotros no esperábamos la crisis en la que estamos, ha sido una sorpresa para todos, al menos en su profundidad. Afortunadamente antes de la crisis, exactamente hace cuatro años, desarrollamos un nuevo proyecto, e invertimos bastante en una nueva línea de montaje de zapatos para hombre - con el sistema de cosido "goodyear".*

A pesar de lo abultado de la inversión que realizamos, pienso que ha sido una apuesta ganada, ya que hemos elevado la calidad del zapato producido, mucho más elaborado y con la utilización de materia primas de alta calidad, lo que nos ha permitido lentamente penetrar en otros nichos de mercado. Esto está ocurriendo con nuestra entrada en Japón, China, Italia. Estamos desarrollando esta línea de montaje, ya que creemos que no hay tanta competencia, son pocos los que están produciendo este tipo de zapato. Con la implantación de estas medidas hemos conseguido aumentar la producción.

Cuando la adversidad une más que la prosperidad

Las políticas económicas de los países están para orientarlos en tiempos de bonanza y sacarlos de apuros en momentos difíciles. Por esta razón, tanto en Portugal como en España, distintos sectores empresariales aguardan con ansiedad los estímulos que consigan reactivar la demanda, no sólo en el lado del consumidor final sino, también en el de las propias empresas que se abastecen de los productos y servicios de otras

A pesar de su vecindad, las economías de España y Portugal han caminado de manera cada vez más divergente en los últimos años. Mientras el lado atlántico de la península ibérica se estancaba buscando vías para escapar a una prolongada depresión, en el lado español se vivía un boom sin precedentes en la historia del último siglo. Con el negocio inmobiliario y financiero a la cabeza, todos los sectores económicos sin excepción volaban cada vez más alto. Lo hacían hasta que en 2008 tuvieron que prepararse para un aterrizaje de emergencia que se ha producido este año, dejando un panorama alarmante.

Curiosamente, el hecho de que ambos países sintonicen ahora la onda de la crisis les ha unido más que toda la situación anterior, cuando para entrar en el mercado español las empresas portuguesas tenían que añadir a las dificultades propias de su iniciativa, el toparse con una cierta cultura proteccionista entre sus vecinos.

Este choque es algo que ha sucedido a todos los niveles y en todos los sectores a lo largo de los últimos años y es posible que ahora comience a superarse. La puerta queda así semiabierta para un sector como es la industria ligera portuguesa, que tiene tanto deseos como aportaciones que hacer al desarrollo de un mercado ibérico.

Rehabilizar Recursos
Una empresa como Painhas SA, empresa del grupo Painhas, dedicada a ofrecer productos y servicios para actividades como las energías o las telecomunicaciones, espera cierta mejora de las condiciones de trabajo en España. "Painhas ha intentado entrar varias veces en España y la mayor parte de las ocasiones, las tentativas han sido frustradas. En 2006 creamos una empresa local con un socio local, lo que nos fue de gran ayuda para prosperar en el mercado español. Fue así como comenzamos a tener las puertas abiertas: no tanto como Painhas sino como una empresa española", explican Helena Painhas y Pedro Pinho, responsables de la compañía.

La empresa creada por el grupo Painhas tiene capital español y sede en Vigo. Su conexión con Portugal radica en que la gestión es ibérica, lo que quiere decir que a pesar de contar con oficinas en la capi-

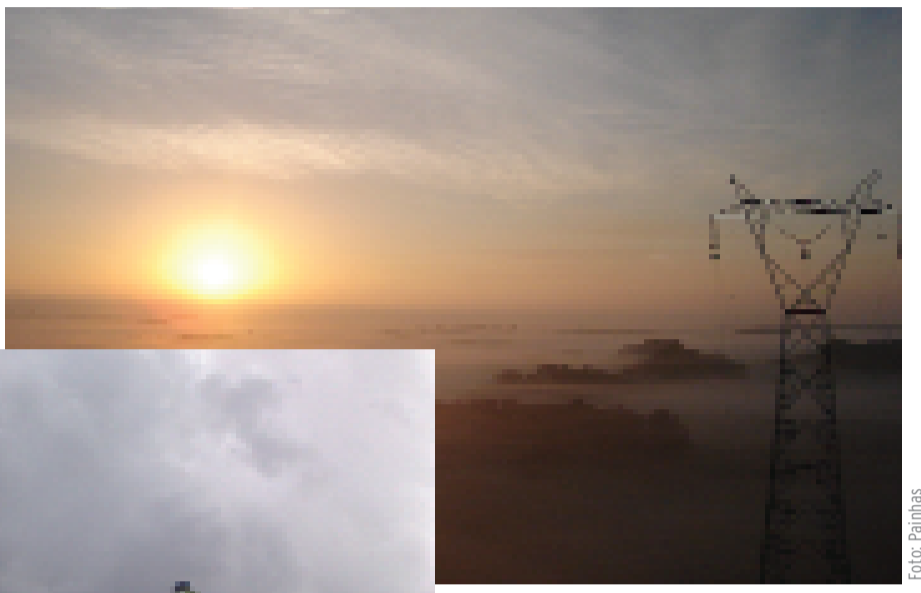


Helena Painhas
Administradora
Ejecutiva
Painhas SA



tal industrial gallega, la gestión se realiza desde la sede en Portugal.

Esta estrategia para vincularse al mercado español fue totalmente distinta a la empleada por la empresa para entrar en otros mercados de Oriente Medio y África, por ejemplo. "España fue un mercado que en el ejercicio 2007 y 2008 estuvo como latente porque nuestros recursos fueron absorbidos casi del todo por el mercado portugués. Este año contamos con una cuota de mercado más significativa y con



la cartera de pedidos actual, creemos que el negocio en España podrá llegar a unos dos millones de euros, sobre una facturación de Painhas de cerca de 50 millones de euros", asegura Pinho.

La actividad de Painhas, SA, empresa del grupo Painhas, con oficinas en Viana do Castelo y Braga se reparte entre el proyecto y construcción de líneas de alta tensión, subestaciones eléctricas, montajes de fibras ópticas, servicios de instalación y mantenimiento de redes fijas.

El valor que tiene la presencia del grupo Painhas en España es que realiza precisamente servicios muy específicos en el área de líneas de alta tensión. "Es la parte más compleja del mercado de energía y exige una mano de obra muy especializada. Adoptamos esta estrategia para rentabilizar al máximo nuestros recursos", dice Painhas.

Nichos Provechosos
La perspectiva del sector de productos y servicios a los negocios energético y de telecomunicaciones sobre el mercado ibérico varía cuando el que considera las posibilidades de aprovechar las circunstancias económicas para hacer una apro-

ximación es un sector más maduro, como es el del cartón y el papel.

Actualmente, empresas especializadas como es el caso de Ponte Redonda no cuentan con una gran base de negocio en España. De hecho sus ventas en el país vecino son más bien escasas en comparación con lo que facturan en Portugal. Con todo, Américo Pais Loureiro, presidente del consejo de administración, cree que siempre que se realice en términos razonables, Ponte Redonda -cuyo volumen de negocio ronda los 12 millones de euros estaría dispuesta a colaborar con un socio a la hora de explotar conjuntamente el mercado español.

"Si consideramos la relación calidad y servicio frente al precio de los productos, nuestros productos son competitivos cuando comparados con los que se ofrecen en España. En cualquier caso, las alianzas para trabajar en el mercado ibérico podrían darse en determinadas condiciones como, por ejemplo, que fueran beneficiosas para las dos partes y no tanto como un paso previo a la desaparición de uno de los socios. Solo si fuera sería, nos interesaría", dice Loureiro.

Hasta ahora, Ponte Redonda ya ha tenido experiencias de colaboraciones conjuntas con suministradores, especialmente en el área de transformación de papel pero ya planteándose posibilidades relativas al mercado, el presidente de la compañía explica que el área de cartón ondulado está prácticamente descartada por el tamaño y la estructura de los fabricantes españoles. "En el de la producción de bolsas de papel la situación es distinta, podríamos tener algún interés porque existen fabricantes independientes que no están integrados en el área de transformación", considera Loureiro.

Mientras se analizan estas posibilidades, la empresa está concentrada en su día a día



Américo Pais Loureiro,
Raul Loureiro y
Pedro Loureiro
Presidente y
Administradores
de Fábrica de papel
PONTE REDONDA

y en sus proyectos de futuro. Ponte Redonda siempre ha sido una empresa de tamaño medio con una cartera muy diversa de productos. Este perfil le ha permitido esquivar con éxito sucesivas crisis sectoriales y generales. "Fue siempre una política de la empresa la de no concentrar las apuestas en pocas áreas de actividad. Como tenemos una diversidad de productos muy grande y una capacidad de respuesta muy rápida, hemos logrado mantener el mercado sin grandes problemas", asegura su presidente.

La estrategia básica en términos de producción de papel es huir de las grandes fabricaciones genéricas, donde la competencia de los grupos españoles y europeos es muy intensa. Muchos de los productores locales portugueses se encuentran en dificultades por la agresividad foránea en áreas como el del cartón ondulado. El objetivo de este plan es que, mientras se conservan las actividades en curso, se diversifiquen a la búsqueda de nichos que aporten más valor como embalajes... "No tenemos la intención de llegar a una dimensión que no podamos controlar, la idea es seguir siendo uno de los líderes nacionales en sacos de papel".

Reflexión Política
Menos maduro y quizás con más posibilidades de encontrar oportunidades en tiempos de crisis gracias a las políticas económicas de las administraciones es un negocio

como el de Termolan. No solo es que el aislamiento térmico y acústico resulta siempre práctico en cualquier tipo de construcción, sino que las nuevas normativas europeas sobre eficiencia energética exigen el uso de estos materiales tanto en los edificios industriales como en los domésticos.

¿Se abre una puerta para un mercado verdaderamente ibérico en este segmento? Posiblemente, pero el paso será más sencillo para quienes ya tienen un pie en España y otro en Portugal, como es el caso de Termolan.

"Nuestros primeros contactos con España fueron difíciles porque este mercado se encuentra en manos de dos grandes productores instalados allí. Conseguimos hacernos con dos socios que conocían el mercado de productos de aislamiento gracias a que eran o colaboradores o distribuidores de esas empresas. Pasaron dos años, decidimos crear una segunda unidad industrial que arrancó en 1997", recuerda el director general de la empresa, António Gonçalves.

Según este ejecutivo, la aventura hubiera resultado un fracaso si no es por el elevado nivel de calidad con el que se presentaron en el mercado español y que aún hoy les permite ser una referencia en el mercado español. Hay que recordar que la producción de materiales de aislamiento exige una constante innovación para elevar su eficiencia con nuevas técnicas y materiales y mantenerlos como químicamente neutros.

El negocio en España representa hoy una cuota de mercado superior al 15% de los cerca de 60 millones de euros que factura todo el grupo portugués. En los próximos años, Gonçalves considera que la aportación española crecerá, aunque reconoce que es uno de los mercados en los que está presente la empresa que más han reducido su actividad en los últimos meses.

El administrador de Termolan cree que un mercado ibérico tiene todo el sentido del mundo pero apela a los Gobiernos de



António Gonçalves
Director General
Termolan SA

ambos países a que asuman con decisión su papel de relanzar las economías.

En Portugal, por ejemplo, el área de la construcción civil es uno de las que más empleo generan. "Es necesaria una reflexión muy profunda de la clase política con objetivos claros. Hay en este momento una gran indefinición acerca de los

grandes proyectos porque como es obvio, los grandes proyectos de inversiones se han paralizado. Si el Gobierno portugués apuesta por esta actividad y la relaciona por ejemplo con el mercado de la rehabilitación, la economía lo agradecerá porque se crearán más empleos y las empresas contarán con una mayor consistencia financiera", opina Gonçalves.

En cualquier caso, la opinión de este ejecutivo es que en un plazo razonable de tiempo el mercado se recuperará y el sector volverá a contar con una demanda

Innovadora. Expertas. Ecológica.
Soluciones de energía solar de última generación.

Desde 1998, la empresa portuguesa selecciona la más avanzada tecnología solar para proporcionar soluciones para Clientes tanto Comercial como Industrial. Tienen experiencia en: Agencias, Talleres, Laboratorio de Pruebas y Laboratorio de Control de Calidad. Trabajamos con la tecnología más avanzada del sector de las energías renovables, con la garantía y el servicio al cliente que nos caracteriza. Estamos en el camino de la energía solar fotovoltaica.

Una Industria de punta. 100% de energía renovable.
Principio de actividad: Portugal, 1998. 2000. 2002.
Tel: +351 21 450 450 200
Fax: +351 21 450 450 200
www.energie.pt

ENERGIE
SOLAR PHOTOVOLTAICA

CONDARIA OLIVEIRA SA
Condensados desde 1925

Cables de acero
Cablem Steelcord®
Super Yellow Top®
Super Atlantic®
Super Atlantic Star
Zincal Compact®

Trallas mixtas
Hilos y cables sintéticos
Dolphin Line™
Astra Line®
Igora Line™
Orion Line™
Fidrigopoliteno
Poliofileno
Nylon

Todas las unidades son fabricadas por Condaria Oliveira SA.

Industria Condaria, S.A. - Rua da Indústria Condaria, 1000001
Tel: +351 22 9452 191 200 Fax: +351 22 9452 191 200 Email: info@condaria.com

muy elevada de los bienes que produce. Quien sepa interpretar mejor el momento en que las circunstancias cambian, se verá doblemente beneficiado. "Tenemos que estar atentos a los mercados, analizar sus capacidades y estar preparados para responder. Al menos Termolan sí está preparada para ese momento", asegura su responsable.

Diferenciación de producto

Seguramente, la experiencia en los mercados de ambos países será de utilidad a las empresas que quieran tomar posiciones con las primeras señales de recuperación económica. El fabricante de tubos, mangueras y sistemas de riego Heliflex conoce muy bien la situación tanto en Portugal como en España.

Heliflex es una empresa veterana en el mercado ibérico. De origen portugués, lleva exportando sus productos a España 20 años. De hecho, España fue la primera opción en una andadura hacia los mercados exteriores que ha llevado a la empresa a Holanda, reino Unido, Francia, Hungría, Mozambique, Chile, Angola, Cabo Verde, Marruecos... En 2006 hubo una escisión de los accionistas y quedó en manos de la familia Vieira y la familia Santos. Con cuatro líneas de negocio, destinadas a la casa-jardín, agricultura, industria y construcción, los ingresos ascienden a 12 millones de euros y un 40% de la facturación proce-

de de mercados ajenos a Portugal.

"Tenemos mucho que ganar con la consolidación del mercado ibérico porque el universo de clientes es mucho mayor en España que en Portugal. Para nosotros es evidente que es una apuesta importante y que insistiremos en aprovecharlo", explica Joao Ramos, administrador de la empresa.

La coyuntura económica actual ha limitado, sin embargo, el ritmo de crecimiento exterior que venía registrando Heliflex en los últimos años. Sus responsables se plantean ahora ampliar a las grandes superficies su plan de distribución. Pero con todo, hay cosas que no cambiarán.

"El fundamento comercial de la empresa ha sido siempre vender con calidad y, consecuentemente, ser más caros y diferenciarnos así de nuestros competidores. Además ofrecemos una gran variedad de productos y los ponemos a disposición del cliente en el plazo mínimo de tiempo, de manera que los compradores no acostumbran a acumular stock", explica Ramos.

Para Ramos, la diferenciación es una de las claves para sobrevivir en el mercado. De hecho, Heliflex es una de las marcas más conocidas en su sector y, lo más importante, asociada siempre a la idea de calidad, según el administrador de la empresa.



Foto: Heliflex



POLOPRIQUE
 CARRIBEIRO, 100 - 4700-100 VILA VELHA, SP
 Rua do Espírito Santo, 11 - 13050-100 Vila Rica, Minas Gerais, Portugal
 Tel: +351 21 270 00 00 Fax: +351 21 270 00 01 E-mail: poloprique@poloprique.com

Entrevista con Carlos Custódio y Victor Guégués
 CEO e CFO de Insyncro

Q.- Sr. Custódio ¿Que le ha llevado a aceptar el desafío de liderar Insyncro?

R.- (CEO) Varias cosas. Una es el mercado en sí, que me parece motivante y dinámico, y que obliga a tener una dinámica interna muy fuerte. Después, que el equipo de la empresa es muy fuerte. El desafío que enfrenta la empresa es muy interesante, en particular el crecimiento de clientes en el sur de Portugal y en el mercado internacional. El mercado español es un objetivo para nosotros, y ya tenemos clientes en Alemania y China. Es obvio que la crisis nos ha ayudado a diversificar los mercados, pero hemos llegado allí para quedarnos. España es un mercado que nos interesa mucho y estamos intentando aumentar las ventas, y pensando en la posibilidad de establecer alguna alianza.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos a nivel ibérico?

R.- (CEO) Yo pienso que el norte de Portugal es bastante competitivo. Algunos clusters formados entre Galicia y Portugal muestran ese aspecto de la competitividad nacional. El norte de Portugal tiene características que apoyan esa competitividad, como la capacidad técnica existente, no solo a nivel de mercado, las universidades de Aveiro y Braga están muy vocacionadas a mercados en los que Portugal está teniendo un cierto éxito, en particular en los que se refiere a empresas pequeñas. En nuestro caso concreto Insyncro es líder en el mercado nacional, nos posicionamos en la parte alta del mercado, y hemos tenido una buena respuesta.

Q.- ¿Este sector del mercado ha sido afectado de forma intensa por la crisis?

R.- (CEO) Creo que todos los mercados están siendo afectados fuertemente. Nosotros, con la diversidad que tenemos a nivel regional y de otros continentes, y por el hecho de que además de stands también hacemos tiendas, esto nos ha ayudado un poco en los resultados de la empresa. Todo esto acabo por resultar en que en 2009 no hemos sentido la crisis como en otras empresas. Así, la industria del automóvil ha tenido caídas del 35-40%.

Q.- ¿Qué resultados han cosechado en 2008? ¿Y sus expectativas para 2009?

R.- (CFO) 2008 cerró con un crecimiento de la orden del 18/19 %. Fue un año muy bueno, Insyncro llegó a su pico de facturación con 12,7 millones de euros. Este valor es una marca muy significativa para una empresa de stands, teniendo en cuenta que se trata de proyectos con una tasa de facturación por unidad bastante baja. Esto significa que la empresa tiene que tener una logística y una coordinación interna a nivel de sus cuadros internos muy fuerte para poder llegar a este nivel de factura-



Foto: Insyncro

ción en diversos mercados. Esto ha ocasionado que la empresa haya tenido que crecer mucho a nivel de estructura y en términos de su competencia técnica.

En el año 2009 hemos sentido, en particular en el segundo semestre, una ligera desaceleración de nuestra actividad. España era tal vez nuestro segundo mercado objetivo, y es el mercado ideal para la exportación. Los clientes españoles han representado el 12% de nuestra facturación en 2008. Este año esperamos terminar ligeramente por debajo de 2008, aunque aún estamos a dos meses de cerrar el año. El mercado español ha sido sustituido por un segmento alternativo, el de las tiendas y showrooms, que este año deberá de representar el 10% de nuestra facturación.

Q.- ¿Cuales son sus objetivos de crecimiento?

R.- (CEO) Nuestro objetivo es básicamente Europa, son clientes que pagan mejor y con condiciones de pago mejores, en definitiva es nuestro mercado objetivo. Hay otros mercados que queremos analizar mejor, como Brasil y los EE.UU., pero es en Europa que se dan las grandes ferias y es aquí donde queremos apostar.

R.- (CFO) Los mercados objetivo son aquellos a los que nos hemos referido, Europa como un todo, hay ferias muy buenas en el norte de Europa, así como también en la Europa mediterránea. Italia y Milán continúan siendo un mercado clave, es un mercado con volumen de negocio muy grande. Francia es también un mercado apetecible, pero resulta difícil entrar, las empresas de referencia es esta área están muy bien ancladas en el mercado y las ferias en que podríamos entrar son muy cerradas. Alemania continua siendo la potencia de Europa y como tal es el mercado más importante de Europa para nosotros en términos de facturación.

R.- (CEO) En definitiva, uno de nuestros objetivos es ser los primeros, no solo a nivel nacional sino también a nivel ibérico.

R.- (CFO) Creo importante resaltar que somos la única empresa certificada con el ISO 9001 y que por tanto nuestra estructura es muy fuerte en términos de calidad.

Entrevista con António Vasconcelos
 Administrador de SAFIRA - facility services



Foto: Safira

Q.- ¿Cómo definiría a Safira - facility services?

A.V.- Desde sus comienzos, los promotores del proyecto decidieron que, frente a la confusión que existía en esta área 10 años atrás, teníamos que evolucionar en el sentido de un encuadramiento profesional y legal con una postura completamente diferente, una postura empresarial como en cualquier otro sector de actividad. Ese fue el principio base que tuvimos en el origen de este proyecto.

Q.- ¿Cuál es el volumen actual de negocios de la empresa?

A.V.- No es superior a los 35 millones de euros. Nuestro objetivo para 2009 era de unos 40 millones, las vicisitudes del mercado no nos permitirán alcanzarlo, pero quedaremos muy próximos. Todos los años hemos estado creciendo en la orden de dos dígitos.

Q.- ¿Qué punto clave mencionaría para explicar este éxito?

A.V.- Un estructura organizacional perfectamente definida, la apuesta en gente de calidad y con alta formación, y el hacer un interface profundo con los clientes.

Q.- ¿Están estudiando otros mercados?

A.V.- Nuestro capital inicial es en un 49% portugués y en 51 % francés. En el momento de creación del proyecto buscamos un socio estratégico que nos diese alguna imagen en el mercado internacional que acabó siendo francés, aunque hoy es más un socio financiero que estratégico. Este socio francés, además de sus negocios de Francia tiene negocios en España. Hasta el momento no se nos ha planteado la posibilidad de trabajar en el mercado ibérico que a nivel de España y Francia. La relación y el interface entre Portugal y España funciona mejor que entre Francia y España.

Q.- ¿Los mercados africanos son interesantes?

A.V.- Angola tiene muchas potencialidades, están básicamente en el sector terciario y algo en el secundario. En esta área el negocio no es todavía muy fácil. El

mercado de Angola aún no funciona de una forma muy transparente desde un punto de vista económico. Nosotros tenemos que tener mucho cuidado y no entrar en proyectos que puedan de alguna forma crear falsas expectativas. Yo personalmente creo que es un mercado importante, pero diría que aún no ha llegado el momento adecuado.

Q.- ¿Están notando en Portugal la competencia de empresas españolas?

A.V.- Las empresas españolas han venido a Portugal asociadas a proyectos inmobiliarios. En este momento el sector inmobiliario, tanto en España como en Portugal, está un poco parado. La idea que tenemos es que en este momento las empresas españolas, probablemente porque tienen el apoyo financiero, están entrando en el mercado portugués de una forma precipitada en terminos de prácticas de precios. Ésta es una empresa que es un negocio, y que quiere tener rentabilidad, si no tenemos rentabilidad en el negocio nosotros no entramos en aventuras. Algunas empresas españolas están entrando en el mundo de la aventura.

Q.- ¿El mercado ibérico es una realidad?

A.V.- Yo creo que tiene sentido hablar desde ya del mercado ibérico. Tiene todo el sentido hablar de un mercado ibérico en este o en otro negocio. Pero existen algunas barreras administrativas por parte de España. La ley laboral en España es muy específica, cada región tiene su contratación colectiva y la propia burocracia de creación de sociedades presentan algunas barreras temporales que dificultan su ejecución. Diría que lo ideal es entrar en España por la vía de la adquisición, y posteriormente desarrollar el proyecto.

Q.- ¿Desea enviar algún mensaje al mercado en particular?

A.V.- Hoy existen dos o tres mil trabajadores en esta actividad, y creo que la mayoría de ellos están en una situación muy precaria, porque existe una gran confusión entre el negocio y el dueño del negocio. Nosotros no tenemos un dueño del negocio, tenemos a los accionistas de un proyecto que busca un retorno a la inversión que han hecho.

Innovación y flexibilidad en el ADN

Cuando analistas y expertos analizan la salud y el potencial de un sector para superar un periodo de dificultades como el que actualmente atraviesa la economía, concentran su atención en una serie de variables objetivas como son el comportamiento de la demanda, los precios de las materias primas o los costes estructurales de una actividad en concreto. Surge así un diagnóstico más o menos objetivo, formal y veraz que, no obstante, deja siempre de lado otros factores más difíciles de trasladar a tablas y gráficos

Uno de estos factores es lo que podría llamarse el ADN del sector o la empresa que analizan. Evidentemente, no se enfrentan de igual manera a los mismos problemas sectores maduros y regulados como es, por ejemplo, el de la energía que, en el otro extremo, el de las nuevas tecnologías. Y de la misma manera, no puede esperarse la misma respuesta de un sector repartido entre un pequeño número de grandes multinacionales que de otro en el que el negocio sea movido por centenares de pequeñas empresas, muchas de las cuales fueron fundadas por sus actuales gestores y han sobrevivido a avatares que, a escala, hubieran hundido a compañías dotadas de potentes pero menos ágiles estructuras.

Así, la genética de un sector puede ser un factor que le haga salir airoso de dificultades como las actuales. Es el caso, por ejemplo, de la industria del metal. En el caso español, se caracteriza por estar formado por un gran número de pequeñas empresas, con nueve de cada 10 negocios empleando a menos de 20 trabajadores. Se trata por tanto de un sector muy atomizado, integrado por muchas empresas de pequeño tamaño, ágiles y flexibles a la hora de adaptarse a las necesidades de sus grandes clientes.

Sin abandonar la península Ibérica, el análisis del sector sería similar en Portugal, sólo que allí la metalurgia y la metalmeccánica ha venido fortaleciéndose en los últimos años, mientras la economía lusa vivía una realidad muy distinta a la del boom español. A pesar del viento en contra, la actividad exterior de la industria lusa del metal supone una buena porción del total de las exportaciones del país, razón de más para prestar atención a algunos casos destacados de un sector que muchas veces se infravalora por ignorar lo presente que está en nuestras vidas.

Bajo Riesgo
Rui Januário Santos, por ejemplo, fundó su empresa, dedicada al comercio y transformación de productos siderúrgicos, Rui Santos Productos Siderúrgicos SA, en 1998, cuando tenía 38 años. Partiendo de unas instalaciones alquiladas y de pequeña dimensión, el negocio no paró de cre-

cer hasta la actualidad. En 2004 se mudó a sus instalaciones actuales, y adquirió en terreno de enfrente con unos 24 mil metro cuadrados, teniendo siempre en vista un crecimiento futuro. Con una facturación de unos 10,5 millones de euros en 2008 y una plantilla de 15 personas, sus ratios de productividad por empleado serían la admiración de muchos analistas.

Una de las claves que permitió a Rui Santos un crecimiento continuo desde su fundación fue la buena relación comercial con los mercados exteriores, especialmente España.

"Siempre hemos hecho buenos negocios con el mercado español, donde hay muy buenas siderurgias y productoras y transformadoras de productos siderúrgicos con buena calidad. La proximidad es importante y el transporte no hace inviable el negocio", opina el administrador Rui Januário Santos.

En opinión de este empresario, España atraviesa una situación económica muy complicada, más que la que vive Portugal. Desde su punto de vista, el crecimiento era insostenible basado en valores altamente especulativos, como la construcción civil. De esta manera, el crecimiento se situaba muy por encima de su verdadero punto de equilibrio lo que, al estallar la crisis, hizo que se hundiera.

"No quiero ser pesimista pero preveo que las cosas en España, la retoma no será inminente. Ésto es porque, fundamentalmente, el pesimismo se ha instalado en muchas empresas que temen seriamente el futuro. La crisis pasará y el punto de equilibrio será alcanzado. Portugal podrá salir antes de la crisis por a su dimensión, y también por las relaciones privilegiadas con los países de lenguas portuguesas, fundamentalmente el mercado angloleño", afirma Rui Santos.

Como consecuencia del fuerte desplome que ha sufrido la economía española, que ha llevado a una significativa caída de las exportaciones de empresas portuguesas a España, Rui Santos SA ha tenido que alterar significativamente sus líneas de actuación, abriendo nuevos caminos, optando por mercados más sos-



Rui Januário Santos
Administrador
Rui Santos - Productos Siderúrgicos SA

Foto: Rui Santos

tenibles y de menos riesgo, disminuyendo significativamente su exposición a mercados débiles, como aquellos que están más directamente ligados a la construcción civil. De la misma forma que cumple rigurosamente con sus proveedores, Rui Santos SA selecciona cuidadosamente a sus clientes, asegura la totalidad de su ventas y escoje, por su grado de eficiencia, sus socios de negocio.

Mutación Rápida

La impresión de Rui Santos es compartida por otra empresa del sector con gran experiencia en el mercado español, como es Metaloviana. Su Administrador, Morais Vieira, coincide, por ejemplo, en lo relativo a la política de riesgos. "Con la llegada de la crisis a Europa y, sobre todo, a España, muchas empresas han dejado de tener el mismo nivel en la garantía de cobros por problemas financieros y los pagos se han



hecho complicados", cuenta.

La trayectoria de Metaloviana se inició hace 27 años está ligada desde sus inicios al suministro de materiales para industrias pesadas como las refinerías, las petroquímicas, la construcción industrial... Cuando la empresa comenzó su andadura, la coyuntura económica era adversa y el sector portugués había quedado muy tocado de la crisis de los años setenta. Los pilares económicos como Galp, la industria naval, la papelera... fueron nacionalizados y las inversiones sufrieron un brusco parón, lo que trajo como consecuencia la falta de encargos para los suministradores de productos metálicos.

Afortunadamente, un factor nadaba contracorriente. Las reservas de divisas enviadas por los emigrantes portugueses desde el exterior impulsaron la construcción civil tradicional, que despejó con



Morais Vieira
Administrador
Metaloviana - Metalúrgica de Viana SA

Foto: Metaloviana

fuerza demandando la producción de componentes metálicos para su uso en estructuras de construcción más ligeras. Quienes fueron lo suficientemente ágiles como para cambiar el paso, encontraron un sostén para el negocio a la espera de que la industria recuperara el pulso.

Metaloviana aprovechó aquella ocasión y tiempo después compró una empresa competidora que reforzó su presencia en el campo de la construcción industrial y le dio una mayor posición en el mercado español. La facturación de la compañía asciende a 25 millones de euros.



"Nuestra estrategia en España debe ser revisada ahora todas las semanas, de manera que hoy pueda ser distinta a la de dentro de unos días. En cualquier caso seguimos con atención la marcha de la economía porque España es un mercado muy interesante por la capacidad que tiene de regeneración y de mutación rápida", afirma Morais.

Según este empresario, en 2010 llegarán las primeras señales de cambio de ciclo porque muchas de las grandes empresas que allí trabajan son sus clientes. El principal objetivo de Metaloviana es esperar el momento en que todo se establezca para aprovechar con más intensidad las oportunidades que allí se presenten. La compañía ya ha trabajado tanto en Portugal como en España para grupos empresariales de la dimensión de Acciona a ambos lados de la frontera.

Ampliando el punto de vista y a más largo plazo, Morais señala que el objetivo es crecer al menos un 50%. Oportunidades no faltarán. De hecho, la compañía ya ha recibido numerosas ofertas para comprar empresas que atraviesan graves dificultades o que las sufrirán en breve.

Crecimiento Controlado

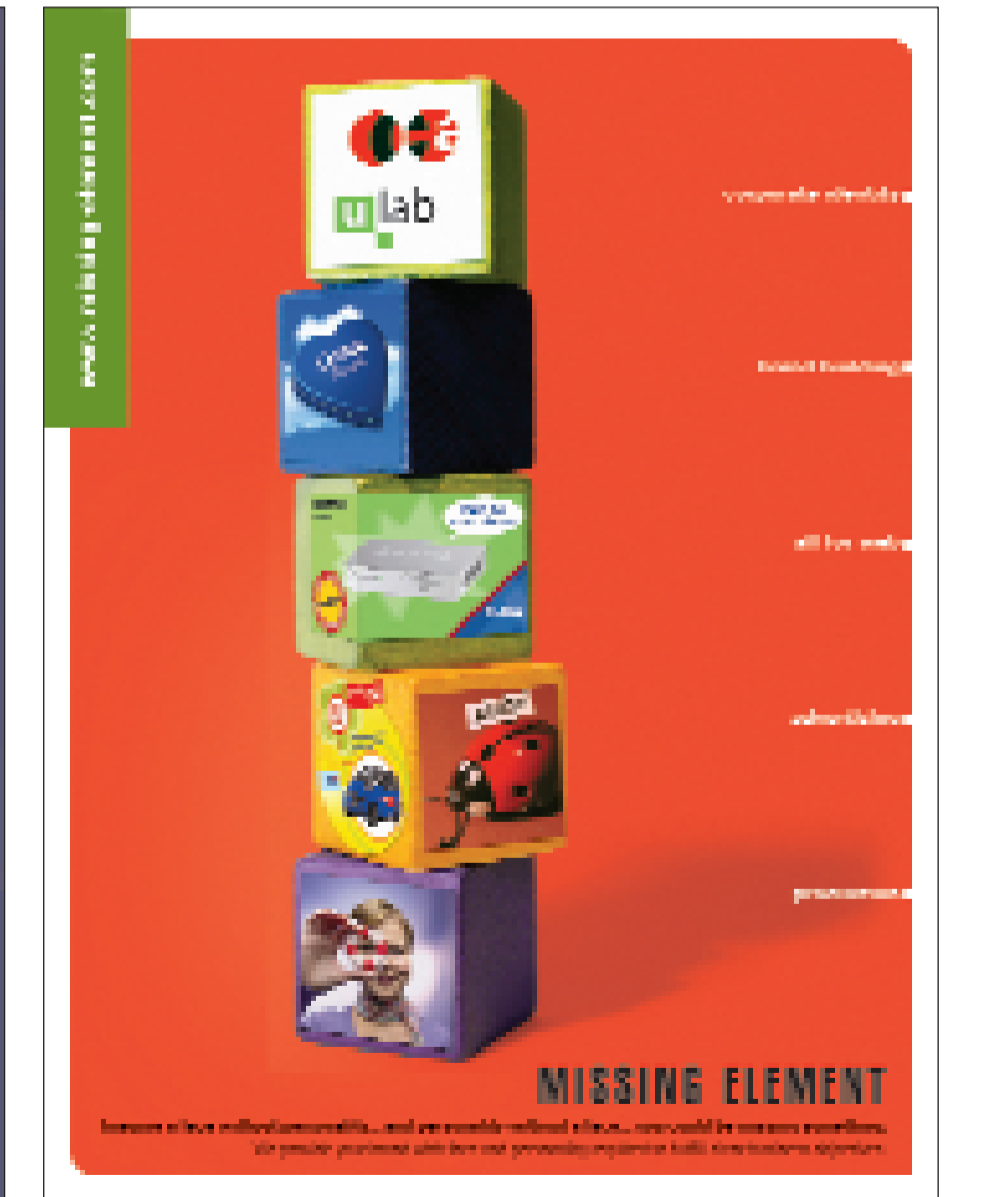
La autonomía y la flexibilidad para tomar decisiones con las que esquivar los embates del mercado es lo que permite a

las empresas más dinámicas de la industria del metal afrontar la crisis con más posibilidades de superarla que si pertenecieran a una estructura mayor.

Rio Caima, por ejemplo, tiene 47 empleados y una cifra de negocio cercana a 8 millones de euros. Su productividad está fuera de toda duda y la filosofía de la empresa es un reflejo de la experiencia y el modo de pensar del presidente de su consejo de administración, Fernando Valente.

Rio Caima nació en 1965 pero 20 años después, en 1985, Valente tomó las riendas. En aquel año, la empresa facturaba entre 100.000 y 120.000 euros. Ya desde entonces se adoptó la estrategia de no dedicarse nunca a un único producto y, como consecuencia, Rio Caima está hoy en varios sectores: hace embalajes metálicos para pintura, trabaja para la industria conservera de pescados, aceite... En general, la estrategia se basa en buscar nichos de mercado rentables y con potencial de crecimiento, huyendo de áreas en las que el mercado ha madurado tanto que la competencia es intensa y la rentabilidad, baja.

"Debemos situarnos en el mercado de una manera distinta a como lo hace el resto. Huimos de los productos con un elevado nivel de competencia y tenemos una manera diferente de trabajar que es ser





Fernando Valente
Presidente
Rio Caima -
Embalagens
Metálicas SA

comercializar cada día más este producto con su propia marca, ya que actualmente trabaja mayormente para otras empresas.

Con una capacidad de producción de 150.000 bicicletas anuales, a Esmaltina le interesa mucho la buena marcha del mercado ibérico ya que por razones logísticas la competitividad que tienen sus costes de mano de obra se esfuma cuando tiene que vender sus productos más allá de Francia.

Paulo Lemos, administrador de la compañía, admite que en los últimos años el mercado para su producto ha dado un cambio radical, de manera que hay que adaptarse tanto a las oportunidades como a las amenazas que presenta la nueva situación. "La bicicleta ha dejado de ser un simple medio de transporte y hoy es un símbolo de vida saludable. Esto hace que los clientes sean hoy en día más exigentes. Al mismo tiempo, toda la parte industrial de suministro de montajes ha sido deslocalizada a oriente y nosotros, que a comienzos de 2000 teníamos unos 200 trabajadores, ahora tenemos 50", explica.

"En el primer trimestre del año, el negocio crecía un 60%, ritmo que bajó al 30% en el segundo trimestre. Tenemos proyectos aún por concretar pero con la crisis se demora un poco su puesta en marcha, no se hacen de un día para otro. Nuestra idea es hacer las cosas con calma para no precipitarnos, crecer de forma controlada", dice Valente.

Cambio Radical

Las empresas del sector, saben ya por experiencia que los planes de crecimiento insostenibles pueden acabar teniendo el efecto contrario para una empresa. En el caso del fabricante de bicicletas Esmaltina, la idea es llegar a producir y

En este contexto, el año pasado fue un ejercicio de reflexión en la industria y Esmaltina ha retomado en 2009 la senda del crecimiento con un aumento del negocio del 30%. Pero no basta, a juicio de Lemos. "Queremos crecer con una marca propia en el segmento medio y alto del sector. Me gustaría que nuestras bicicletas tuvieran mayor presencia entre los clientes porque hoy en día existe un elevado nivel de consumo de las gamas de calidad. Nuestro crecimiento llegará en este segmento porque, incluso en un escenario de crisis como el actual, la bicicleta se seguirá usando como una manera de mantener un estilo de vida saludable", reflexiona el responsable de Esmaltina.

Entrevista con Fernando Valente Presidente de Rio Caima - Embalagens Metálicas SA

Q.- ¿Cómo definiría a la empresa?
FV.- Rio Caima - Embalagens Metálicas SA, fundada en 1965, es uno de los principales players nacionales que actúan en la fabricación y comercialización de embalajes, tanto metálicos como de plástico, de tal forma que su principal estrategia se asienta sobre las siguientes vertientes: En el producto, en términos de calidad y diversificación; en la gestión eficiente de la logística y distribución; y en la diversificación de las áreas de negocio.

Q.- ¿Continúan trabajando nichos de mercado?

FV.- La diversificación del producto es una de las vertientes estratégicas, procurando alcanzar nichos de mercado con representatividad comercial, evitando la concentración excesiva en áreas de negocio más concentradas y por eso más susceptibles de riesgos.

Q.- ¿Cuál es su experiencia en el mercado español?

FV.- El mercado español, al presentar riesgos comerciales elevados, a lo que se suma la fuerte posición y la cuota de mercado de los fabricantes españoles, no constituye para a Rio Caima SA un mercado prioritario. La incidencia comercial de la empresa está orientada hacia mercados que han permitido un crecimiento sostenido del volumen de actividad de la empresa.

Q.- ¿Cuáles son sus mercados objetivo?

FV.- México, India, Libia, Colombia, Perú.

Q.- ¿Porqué apuestan en América Latina?

FV.- América Latina, al estar integrada en una zona comercial con fuertes perspectivas de crecimiento, y en particular debido a los acuerdos de cooperación comercial entre los países de la

región, ha representado para Rio Caima SA una apuesta fuerte con un retorno relevante, y que por eso continuará mereciendo nuestro esfuerzo. Hemos desarrollado productos orientados para esos mercados, que procuran embalajes metálicos esencialmente en el ramo alimentario. La diversificación del producto dentro de esta área de actuación, ha sido fundamental para la creciente cuota de mercado que ahí tenemos.

Q.- ¿Qué porcentaje de su facturación representanel mercado externo e interno?

FV.- El nivel del mercado exterior es del 60%, y para el mercado interno el 40%.

Q.- ¿El mercado portugués todavía tiene oportunidades de crecimiento?

FV.- El mercado portugués es poco representativo, ya que los fabricantes nacionales tiene naturalmente una cuota significativa. A pesar de las circunstancias actuales, o tal vez justamente debido a ellas, Rio Caima SA ha aumentado su cuota en el mercado portugués.

Q.- ¿Cuáles son sus sueños y objetivos para los próximos cinco años?

FV.- Asegurar un crecimiento sostenido, manteniendo el volumen de empleo, y seguiría asumiendo un papel relevante en el ramo del embalaje metálico y plástico.

Q.- ¿Cree que existe futuro para la industria portuguesa sin contar con la internacionalización?

FV.- La internacionalización es un factor esencial para asegurar el crecimiento en un ambiente de creciente globalización. Las empresas tienen necesariamente que intervenir activamente en todos los mercados que ofrecen potencial de crecimiento. Actualmente tenemos proyectos de internacionalización en diversos mercados, entre otros en Angola.



Entrevista con Paulo Coelho y João Cravina Administrador y Director General de Pecol



Q.- ¿Cuál fue el motivo por el cuál Pecol apostó en 1995 por España?

R.- El crecimiento hacia España es un crecimiento natural, España está aquí a nuestro lado, eso tiene un gran peso cuando se decide crecer. Nuestro crecimiento se dio con la compra de una empresa española, que complementaba nuestra gama de los tornillos de entonces. En ese momento hacíamos tornillos pequeños y esa fábrica solo hacía tornillos grandes, nos vino a complementar la gama que quedó al 100%, eso fue lo que pesó más en nuestra decisión.

Por otro lado, era una altura de gran crecimiento y no había una gran disponibilidad de productos en el mercado, fue una forma de hacernos con el acceso al producto. En ese tiempo, era más barato comprar en Italia que comprar en China. Se juntaron varios factores muy importantes para que nos decidiésemos a invertir entonces. Hoy en día la coyuntura es completamente diferente. Por entonces vendíamos muchos tornillos estándar, que gradualmente fueron deslocalizados a países más económicos, y comenzamos a evolucionar para productos más técnicos, con más tecnología y con más rigor por parte de los clientes.

Q.- ¿El mercado ibérico es una realidad en este sector?

R.- Pienso que en este sector se puede hablar de un mercado ibérico, los productos que se consumen en España son básicamente los que se consumen en Portugal. Puede existir variación en la cantidad de productos y una variación por cuestiones de moda, y de ahí que sean diferentes, pero básicamente puede decirse que es todo igual. A lo largo de estos años ha habido una evolución del mercado. Hubo muchas empresas que cerraron debido a la crisis instalada em España entre 1993 y

1996. La empresa que compramos ya era una empresa restructurada de una crisis. Aquí en Portugal también existió esa crisis y algunas empresas también cerraron, en Portugal también pasamos por los mismos problemas que pasaron en España. Así, nosotros aparecimos en una nueva generación, en la que las fábricas no tienen la misma dimensión, hoy en día la tendencia es que tener fábricas con 200 a 300 personas son consideradas grandes fábricas, las medias son de 100 personas y las pequeñas de 20 a 40 personas, ya no hay fábricas con 400 o 500 personas. Con la crisis se ha dado una reducción en la dimensión de las fábricas, nosotros entramos en esa altura y desarrollar esta unidad, es una unidad de fabricación de piezas técnicas, nos convertimos en independientes, creamos una empresa certificada por la ISO y preparada para proveer a la industria automóvil, y a todas las otras industrias.

R.- (João Cravina) En los años 90 se da aquí un conflicto que es el siguiente: los que dominaban la oferta eran las grandes fábricas con grandes estructuras, en el momento en que se produce la deslocalización de los productos de valor reducido para las economías emergentes, esas fábricas pierden su mercado natural, y al tener esa estructura muy pesada no fueron capaces de adaptarse a las nuevas realidades del mercado, y como víctimas de su estructura acabaram por desaparecer. En ese momento nosotros no eramos grandes, eramos pequeños y estábamos creciendo, tuvimos la capacidad de adaptarnos inmediatamente a la nueva realidad del mercado y dimensionamos la empresa no para hacer productos estándar, sino de valor añadido. Tuvimos el privilegio de estar en la cresta de la ola en el momento justo.

Entrevista con Luís Sousa Administrador de LOGICOMER

Q.- ¿Porqué se decidió Logicomer a entrar en el mercado español?

L.S.- Nuestra entrada en el mercado español se produjo a partir del momento en que despertamos la atención de la banca española que está en Portugal, a quién prestamos nuestros servicios, y así les despertamos el interés de exportar, o importar nuestros servicios a España. Fue fruto de nuestro trabajo en Portugal y del puro atrevimiento de nuestros clientes en Portugal, más que por nuestra iniciativa, y eso nos dió algunas facilidades de entrada en el mercado. Esta entrada es aún muy reciente, entramos en 2006. Pasamos a una fase de internacionalización con el apoyo del ICEP en Madrid, que nos ayudó mucho. La ayuda que nos dieron no tuvo que ser financiera sino de apoyo y de conocimiento del mercado, fue a partir de ahí que pensamos en la internacionalización.

Q.- ¿El mercado que encontraron fue una sorpresa o es u mercado semejante al de Portugal?

L.S.- Nuestra gran dificultad en la entrada al mercado español no vino por dificultades propias, comprobamos que las empresas españolas en términos tecnológicos están por debajo de los que eran nuestras expectativas. Esa fue nuestra gran dificultad, el transportar todo nuestro know-how y la tecnología que soporta nuestros servicios. Nuestra tecnología era demasiado atrevida para trabajar en el sistema tecnológico que existe em España.

Q.- ¿Portugal es líder en el sector a nivel de recuperación de créditos?

L.S.- Lo que ocurrió en España durante muchos años es que la economía creció mucho y creció de una forma muy eficaz, y en esta área no se dió mucho interés a recuperación de créditos, fue siempre un área muy olvidada. Cuando llegamos allí, era preciso ganar eficiencia y eficacia en este mercado, era preciso ir a buscar el dinero que estaba perdido, pero los bancos no estaban preparados. Cuando entramos en el mercado la crisis aún no se había instalado, había muchas administraciones que no estaban contando con esto. Tuvimos mucha "suerte" por el hecho de que la economía necesitaba urgentemente de cambiar de actitud. En este momento nuestra gran dificultad es hacer crecer la empresa, trabajamos con mano de obra muy intensiva y tenemos muchas dificultades en encontrar mano de obra que entienda nuestra filosofía de trabajo.

Q.- Por tanto Logicomer está creciendo en el mercado español....



L.S.- Estamos creciendo en el mercado de forma acelerada. Ya estamos instalados en Madrid y Barcelona, tenemos oficinas también en La Coruña y en Sevilla. Nos concentramos en las grandes ciudades porque quisimos partir de allí para el resto da España.

Q.- ¿Los métodos de trabajo son los mismos?

L.S.- Los clientes son idénticos, pero España tiene una economía que, en este campo específico de la recuperación, tiene una inmigración muy fuerte y ahí se encuentran la mayor parte de las situaciones graves. Existen más dificultades porque las personas cambian mucho de casa, nunca están en el mismo sitio, existe una gran movilidad por parte de la inmigración. Toda la metodología, todo el concepto de negocio es el mismo utilizado en los dos países.

Q.- ¿Cómo está reaccionando el mercado español a este nuevo concepto de recuperación de créditos?

L.S.- Actualmente no tenemos problemas, lo tuvimos cuando comenzamos, pero ya ha sido superado y pienso que por las dificultades económicas se hizo necesario encontrar las herramientas capaces de superar esas dificultades. En España la recuperación se hacía con el envío de una carta o una llamada, y si el domicilio no era correcto se perdía el contacto, a no ser por una acción judicial. Nosotros estamos evitando en este momento que muchos miles de contratos sigan por la vía judicial.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos para los proximos años?

L.S.- Mi sueño sería consolidar la empresa en España y tener participación en otras entidades españolas con un capital distribuido por Europa. Mi sueño sería hacer en el mercado español en 4 años lo que hemos construido en 20 en Portugal, y creo que ya hemos hecho la mitad en un año efectivo de producción. Mi objetivo es ser la empresa de referencia en España en esta área, y tenemos todas las condiciones para serlo. En este momento tenemos una gran representatividad dentro de los clientes que tenemos.

RECETAS IBÉRICAS PARA CRECER FUERTE Y SANO

De un extremo al otro de su vasto campo de actividades, el competitivo sector de la alimentación portugués busca maneras de consolidar su posición para crecer en el mercado ibérico. Estas son algunas de las fórmulas de éxito empleadas

Se er uno de los sectores más resistentes a los efectos de la crisis no convierte al sector de la alimentación en una actividad invulnerable. A lo largo de los dos últimos años, a la gran cantidad de actividades relacionadas con el negocio de la alimentación en el mercado ibérico le ha tocado adaptarse a una nueva realidad marcada por la necesidad de los hogares de reducir la factura de su consumo. Desde los fabricantes de piensos y compuestos para alimentar animales en granjas, hasta quienes se ocupan de vender sus productos directamente al consumidor final, todos han variado sus estrategias para crecer.

Sirva como ejemplo la distribución. De acuerdo con un análisis efectuado por la consultora DBK, la facturación del canal minorista de alimentación ibérico (hipermercados, supermercados y cash&carry) superó los 105.000 millones de euros, en 2008, siendo una subida del 4% respecto al 2007.

"El aumento del desempleo y la disminución de los rendimientos disponibles de los consumidores motivaron el inicio de una quiebra en el mercado ibérico de minoristas de alimentación en los últimos meses del 2008. Esta quiebra fue acompañada por un aumento de la rivalidad en precios y una mayor orientación de los consumidores a comprar marcas blancas", indica la consultora.

Por formatos, los hipermercados han registrado una pérdida de cuota de mercado en 2008, debido a la orientación de los consumidores a los establecimientos de formato discount. Estos formatos aumentaron en el último año un 2,6%.

Marca Sólida

Observador privilegiado y protagonista de este fenómeno en Portugal es el Grupo Valente Marques. Su marca Caçarola es un valor sólido en el mercado de la alimentación, especializados en productos como el arroz y las legumbres secas o cocidas.

La empresa fue fundada en 1971 y desde entonces no ha dejado de crecer apoyándose en una gran capacidad de innovación y en una filosofía que parte de la base de que al mercado hay que seguirlo muy de cerca.

Gracias a esta estrategia, Caçarola ha disfrutado de una estabilidad envidiable en tiempos turbulentos. Y no sólo eso, sino que gracias a que el mercado del arroz es estable en Portugal, la empresa ha incrementado su presencia en otros productos como pastas y legumbres. Es una apuesta coherente si se tiene en cuenta que arroz, pastas y legumbres forman una parte importante de la dieta mediterránea.

"El giro en la oferta apunta esencialmente a la calidad. Pastas y legumbres son nuevos productos que introducimos el año pasado y que no queríamos que perjudicaran la imagen que ya se identifica con nuestra marca. Además, otra ventaja que nos ha aportado es que ha permitido a Caçarola obtener una mayor visibilidad, con un impacto mucho mayor de la marca en los consumidores", explica el presidente del grupo, António Marques.

Claro que, en una situación económica como la actual, en la que el precio es una de las más poderosas herramientas comerciales, la competencia se acrecienta, especialmente por el lado de las marcas blancas.



António Marques
Presidente de
Valente Marques

"Son una preocupación constante porque no hay duda de que las marcas blancas han crecido mucho y es obvio que roban espacio a las demás marcas. Es una opción que tienen los distribuidores y resulta difícil de combatir. En general, es una mala noticia para la industria porque precisamente donde conseguimos obtener márgenes de maniobra para desarrollar productos es precisamente con la fortaleza de las marcas", explica Marques.

Las posibilidades que explota la empresa propietaria de la marca Caçarola pasan así por redoblar su confianza por la marca y la calidad. Y es que, a pesar de que el panorama parezca complicado, siempre hay consumidores que prefieren un producto respaldado por un nombre propio que otro genérico, sin más identidad ni compromiso. Las marcas blancas, por otro lado, carecen de innovación.



Queda, además, la opción de la internacionalización. Hace ya dos años que Valente Marques saltó al exterior de Portugal, buscando precisamente mercados en los que la presencia de emigrantes portugueses apoyara el éxito de sus marcas. África y especialmente Angola es uno de esos mercados donde actualmente Valente Marques está presente como exportador, valorando la posibilidad de contar con instalaciones propias.

Foto: Caçarola



António Santana
Director General
Nanta (Portugal)

En España, por razones culturales, la presencia de Caçarola se hace más complicada, dado que el consumidor español prefiere otro tipo de arroz, pero en países como Luxemburgo, Valente Marques ya ha sido capaz de introducir y consolidar con éxito sus productos, que en ocasiones ocupan en los hipermercados espacios superiores a los que ocupan en Portugal.

Líder de Mercado

En el otro extremo del vasto sector alimentario, compañías como Nanta, dedicada a la nutrición animal en granjas siguen estrategias similares, también orientadas a la calidad. Hay que señalar que, al igual que el español, el mercado agroalimentario portugués es un mercado muy vinculado al precio.

El propio Instituto de Comercio Exterior español (Icex), advierte además que en Portugal existe un elevado nivel de competencia, donde se demanda cada vez más calidad e innovación. "El posicionamiento de las empresas productoras y los exportadores requiere un esfuerzo innovador y de diferenciación y personalización de su oferta. Es precisamente aquí, en la particularización del artículo, donde las pequeñas empresas encuentran su principal vía de entrada en el mercado portugués. En cualquier caso, el binomio precio calidad es determinante para un posicionamiento estable".

Como en España, el consumidor portugués es cada vez más infiel, exigente, racional e informado, lo que ha llevado a los productores a apostar por la diferenciación, forzándoles a invertir en la formación de sus profesionales, en la mejora de sus condiciones de higiene y seguridad en el proceso productivo, de modo que permitan ofrecer garantías de trazabilidad a sus productos y el aumento de la eficiencia en sus procesos.



En este sentido y con el nivel de exigencia por parte de los consumidores cada vez más alto, pertenecer a un gran grupo multinacional como Nutreco ha ayudado a Nanta a superar todas estas dificultades con más garantías que sus competidores. En 1999, la fábrica portuguesa fue vendida a Nanta y se implantó una nueva manera de trabajar en el mercado. "Hubo una apuesta significativa por la calidad, el control de productos no existía en la etapa anterior, y esto permitió que llegáramos a la situación de hoy, en la que con 56 empleados producimos unas 120.000 toneladas. Fue un gran proceso de modernización de la empresa", cuenta António Santana, director general en Portugal de la empresa.

Actualmente, Nanta es una empresa para la que España y Portugal son un único mercado. Las particularidades propias de la legislación y el marco normativo de cada país se resuelven en direcciones regionales pero la gestión es única. La facturación, que hoy por hoy asciende a 38 millones de euros en Portugal, pasará en breve a sumar unos 50 millones de euros, ya que Nanta está en proceso de comprar Cargill Ibérica. La cuota de mercado en España asciende al 15% y en Portugal del 4%.

Gracias al trabajo conjunto y a los nuevos métodos de fabricación y distribución,

en evitar los riesgos financieros que supone trabajar en el mercado industrial, donde un solo cliente puede llegar a acaparar buena parte de la demanda. "No tiene que ver con la calidad ya que estamos presentes en todos los tipos de nutrición animal, sino que buscamos que nuestro riesgo sea bajo en términos financieros y de rentabilidad", asegura Pode.

Actualmente, Ovargado tiene sobre la mesa un proyecto de inversiones con el que diversificar la actividad y probar en nuevas áreas. Hay que tener en cuenta que la empresa tiene ya más de 25 años y que su oferta de productos cubre prácticamente todo el mercado. Está en trámite la licencia para una nueva unidad industrial en el área de alimentación para mascotas. La iniciativa se apoya en cierto modo en experiencias pasadas. Hace 15 años la empresa atravesó dificultades y encontró en los denominados nichos de mercado como la ornitología un gran recurso para crecer. En 2004, se abrió como proyecto piloto una tienda de nutrición para mascotas. "Nuestra posición en el mercado cambió radicalmente y comenzamos a abordar a los clientes de otra manera, de forma que desde entonces hemos mantenido e incluso elevado las ventas", asegura Pode.



Crecimiento y Riesgo

Mientras llega ese momento, otras compañías del sector de la nutrición animal como Ovargado buscan el desarrollo del negocio en la diversificación, dado que para una empresa de tamaño pequeño o mediano las crecientes exigencias legislativas y el hecho de que Portugal sea un país netamente importador de materias primas son una desventaja.

"Somos una pequeña empresa que nunca dio el paso de superar la producción de 3.000 toneladas. Estamos orientados más hacia el mercado abierto que hacia el industrial", explica la administradora de la empresa, Lúcia Pode.

Los motivos de esta elección se basan más

En cierto modo, la marcha de Ovargado parece tan solo una manifestación de la filosofía de las personas que trabajan en ella. "Hay dos tipos de empresas, las que crecen y las que se caen, yo creo que la mía es de las primeras", afirma la administradora.

Pode, que pondera constantemente los riesgos que puede correr una empresa como Ovargado para asegurarse un puesto en el mercado, espera que su estrategia actual se justifique a medio y largo plazo. "Dentro de tres o cuatro años tendremos una nueva unidad asociada a esta de alimentación para mascotas y una tienda con cerca de 3.500 metros cuadrados donde incluiremos una clínica veterinaria, una farmacia agrícola, una farmacia pecuaria..."

Sabía que el uso de papel es el único embalaje de productos alimentarios que es 100% reciclable, biodegradable, y además, es 100% reciclable y biodegradable.

PR
Papel Reciclado
100% Reciclado
100% Biodegradable

SACOS PAPEL MULTICAMAS PAPEL EMBALAJE RECICLAJE

Esmaltina
Auto-Ciclos, SA

Fabricación de Bicicletas

Apartado 30 • 3780-008 Souselas • Portugal
Tlf: +351 234 743 203/009 • Fax: +351 234 743 010
E-mail: esmaltina@esmaltina.pt • Web: www.esmaltina.pt

RIO CAIMA, S.A.
Embaleiros, Múltiplos

Superios Packaging
Soluções em Embalagem

Para Industrial do Cuidado Corporativo, Apartado 58, 2026-901 Vale de Castelos, Portugal
Tl: +351 266 918 880 / F: +351 266 918 888

Entrevista con Luís Guimarães Administrador de Polopique

Q.- ¿Cuál es el secreto de Polopique para conseguir prosperar en el mercado?

R.- El secreto, si es que existe, reside en el hecho de que Polopique actúa en el mercado con base a la relación profunda que establece no solo con sus clientes sino también con todos sus proveedores y prestadores de servicios.

El hecho de estar a apenas 300 Km de nuestro principal cliente - el grupo INDITEX -, nos permite actuar con mayor rapidez, lo que hace que los plazos de entrega con los que servimos a nuestros clientes sean de 3 a 4 semanas, y lo que nos permite a su vez competir con los países asiáticos.

Otra razón del éxito de la empresa tiene que ver con el factor calidad - la preocupación de controlar la calidad en Polopique está presente en todas las fases del proceso productivo - desde la compra del hilo hasta la entrega de las piezas al cliente.

Polopique tiene desde hace varios años gabinetes de diseño trabajando con nosotros en el desarrollo de colecciones para presentar a los clientes, razón por la cual tenemos, desde 2008, un gabinete de diseño propio con estilistas y diseñadores gráficos.

Fruto de esta inversión, en las últimas estaciones los modelos desarrollados por el equipo de Polopique representan ya cerca del 40% de los modelos que producimos.

También buscamos siempre nuevas materias y nuevos productos para proponer a los clientes, teniendo en vista la creación de modelos con cada vez mayor valor añadido.

La producción de Polopique se asienta en productos básicos, pero tiene cada vez mayor relevancia la producción de modelos de fantasía, modelos de moda con creación de valor añadido para la empresa y



con los cuales los países asiáticos no pueden competir.

Actualmente Polopique tiene capacidad para producir cerca de 70.000 piezas al día, entre modelos básicos y modelos más elaborados, lo que, con la proximidad geográfica al cliente y la rápida respuesta en términos de plazos de entrega, confieren a Polopique una gran responsabilidad en el sector textil local.

Q.- ¿Que estrategia están implementando para superar este período de crisis?

R.- La principal estrategia tiene que ver con una respuesta rápida en la entrega de los pedidos, asegurando una calidad del producto por encima de la media.

La relación de Polopique con sus clientes no se resume a una mera relación de compra y venta.

En estos momentos Polopique representa cerca del 18% de las compras de Inditex en el sector de tejidos circulares. La relación de "dependencia" de Polopique con Inditex es mutua - no sería ciertamente fácil para ninguna de las dos empresas dejar de contar con la relación de la otra, de un momen-

to a otro, sin que eso se tradujese en grandes sobresaltos en los procesos de cada una de las empresas.

Q.- ¿El sector textil ha percibido que es preciso cambiar o es aún muy conservador?

R.- A pesar de que ya se ha dado cuenta de que tiene de cambiar, el sector textil aún está dominado por personas sin formación o cualificación profesional, y mudar mentalidades es, como se sabe, muy difícil.

Q.- ¿Qué es necesario que el gobierno cambie para ayudar al sector?

R.- Las políticas de apoyo a las empresas en vigor no se aplican a las pequeñas y medias empresas, principalmente las de carácter familiar, que constituyen la gran mayoría del tejido empresarial del sector textil, lo que hace el acceso a esos incentivos imposible; la carga fiscal en Portugal y las responsabilidades sociales de las empresas son muy grandes, lo que juntamente con la actual legislación laboral no facilita la contratación.

Q.- ¿El norte de Portugal cree en el futuro del sector textil?

R.- El norte de Portugal no lo sé, pero Polopique cree, y cree que la industria textil todavía tiene y tendrá un lugar en Portugal, siempre que los gobernantes sepan apoyar el sector y, en particular, la banca nacional apoye las inversiones en el sector.

Uno de los principales problemas con que el sector textil se enfrenta tiene que ver con la falta de liquidez, no habiendo por el momento voluntad por parte de la banca de apoyar a este sector.

De continuar así el sector textil en el Norte de Portugal podrá tener un futuro pero no contribuir al PNB nacional, pues pasará a estar en manos de empresas extranjeras, y en particular españolas.

El know-how y el saber hacer de las gentes del norte de Portugal, que desde siempre dependieron de la industria textil continuarán existiendo.

Q.- ¿Los nuevos países productores como Turquía, o el norte de África, pueden ser considerados un competidor en el mercado?

R.- Para Polopique, no.

Q.- ¿Existe el mercado ibérico? ¿Es solo un concepto?

R.- El mercado ibérico existe. Las relaciones comerciales, sociales y hasta laborales entre Portugal y España son una realidad que no podemos, ni debemos, ignorar.

Q.- ¿Cuáles son los objetivos de Polopique para los próximos años?

R.- La búsqueda de la mejora continúa es el objetivo de Polopique para los próximos años, de forma que no defraudemos las expectativas depositadas por todas las entidades involucradas - clientes, proveedores, accionistas y empleados.



Entrevista con Luís Rocha Presidente de Energie

Q.- ¿Cómo han sido los tres últimos años de la historia de Energie?

L.R.- En los últimos 3 años cumplimos los objetivos que teníamos trazados para el mercado español. La verdad es que más que triplicamos las ventas a España. Se trata de un mercado que ha reaccionado bien a todas nuestras estrategias y que, por eso, ha venido consolidándose. A lo largo de este periodo, hemos optado por concentrarnos en el mercado europeo, una vez que hemos tenido una demanda muy fuerte de nuestro producto. Hemos conseguido una fuerte implantación en todo el norte y centro de Europa. Por otro lado, estamos con una fuerte estrategia para entrar en el mercado alemán, en el que, de hecho, estamos en este momento estudiando un contrato con una de las mayores distribuidoras alemanas de calefacción y de energía solar.

Todavía en este ámbito de la estrategia de internacionalización, hemos tenido que abandonar un poco los mercados exteriores a Europa, dadas las solicitudes que hemos tenido en varios países europeos. Los EE.UU. fueron uno de los mercados que acabaron por quedar en stand-by. En contrapartida, estamos creciendo en mercados como Arabia Saudita y Dubai. Ya al final de Noviembre, el día 23, Energie estará presente en «The Big 5 Show», una feria en Dubai que contará con visitantes de todo el Medio Oriente.

Q.- ¿Cómo se enfrenta el mercado español a las nuevas tecnologías y energías?

L.R.- Debido a la crisis, el mercado español está teniendo algunas oscilaciones en el comportamiento del consumidor. Energie tiene una gama de productos muy variados de calentamiento de agua para las pequeñas viviendas, calentamiento de agua para grandes instalaciones, climatización de piscinas y calentamiento central. El hecho de tener esta variedad, lo que no ocurre con la competencia, nos permite diversificar la oferta y dirigirnos a nichos de mercado en que un producto Energie es más fuerte.

En los últimos dos años, se ha producido una gran caída en la venta de aparatos para calentamiento de agua en viviendas, una vez que se ha dado una disminución acentuada en el sector de la construcción civil. Por ello, optamos por direccionar todo nuestro esfuerzo para el calentamiento de agua en grandes volúmenes, como en escuelas, hospitales y hoteles, y nos hemos concentrado también en algunas multinacionales de fast food, en las que hemos tenido éxito. Nuestra estrategia ha sido buscar nichos de mercado.

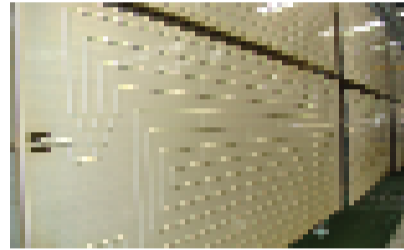
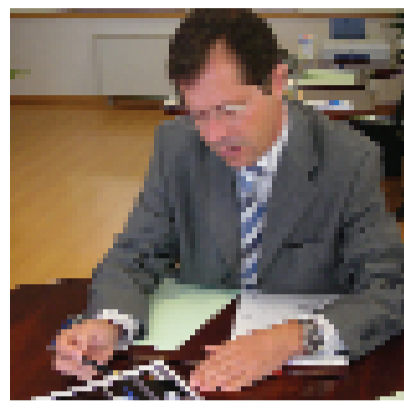


Foto: Energie

Q.- ¿Cómo está funcionando el mercado portugués?

L.R.- El mercado portugués tiene una particularidad propia. Se trata de un mercado que no ha tenido una caída tan acentuada como el español en los dos últimos años. En 2009, comenzamos a sentir una reducción en la construcción civil y, consecuentemente, de los equipamientos que se vendían para las nuevas viviendas. Con todo, la "Medida Solar Térmica" adoptada por el gobierno portugués ha permitido aumentar el mercado de este tipo de equipamientos. Se ha notado, efectivamente, una mayor demanda de este tipo de equipamientos por parte de los consumidores. Por otro lado, creo que también ha habido una mayor concienciación, en el sentido de encontrar una forma de reducir la factura energética.

Q.- ¿Porqué ha apostado la empresa en el mercado del Medio Oriente?

L.R.- Siendo el Medio Oriente uno de los mayores productores de petróleo, parecía obvio que, a priori, podría rechazar este tipo de equipamientos. Después de un contacto establecido entre Energie y el Ministro de Economía de Arabia Saudita en el sentido de actuar en el mercado de Jordania, pensé en hacer una acción comercial de marketing enviando folletos y contactando empresas ligadas al área de la energía, en todo el Medio Oriente.

Nuestra sorpresa fue que comenzamos a vender nuestros productos a Libia. Eso despertó en nosotros una gran expectativa dado que son mercados con una enorme capacidad económica y que, por otro lado, necesitan de todo tipo de equipamientos. Comenzamos a hacer pequeñas acciones que acabaron por dar frutos. Decidimos invertir fuertemente y asistir a una feria, y la elección ha sido en Dubai.

Entrevista con Francisco Mascarenhas Administrador de Petroibérica



Foto: Petroibérica

Q.- ¿En qué se diferencia Petroibérica de otras empresas del mismo ramo?

F.M.- Petroibérica opera desde hace cerca de 20 años en el mercado de la distribución y comercialización de combustibles y de otros derivados del petróleo, tales como el fuel-oil, y los lubricantes.

Petroibérica fue una de las primeras empresas en Portugal en este ramo en obtener la certificación de calidad, diferenciándose así de la competencia por su calidad de servicio, por la entrega just-in-time, por el portafolio de equipamientos y servicios que pone a disposición de sus clientes, y por la capacidad técnica del servicio postventa.

El éxito de la empresa se debe básicamente a una política de gran proximidad con sus clientes, aliado a un servicio de calidad.

En el segmento de ventas a granel Petroibérica tiene hoy una posición relevante en los distritos en que opera. En el segmento de las ventas al por menor, Petroibérica posee diversos puestos de abastecimiento, y destacaría los más de 15.000 tarjetas-flota que tenemos al servicio de nuestros clientes.

Q.- ¿Encuentra que hay diferencias entre el mercado portugués y el español?

F.M.- El mercado español difiere del mercado portugués esencialmente a nivel de la política fiscal. Yo defiendo que Europa debía caminar rápidamente para la armonización fiscal, una vez que estas diferencias tan acentuadas de impuestos, en particular en países fronterizos, provocan graves distorsiones en el mercado y grandes desigualdades en la competencia, conforme se ha verificado en el mercado de los combustibles entre Portugal y España.

Q.- ¿Encuentra una buena recepción por parte de las entidades públicas a sus argumentos?

F.M.- Yo considero que ha habido alguna receptividad por parte de las entidades oficiales portuguesas, con todo el actual contexto de crisis económica que vivimos

inviabiliza un escenario de bajada de impuestos en Portugal. Una vez que el gobierno español ha anunciado un aumento de la carga fiscal debería hacerlo al nivel de comercialización de combustibles y de otros derivados del petróleo, tales como el fuel-oil, y los lubricantes.

Q.- ¿Se nota una fuerte competencia por parte de empresas españolas en Portugal?

F.M.- Petroibérica nunca ha tenido ningún tipo de estigma en relación a las empresas españolas que operan en Portugal. Al contrario, nuestros primeros socios fueron las compañías españolas, Cepsa y Repsol. Petroibérica negocia con las empresas españolas de la misma manera que negocia con las empresas portuguesas, como Galp. El mercado ibérico tiende naturalmente a ser dominado por las compañías petrolíferas de origen español. Petroibérica en cuanto distribuidora continuará a tener un papel importante en la cadena de valor, sobre todo debido a la relación de proximidad con sus clientes y a la capacidad que tiene en dar respuesta a sus necesidades específicas.

Q.- ¿Prevee la entrada en el futuro en las energías alternativas?

F.M.- Petroibérica forma parte del Grupo Lena, que es actualmente uno de los mayores grupos económicos nacionales. En el seno de este grupo, Petroibérica está integrada en el subholding de Ambiente y Energía. La inclusión de Petroibérica en este Consejo Estratégico da fé de nuestra preocupación en cuanto al cuidado del ambiente y la búsqueda de energías menos contaminantes. Este subholding integra empresas que operan en el ámbito de las energías renovables, desarrollando proyectos en las esferas de la energía edifica, con 30 MW de potencia ya instalada, energía de olas, energía a través de las mini-hídricas y solar fotovoltaica, así como empresas que actúan en el área de la gestión, tratamiento y valorización de residuos para fines energéticos. Podemos decir que estamos haciendo un gran esfuerzo para compensar las emisiones de CO2 resultantes de los productos que comercializamos.

En la trastienda del éxito español

A la sombra de una gran multinacional siempre existe una gran red de suministradores que son reflejo de su éxito. Sucede en todo tipo de sectores y en negocios que aparentemente no tienen nada que ver, como pueden ser, por ejemplo, la industria del automóvil y la industria textil. El punto en común entre ambas es sin embargo el mismo. Ni Toyota ni Inditex, por citar dos campeonas de sus respectivos sectores, serían lo que son sin una industria auxiliar extremadamente competente que evoluciona a marchas forzadas

Desde un segundo plano, esta red de suministradores se hace cargo con sus propios recursos de la I+D; soporta en primera línea de fuego los avatares del complejo mercado de las materias primas; hace frente a políticas comerciales en las que los ciclos de los productos son cada vez más cortos y el plazo de entregas más ajustado...

Desde hace años, en el mercado ibérico del sector textil han surgido claros ejemplos de esta estrecha colaboración. En gran medida, el secreto del éxito de grandes distribuidores de origen español como son Inditex o El Corte Inglés se debe a sus red de empresas auxiliares, muchas de las cuales se encuentran en Portugal.



Lourenço dos Santos Freitas
Administrador de Moritex

Diferenciación como Meta
Moritex es una de estas empresas. Su administrador, Lourenço dos Santos Freitas, conoce a fondo la estructura de la industria de suministradores textiles y los

retos a los que se enfrenta. "Las empresas que han sabido adaptarse para ofrecer a sus clientes respuestas rápidas con flexibilidad, adaptarse a la logística de las empresas o realizar encargos de pequeño volumen y de forma diversificada son empresas que tienen ventajas para sobrevivir y prosperar en buenas condiciones".

Con 30 años de existencia y más de 300 empleos directos e indirectos, Moritex intensificó sus contactos con el mercado español hace 10 años. Aunque trabaja también con sus propias marcas, hace trabajos para otras empresas. La cartera de clientes amplia e incluye distribuidores de primera línea, como El Corte Inglés.

La crisis sin embargo ha hecho que una parte de esos clientes dejaran de comprar en Portugal buscando los precios más baratos de otros países, sobre todo China. Como consecuencia, la facturación ha caído desde 14 millones de euros a 10 millones de euros.

Según Freitas, los grandes clientes de los suministradores no quieren asumir stock de prendas sin vender por la carga financiera que supone y trasladan el riesgo a su industria auxiliar. Además, los suministradores deben prestar constante atención a los precios de las materias primas. "Si las empresas consiguen darle la vuelta a todos estos retos, estoy convencido de que tienen garantizado un sitio en el mercado en los próximos 10 años".



Nuno Cunha e Silva
Socio Gerente de NGS Malhas

Claro que se trata de un proceso de adaptación en cierto modo "darwinista" y no son pocas las empresas que han sucumbido bien por cortas a la hora de tomar medidas para seguir el ritmo marcado por sus clientes, bien por pasarse y sufrir las consecuencias de unas cargas financieras excesivas. "El margen de comercialización es tan pequeño que cualquier error pone en peligro el negocio".

Por esta razón, porque queda sobradamente demostrado el gran esfuerzo por la competitividad que hace el sector portugués, Freitas considera que las administraciones deberían valorar más el tejido industrial en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas, tendiéndoles la mano para ayudarlas desde el punto de vista fiscal o el de los costes energéticos.

Pero además, el responsable de Moritex es consciente de que las exigencias de la industria le obligarán constantemente a mejorar, adaptando el negocio a las circunstancias y aprovechando al mismo tiempo su gran experiencia. "Tenemos que orientarnos hacia la diferencia como meta y no hacer aquello que hacen los demás, desviarnos un poco. Podemos tener, por ejemplo, nuestra propia creación de moda porque en la empresa tenemos diseño y profesionales que están constantemente atentas a lo que pide o va a pedir el mercado para estar actualizados", opina.

Abanico de Opciones
En cierto modo, ése es quizás el modelo que ha seguido NGS Malhas. La empresa forma parte de un grupo constituido por MTV/NGS. NGS se dedica a la producción de prendas y tejidos. MTV consume apro-

ximadamente el 30% de la producción más innovadora y de mayor calidad. El conjunto de este negocio asciende a 20 millones de euros, de los cuales 12 millones corresponden a NGS.

Nuno Cunha e Silva, socio gerente de la empresa, reconoce las dificultades que atraviesa todo el sector en general. "Hay problemas de crédito y por otro lado, la banca cierra la puerta a más créditos. El Estado habla mucho pero después no hace nada para ayudar a resolver estos problemas", afirma.

Adaptarse a las circunstancias se traduce para NGS en entender rápidamente las necesidades del cliente para así mantenerlo fiel. Precisamente la cartera de clientes y su fidelidad son hoy los mejores activos que podría en cualquier caso presentar una de estas empresas a un banco para conseguir financiación.

Cunha e Silva pone un ejemplo: "Nosotros hacemos telas listas para cortar en el plazo de 10 días, lo que supone una gran ventaja competitiva. Tuve recientemente una reunión con un cliente en París que me reconoció que su gran problema no es la confección, sino tener los materiales listos para confeccionar. En este sentido, la respuesta rápida y mucha innovación son los puntos claves del éxito".

Este ejecutivo no oculta su satisfacción por el éxito de la fórmula de NGS. A diferencia de muchos de sus competidores, la empresa es capaz de asumir gran carga de trabajo sin comprometer su reputación de formalidad en plazos de entrega porque no cuenta con la carga que supone trabajar con máquinas propias. "Es



Foto: J. Castano & Filhas

una ventaja en relación con nuestros competidores porque nosotros hacemos normalmente asociaciones con otros suministradores que nos permite ser más rápidos. Tenemos un abanico de posibilidades en cuanto a máquinas a nuestra disposición".

NGS trabaja con España de manera indirecta. Tiene contratos con grandes grupos como Inditex, pero en encargos de pequeño volumen y solo con productos muy especiales. En sus relaciones con el país vecino, esta empresa portuguesa ha optado por clientes que ofrecen prendas más caras que ofrecen mayor valor añadido y mayor margen de beneficio. A pesar de la grave crisis y de los problemas generados por la globalización y la competencia asiática, que también ha afectado a la industria española, Cunha e Silva no deja de alabar la evolución de algunas empresas destacadas. "España ha dado muy bien la vuelta a su industria textil porque hizo de las empresas de transformación, empresas de distribución y ésa es la clave del negocio", recuerda este ejecutivo.

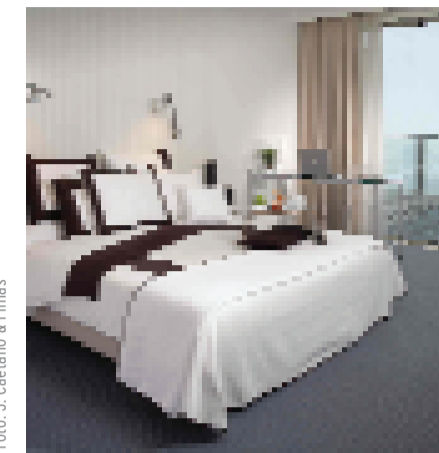


Foto: T&B Perreiros

Nueva fase
El éxito español en algunos casos de este proceso es una experiencia de la que se han beneficiado ambos países. Para una empresa como André Amaral, que dio sus primeros pasos en 1979 con el mercado francés como referencia, ha servido para vincularse más con sus clientes ibéricos.

La industria española fue la que más creyó en los suministradores portugueses a la hora de responder a los retos que planteaba su transformación. Después, la facilidad de contacto y la proximidad geográfica también fueron importantes. André Amaral trabaja mucho con Galicia, por ejemplo. La experiencia en el sector y el reconocimiento público a su prestigio como suministrador le permitieron ampliar la gama de clientes que demandaban una buena respuesta a sus encargos.

Entre esos clientes, Amaral destaca una empresa española con sede en Vigo y que se denomina El Secreto del Mar. Esta compañía, nacida hace cinco años, ha tenido una evolución muy favorable gracias al reconocimiento que han tenido en el mer-

cado algunas de sus marcas como "El Niño" y corresponde a un 70% del volumen de negocio de Amaral. Inditex, otro gran cliente español, compra otro 15%.

"España representa una oportunidad y nunca lo veo como una amenaza. La fórmula que tenemos para trabajar con la industria española es una buena asociación y nos parece bastante estable. Nosotros logramos ser muy competitivos en relación a los plazos de entrega y con un precio razonable para el mercado. Eso, junto a la calidad, es lo más importante del negocio", dice el responsable de la empresa.

Con este punto de vista, la confianza de Amaral en que la sociedad que forma esta industria textil ibérica puede superar la crisis y, de hecho, ya está dando señales de hacerlo. "Después del verano se ha notado más movimiento entre los clientes, incluso de algunos que no se veían hace tiempo como los franceses. Creo que el final de 2009 será interesante, con un nivel de facturación bastante aceptable".

La peor fase de la crisis ya ha pasado para este ejecutivo que, no obstante, se muestra prudente a la hora de establecer proyectos e inversiones para crecer en el futuro y prefiere mantener fiel a la cartera de clientes como la manera de garantizar su negocio. "La industria textil portuguesa está entrando en una nueva fase. Muchas empresas están afectadas y algunas tendrán que cerrar. No sé lo que pasará con las mayores empresas pero estoy convencido de que las que sobrevivirán son las de tamaño mediano porque los clientes nos están haciendo ver que es posible volver a registrar los mismos números que antes de la crisis", sentencia.

Entrevista con Custódio Correia

Administrador de ACF - Arlindo, Correia & Filhos SA

Q.- ¿Cuál es el motivo que llevó a la empresa a apostar más en Angola que en España?

C.C.- Son varios factores. El más relevante se relaciona con el hecho de que el mercado angolés es más atrayente que el mercado español. Por nuestro conocimiento de la realidad del mercado español actualmente no es muy diferente de la del mercado portugués, el mercado de Angola es un mercado que promete más. Hace tres o cuatro años ponderamos seriamente la entrada en el mercado español, a pesar de que habíamos encontrado muchas dificultades para realizar obras en España. Tal vez no sea tan difícil ejecutar promoción inmobiliaria en España, pero es muy difícil construir obra pública para el mercado español. Las empresas españolas protegen muy bien su mercado y combaten a la competencia internacional. En Angola se exige una mayor inversión, pero la entrada es más fácil, además de la facilidad de la lengua y de ser un mercado que tiene aún mucho por crecer.



Foto: ACF

Profesional, integrada en un buen ambiente familiar que se mantiene desde el principio, lo que en una empresa de esta dimensión, tiene muchos puntos fuertes. Las relaciones entre los distintos departamentos son prácticas, cohesionadas y sin burocracia. Estos factores contribuyen al crecimiento y el éxito de la empresa.

Q.- ¿Cuántas personas integran el Grupo y cuántos técnicos tiene la empresa ACF?

C.C.- O Grupo ACF tiene actualmente 300 trabajadores directos y más de 1000 indirectos. Relativamente a los técnicos, y contemplando apenas a ACF, el departamento de producción está compuesto por 45 ingenieros civiles y 2 arquitectos, además de los otros departamentos.

Q.- ¿Trabajan de igual modo en el norte y en el sur del país?

C.C.- En el norte es todo más fácil. ACF nació en Braga, aquí están situadas la sede y el almacén central, y durante años, debido al crecimiento de la región, aquí fue dónde se realizaron la gran parte de las obras de la empresa, y por tanto hemos permanecido aquí. La sede integra los departamentos de Presupuestación, Contabilidad, Financiero y el Departamento de Producción del Norte.

La situación actual del mercado es diferente y hoy tal vez no habría necesidad de un almacén tan fuerte.

Q.- ¿Y cómo se organizan ahora?

C.C.- En este momento, además de la sede y el almacén central, en Braga, ACF tiene una filial en Lisboa, con almacén y departamento de producción, y una sucursal en Madeira de idéntica naturaleza. Es una forma de poder ser competitivo en el sur del país, en Madeira y en Azores, pues la logística se convierte en más práctica y rentable.

Q.- Si entrasen en España, ¿Cuál sería la opción de entrada, de forma directa?

C.C.- Pienso que la forma ideal es una alianza. De la misma forma que las empresas españolas entran aquí, penso que la forma más rápida y más segura de entrar en España sería a través de una asociación. Nuestro objetivo pasaría por entrada en la promoción inmobiliaria y después entrar en las obras públicas. En este momento es preferible esperar algún tiempo, pues el mercado inmobiliario en España no es muy interesante.

Q.- ¿Que tipo de trabajos están haciendo en Angola?

C.C.- Los trabajos que estamos haciendo son edificios y zonas industriales. Todo son obras privadas. Es una gestión de obras llevada por otro Administrador, José Correia, que es mi hermano y que está allí prácticamente a tiempo completo.

Q.- Aparte de Angola y Portugal, ¿Existe algún otro mercado que trabajen de forma directa o indirecta?

C.C.- No. Pero sí hemos efectuado de manera muy superficial varios estudios de mercado, por ejemplo, en Rumanía, Cabo Verde y Marruecos. Estuvimos en Libia durante 3 meses haciendo prospección de mercado. Fue un mercado que nos parece muy atractivo pero muy arriesgado. Debido al elevado grado de riesgo que existía, no nos instalamos en Libia. Los mercados de Cabo Verde, Marruecos o Rumanía son oportunidades que pueden surgir a cualquier momento.

Q.- ¿Que objetivos tiene la empresa para los próximos cinco años?

C.C.- El objetivo es continuar creciendo, aunque somos conscientes de que no será posible de la misma forma en que crecimos en los últimos cinco años, pues en ellos ACF triplicó su volumen de negocio. Con todo, esperamos entrar también en nuevas áreas de negocio, una opción de futuro, pues es la hora de que ACF se diversifique más allá del área de la construcción.

Me gustaría añadir que estamos apostando en los parques de estacionamiento, y la idea es continuar explotando este área. Tenemos dos empresas dedicadas a la explotación de parques: Sociparque y SociCorreia Parques. Otra opción que está encima de la mesa es la entrada en el sector de la energía, tenemos ya un equipo en el terreno trabajando en esta área para una posible entrada en el sector en las Islas de Madeira y las Azores.

Q.- ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa frente a la competencia?
C.C.- Un equipo joven, motivado, muy pro-

Entrevista con António Costa

Administrador de Inor Ibérica SA

Q.- ¿El mercado portugués es prometedor? ¿Han seguido creciendo los últimos años?

A.C.- Hemos conseguido que con los productos que tenemos, desde hace tiempo con algún empuje, las cosas han crecido. Nuestra posición en el mercado en lo que se refiere a los revestimientos está en una mejor posición. Hemos crecido con nuestros productos. En este momento estamos con más cantidad de material de la que teníamos cuatro años atrás.

Q.- ¿Cómo les funciona el mercado español?

A.C.- En el mercado español conseguimos la exclusividad del producto de revestimiento, hicimos un acuerdo con Alcor para que nos permitiera tener la exclusividad en el mercado de Galicia. Ha dado buenos resultados, estamos en una posición razonable.

Q.- ¿En el resto del mercado español todavía no han entrado?

A.C.- No, porque hay obstáculos creados por las exclusividades en España.

Q.- ¿Qué porcentaje de su facturación supone el mercado gallego?

A.C.- En este momento estamos en el 31%,

y nuestro volumen de facturación ronda los cuatro millones de euros.

Q.- ¿Cuáles son las diferencias entre los dos mercados?

A.C.- Son un poco diferentes, al menos en términos de mentalidad. Son distintos esencialmente por la agresividad que ellos colocan en los negocios, notamos que son más agresivos a nivel comercial.

Q.- ¿Notan alguna competencia?

A.C.- No, nosotros estamos hablando en términos de los acuerdos que tenemos. La competencia son ellos quienes la sienten, no tanto nosotros. Proveemos el producto acabado y son ellos que trabajan con la empresa instaladora. Nosotros no vamos a competir directamente con ellos, solo hacemos de proveedores de producto.

Q.- ¿Cómo está la crisis afectando a sus objetivos?

A.C.- Nuestros planes de negocio, aunque parezca un contrasentido, no están siendo afectados por la crisis. Yo pienso que es por la calidad de nuestro trabajo. La demanda sí, ha caído. Lo que se nota en este momen-



Foto: Inor Ibérica

A.C.- Sí, a ella nunca renunciamos.

Q.- Fuera de Portugal y de Galicia ¿existe algún otro mercado objetivo?

A.C.- Hemos hecho algunas cosas en Angola, más concretamente en Luanda, y tenemos proyectos para otras ciudades de Angola. Nosotros nunca haremos una incursión directa en Angola, es siempre a través de asociados que ya están instalados allí, que nos piden nuestros servicios y nosotros lo hacemos. La parte más complicada en Angola es la logística, y nosotros dejamos la parte de la logística para nuestros socios.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos de la empresa para los próximos cinco años?

A.C.- Inor ha tenido siempre un crecimiento muy sólido. Caminamos paso a paso. De tres años para acá colocamos nuevos productos en el mercado, aumentamos las instalaciones casi para el triple, compramos nuevos equipamientos. Vamos siempre invirtiendo en aumentar la calidad e introducir nuevos productos en el mercado. De aquí a dos o tres años, será la continuación de esto.

to es que se demanda más calidad.

Q.- ¿En Portugal o en España?

A.C.- En los dos. Lo que se nota en España es que no consiguen tener asociados que les mecanicen y provean el material, ahí está porqué podemos decir que evitamos la crisis, es por la calidad de nuestro trabajo.

Q.- ¿La calidad es el punto fuerte de la empresa?

Entrevista con José Manuel Repolho

Administrador de Redil

Q.- ¿Cómo definiría la empresa?

J.M.R.- Trabajamos en la distribución de combustibles en todas las zonas a nivel nacional. El volumen de facturación de la empresa es de aproximadamente 50 millones de euros.



Foto: Redil

Q.- ¿La competencia española existe y afecta a la empresa?

J.M.R.- No, es un mercado que aún está separado, por la diferencia de ISP.

Q.- ¿El hecho de que los portugueses de zonas fronterizas vayan a abastecerse a España está afectando?

J.M.R.- Afecta mucho al mercado en general, sobre todo en las zonas fronterizas. Hay una gran diferencia de precio para el consumidor final. La bajada del precio del combustible no aumentó el volumen de ventas debido a la situación económica que el país atraviesa. Bajó el precio de los combustibles pero aumentó la dificultad de adquisición.

Q.- ¿Cuál es la estrategia de la empresa para superar esta situación?

J.M.R.- La única situación estratégica que hemos implementado para ello es reducir los costes fijos de la empresa, para poder ser competitivo.

Q.- ¿Baraja la posibilidad de salir del mercado portugués?

J.M.R.- A curto prazo, no.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos y sueños para los próximos cinco años?

J.M.R.- Me gustaría conseguir una tasa de crecimiento razonable en los próximos años, pero creo que no va a ser muy fácil que ocurra, debido a la competencia de los hipermercados.

Q.- ¿Cree que el gobierno debería tomar medidas para defender el sector? ¿Debe de continuar siendo un mercado abierto a cualquier empresa?

J.M.R.- Debe permanecer un mercado abierto y la competencia debe existir, siempre que sea leal, ésto es, con precios límites de venta al público que sean aceptables.

Q.- ¿El mercado ibérico puede ser una realidad en este mercado?

J.M.R.- Cuando exista una legislación europea de impuestos, con una unión fiscal, puede ser que ocurra. Pienso que en toda Europa, en este sector, somos excepcionarios en puestos de combustible.

Q.- ¿Es optimista con el futuro del sector?

J.M.R.- Sí, con alguna prudencia en las fases más difíciles.

Entrevista con Carlos Aquino

Presidente de Aquinos Sofás

Q.- ¿Cómo explica el éxito de Aquinos Sofás?

C.A.- Ha sido por la forma comercialmente más agresiva en la que hemos trabajado. Nuestra área comercial ha sido muy fuerte en la exportación y también en el mercado interno.

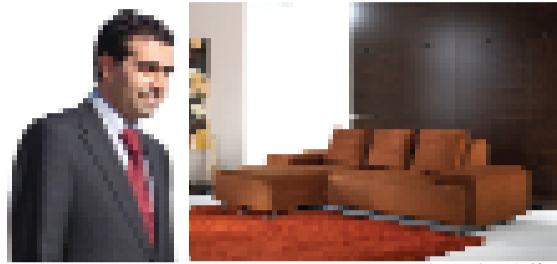


Foto: Aquinos Sofás

Q.- ¿Están trabajando en Portugal con marca propia?

C.A.- Sí, con marca propia. Tenemos grandes cuentas en Portugal en el pequeño comercio. En la exportación tenemos algunos clientes con marca propia y tenemos con marca "blanca" para un grupo sueco (IKEA).

Q.- ¿Cómo se está comportando el mercado portugués?

C.A.- Hay una dedicación mayor a algunos clientes en Portugal, y por parte de los clientes también hay una concentración en Aquinos Sofás.

Q.- ¿Cómo ha sido su experiencia en el mercado español? ¿Es similar al interno?

C.A.- El mercado español es un mercado difícil, pero ya lo era antes de esta crisis. Claro que ahora está más difícil todavía, pero incluso así ha habido una buena aceptación a nuestros productos. En el pasado sí existía alguna diferencia, pero cada vez son más parecidos.

Q.- ¿Cuáles son los mercados de futuro?

C.A.- Los mercados objetivo son los mercados más próximos. España, a pesar del problema económico que tiene, pero que ha de pasar. España es un mercado importante para nosotros. Francia e Inglaterra también son mercados importantes. Nuestro producto es un producto de volumen y por ello no puede viajar para muy lejos. En este

momento (y ya desde algún tiempo) la forma en que está el dólar no ayuda mucho a las exportaciones.

Q.- ¿Cree que el sector del mueble tiene futuro? ¿Es un sector competitivo?

C.A.- Sí, tiene futuro, pero es preciso que las empresas cambien de mentalidad. Las empresas estaban muy viradas para ellas mismas, era el consumidor que se tenía que adaptar al gusto de lo que ellas fabricaban y no al contrario, nosotros fabricamos aquello que el mercado quiere. Las personas están comprendiendo que cada vez más tienen que producir para un determinado mercado, virado para el gusto del consumidor. Calidad, Portugal tiene, los precios están encajados, el diseño también. Pienso que no tendremos problemas. Este sector tiene fuertes potencialidades de exportación.

Q.- ¿La apuesta para el futuro es el diseño y la marca?

C.A.- Sí, vamos a continuar trabajando la marca, y cada vez más trabajar con grandes cuentas. No vamos a abandonar el pequeño comercio, pero vamos a presionar a las grandes cuentas.

Q.- ¿La localización de la empresa en el distrito de Viseu es una desventaja?

C.A.- Si pensamos solamente en Portugal no es un problema grave, pero como nosotros actuamos esencialmente en un plano europeo ahí sí es un problema grave. Nuestros productos tienen volumen y dificultades en llegar muy lejos.

Entrevista con Nelson Henriques y Luísa Teixeira

Director Gerente y Directora de Tetrafarma

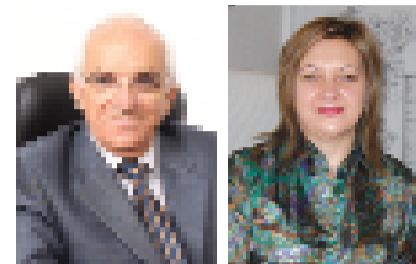


Foto: Tetrafarma

Q.- ¿Cuál es el posicionamiento de Tetrafarma en el mercado de genéricos?

R.- Tetrafarma es una empresa que lleva 15 años en el mercado, a pesar de que de una forma general mucha gente vea a la empresa como reciente. ¿Por qué? Porque inicialmente, cuando fundamos la empresa, iniciamos un proyecto en el que licenciamos a Merck, Sharp & Dohme Internacional algunos productos que en Portugal no se promovían con fuerza. Por este motivo Tetrafarma era vista no como una empresa independiente sino como una empresa ligada a Merck. Al final de 2006 entendimos que ya teníamos masa crítica y experiencia suficiente para crear una estructura propia con productos propios.

Q.- ¿Cómo ha reaccionado el mercado portugués a su nueva oferta?

R.- La fase de transición causa siempre internamente y externamente alguna ansiedad, porque por parte del médico se nos ligaba a un determinado número de productos y de repente aparecemos con un número de productos propios. Obviamente, nos beneficiamos de la credibilidad, del conocimiento y del know-how que ya teníamos, pero en la fase inicial estaban más preocupados con el tipo de productos que utilizan, y la alteración de unos productos a otros no siempre es rápida. Diría que hubo una adaptación. Estos últimos tres años fueron de consolidación y de afirmación.

Q.- ¿Podemos considerar que Tetrafarma es un proyecto consolidado?

R.- No considero que ya esté consolidado, ya que hemos avanzado por etapas. En los primeros tiempos y hasta ahora, básicamente tenemos una estructura y estrategia más enfocada en los médicos de familia y clínica en general, y menos al nivel del hospital, por el tipo de estructura y productos que tenemos. Para los hospitales el negocio es distinto de los ambulatorios. Evidentemente que a medida que vamos teniendo nuevos productos focalizados en una determinada especialidad y área terapéutica, intentamos adaptarnos.



Foto: Tetrafarma

Q.- ¿Hay alguna especialidad por la que sientan especial vocación?

R.- Nuestra opción ha sido crear un portafolio de productos que pudiesen ser más útiles al médico de familia en varias áreas terapéuticas, el área cardiovascular, los antiinflamatorios, los antidepressivos. De una forma general son 12 productos en los que podemos abarcar aquello que en el día a día una clínica general y el médico de familia más utilizan.

Q.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para los próximos cinco años?

R.- Ambición no nos falta. En este momento tenemos consciencia de que precisamos crecer para tener más masa crítica. Nuestro proyecto es tener más variedad de productos, productos estratégicamente importantes, y continuar creciendo al ritmo que hemos estado creciendo, alrededor del 20% cada año. Esto significa que duplicar las ventas en los próximos cinco años sería una meta muy buena.

Entrevista con Fernando Torres y Luís Torres

Presidente y Business Manager de Torrestir

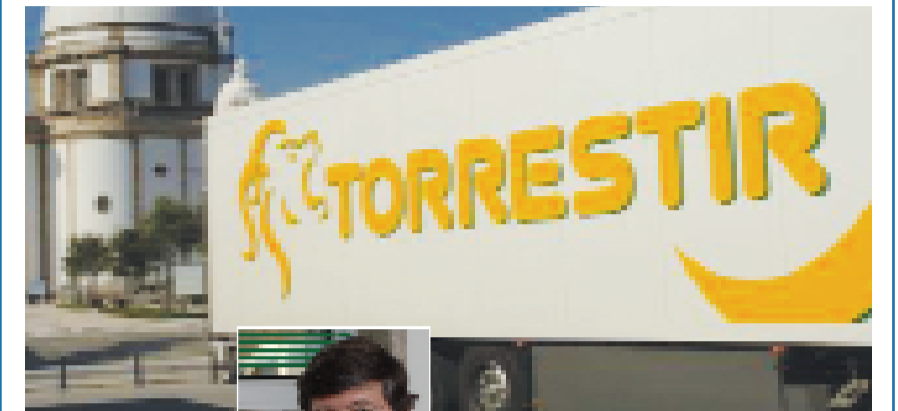


Foto: Torrestir

Q.- ¿Cómo se ha desarrollado la experiencia de Torrestir en el mercado español?

FT.- Desde hace cuatro años nos ha ido muy bien en el mercado español. En este último año la crisis ha sido más acentuada en España que en Portugal y como todos sabemos, la crisis española nos ha afectado. Mantenemos oficinas en Vigo, y tenemos perspectivas de crecer en España a través de la adquisición de empresas. Las adquisiciones serán en Madrid y Barcelona, en el resto de España haremos asociaciones y alianzas.

Q.- ¿Cuál es el volumen de facturación de la empresa?

FT.- La facturación actual es de 63 millones de euros.

Q.- El mercado portugués, ¿ha cumplido con sus expectativas?

FT.- No, en el mercado portugués ha caído la exportación/importación. El año de 2008 fue muy malo, el primer semestre de 2009 también fue malo y en el segundo semestre de 2009 se está notando una mejoría, tanto en las importaciones como en las exportaciones. Esto se debe a que algunas empresas del sector han cerrado, no a que la economía se esté recuperando.

Q.- ¿Cuál ha sido la clave de su éxito en la internacionalización?

FT.- Nuestra filosofía portuguesa es diferente de la española. Nosotros trabajamos con vehículos propios y el personal es 100% nuestro, la filosofía en España es que trabajan con subcontratación. Esto provoca una diferencia en la calidad del servicio.

Q.- ¿Esta diferente forma de trabajar es una ventaja competitiva?

FT.- Sí, sin duda. Tenemos costes más altos, pero es preferible en relación a la calidad del servicio.

Q.- ¿Dónde está el límite para una

empresa como Torrestir?

FT.- Torrestir no tiene límite.... Tenemos también una empresa en Angola que se llama Torrestir Paulo Duarte Transporte que es controlada al 50% por Logitrans (España), y el restante 50% por socios locales.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?

FT.- A corto plazo, Angola. Después, tenemos una empresa en Alemania. España a través de la adquisición de empresas. Las adquisiciones serán en Alemania, que ya está mejorando un poco. La crisis puede haber aumentado, pero han cerrado varias empresas bastante grandes.

L.T.- Tenemos nuevos proyectos que vamos a lanzar, Torresfarma Distribuição de Medicamentos, sector en el que ya operamos desde hace un año. Vamos a adquirir más vehículos al inicio del próximo año y vamos a especializarnos aún más.

Q.- ¿Cree que es una buena oportunidad de mercado?

FT.- Sí, ya tenemos una buena cuota de mercado en esta área.

L.T.- El 50% de la cuota de mercado en la distribución de medicamentos, somos nosotros quienes la hacemos. Lanzamos al final del trimestre Torreslo, que se dedica a la logística y el almacenaje, a hacer una logística integrada. Es parecido a lo que hace el grupo Rangel, pero con la diferencia que tenemos medios propios, hacemos toda la cadena desde el inicio hasta el final.

Q.- ¿Les gustaría añadir algo?

FT.- Estamos interesados en la adquisición de empresas en España. Alianza ya tenemos, y es muy sólida. Ahora estamos con este proyecto en Angola y en el inicio de año tenemos otro con Brasil. El proyecto en Brasil incluye la adquisición de una empresa y ya estamos estudiando algunas, y va a hacer lo mismo que aquí, logística y transportes.

ACF
FILTROS PARA VEHÍCULOS
FILTROS PARA VEHÍCULOS

ACF

Redil - Lisboa
Tel: 213 61 10 00
Fax: 213 61 10 01

Redil - Madrid
Tel: 91 54 11 10 00
Fax: 91 54 11 10 01

Redil - Valencia
Tel: 96 35 11 10 00
Fax: 96 35 11 10 01

RUI SANTOS - PRODUTOS SIDERÚRGICOS, S.A.

Un exemplo de éxito, en crescimento

Redil - Lisboa
Tel: 213 61 10 00
Fax: 213 61 10 01

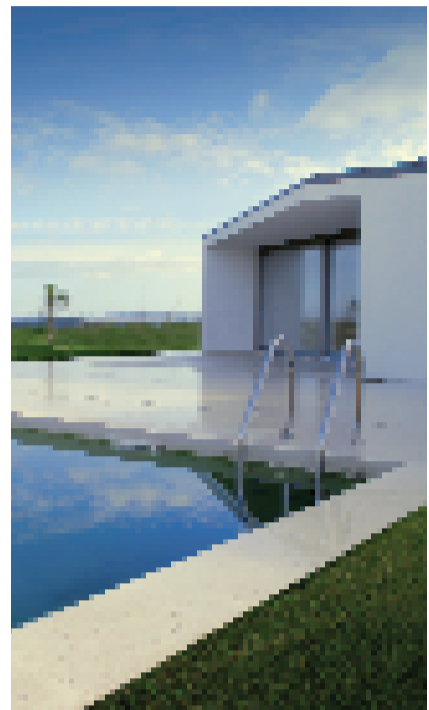
Têxtil André Amaro, Lda.

Logo de Distribuição - Rua de São João, 100 - 4050-107 Vila Verde - Portugal
Tel: 254 20 10 00
Fax: 254 20 10 01

Entrevista con Paulo Graça Moura Presidente de Acordo SGPS, SA

Q.- Cuentenos el origen y la historia del proyecto Bom Sucesso en Óbidos.

P.G.M.- La idea original de este proyecto tiene que ver con la admiración que sentimos por la arquitectura de calidad, por entender que en los resorts comunes la arquitectura es toda igual. Sabemos que hay arquitectos en Portugal de muy alta calidad, que son de renombre a nivel mundial. La arquitectura es el arte en el que Portugal es más fuerte en el mundo, Portugal tiene varios arquitectos notables, que ven su nombre reconocido en todo el mundo. Fue con este diálogo, entre lo que se acostumbra hacer, y lo que es posible hacer, que nos dimos cuenta que no era habitual que el sector se preocupase mucho con la arquitectura. Desde nuestro punto de vista, si consiguiésemos juntar todos esos arquitectos nacionales e incluso algunos extranjeros, haciendo una promoción, el resultado final sería completamente diferente de aquello que comunmente se viene haciendo.



Fotos: Acordo SGPS SA

Q.- ¿Porqué se escogió Óbidos?

P.G.M.- Podríamos haber escogido otros sitios, pero desde mi punto de vista era el mejor. Es una tierra bonita, de origen rural, no tiene muchos edificios industriales que estropeen el paisaje, ni construcciones altas, en general son todas construcciones bajas. Esta zona es muy bonita, estamos al pie de una costa que no está saturado turísticamente, y aún es propicia para ser un nicho de gran calidad, tiene dos campos de golf excepcionales y están programados otros tres de gran calidad.

Q.- ¿Es un buen momento invertir en un proyecto como este calidad?

P.G.M.- En 2005, 2006 y la primera mitad de 2007 vendíamos de media una casa por día, a partir de 2008 las cosas comenzaron a ser diferentes, comenzaron a aparecer señales de crisis. Espero que incluso si la economía se recupera un poco más tarde, que para el fin del año se estabilice.

Sabemos que en vez de vender una casa por día, se vende una casa al mes. Entretanto, tenemos otros proyectos de este género para otras zonas del país.

Q.- ¿El mercado español es importante para el desarrollo de Bom Sucesso?

P.G.M.- Tengo la certeza de que sí, pero tiene que haber un poco de estabilidad. España estaba vendiendo propiedades inmobiliarias un poco inflacionadas, aquí nunca se vendió inflacionado, ya por eso existe una ventaja. Proyectos con esta innovación y dimensión, yo creo que en Europa no hay ningún otro. Yo creo que los españoles, como hasta ahora, van a continuar viendo eso, y que es una buena hipótesis para tener una excelente casa de vacaciones.

Q.- ¿Cuál es volumen de inversión total?

P.G.M.- Cuando el proyecto esté listo serán 400 millones de euros de inversión.

Q.- ¿Qué otros proyectos tienen a largo



plazo? ¿Son proyectos que se pueden exportar para otros lugares?

P.G.M.- Creo sinceramente que sí. Dentro de Portugal, el Algarve sería un lugar excelente para hacer un proyecto de este género.

Q.- ¿Cuáles son los puntos fuertes del Algarve en relación al oeste de Portugal?

P.G.M.- Los puntos fuertes del Algarve son básicamente dos, primero el agua del mar es más cálida, y que es un destino turístico internacional. Nuestra actividad no es la venta, sino la construcción de residencias turísticas.

Q.- ¿Aparte del Algarve existe otros lugares para invertir en el futuro?

P.G.M.- En Portugal no, creo que en España sí. En España hay cosas muy buenas, pero nada parecido a esto.

Q.- ¿Considera la posibilidad de convertirse en un player ibérico?

P.G.M.- No de inmediato, primero dejare-

mos pasar la crisis, después vamos a ver.

Q.- ¿Ya existe algún socio potencial?

P.G.M.- No, estamos abiertos a todas las propuestas que nos sean presentadas. Me parece que es un mercado en que un proyecto como este podría ir muy bien.

Q.- ¿Portugal sigue teniendo futuro en el sector del turismo?

P.G.M.- Creo absolutamente que sí, porque Portugal sigue teniendo las características que los ciudadanos del norte de Europa continúan buscando, la calidad de vida que se puede tener juntando las características de las promociones y un local paradisiaco para muchos. Tenemos las condiciones estratégicas para continuar desarrollándonos en el futuro.

Q.- ¿Cuáles son sus objetivos y sueños para la empresa en los próximos 5 años?

P.G.M.- Esta promoción turística tiene tres fases, estamos en la primera, me gustaría para entonces estar en la segunda o incluso en la tercera. Me gustaría pensar en alianzas y me gustaría dejar la empresa con una perspectiva internacional, al menos en Angola y en España, siempre con socios locales para aprovechar sus conocimientos.

Q.- ¿Desea enviar algún mensaje al público español?

P.G.M.- Solo que nuestro proyecto continúa siendo el conjunto turístico con mayor innovación de Europa. La innovación tiene que ver con la arquitectura y con algunas reglas especiales de las propias casas, con el aprovechamiento energético, si juntamos a esto la vertiente del ocio, tenemos una calidad de vida excelente. Si articulamos la innovación del concepto con toda la vertiente cultural, las personas que pasen aquí sus vacaciones tendrán seguramente una vida mucho más agradable.



Este reportaje fue producido por  quality media press
info@qmpress.com / El reportaje, así como las entrevistas,
están disponibles en www.qmpress.com