

# Desafíos Ibéricos I.

*Energía y Mibel  
Construcción e Inmobiliario  
Industria y Logística*

## S U M A R I O

### 2 ENERGÍA

En la línea de salida

Entrevista Red Eléctrica  
Entrevista Schneider Electric

### 6 INDUSTRIA

Exportaciones: la hora de los nuevos Magallanes de la industria

La innovación frente a la guerra de precios

Entrevista Ferpinta  
Entrevista Grupo Navarra

### 10 INMOBILIARIA

Los operadores ibéricos apuestan por las alianzas

Entrevista Guialmi  
Entrevista Grupo Bascol

### 13 CONSTRUCCIÓN

Materiales: concentración y futuras alianzas en el horizonte

### 14 DISTRIBUCIÓN

Grupo Cota: un caso de reconversión ejemplar

### 15 LOGÍSTICA

Rangel lleva la excelencia logística a la península

### 16 ENTREVISTA Grupo TAP

DOMINGO 11 DE DICIEMBRE DE 2005

# En la línea de salida

A la espera de la decisión política que ponga en marcha el esperado Mibel —Mercado Ibérico de la Electricidad—, los actores del sector energético se preparan para la liberalización completa de los mercados. Tanto en España como en Portugal, los operadores de los sistemas eléctrico y gasista, los industriales, los distribuidores y los proveedores de servicios multiplican sus inversiones



**Antonio González-Adalid**  
Presidente de Enagas



**Carlos Costa**  
Administrador de Mec

Los últimos meses han sido particularmente tensos y ricos en acontecimientos para el conjunto de los operadores del sector energético, tanto en España como en Portugal.

Por un lado, España ha vivido grandes momentos de expectativas y cambios profundos. Destacan entre ellos la sonora OPA de la catalana Gas Natural sobre Endesa, aún sin resolver; la entrada del Grupo ACS, controlado por el Presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, en el capital de Unión Fenosa. Sin olvidar que el gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero ha programado, a través del Ministerio de Industria y Energía, una reforma importante del sector, sobre todo en materias tarifarias, acompañada de un ambicioso plan de eficiencia y ahorro energético pilotado por el IDAE —Instituto para la diversificación y ahorro de la energía—.

Por su lado, Portugal vive también con interés los planes del ejecutivo de José Sócrates de diseñar un nuevo modelo para el sector energético luso. Éste prevé, entre otras medidas, el refuerzo de la presencia de la petrolera Galp en la producción de electricidad, frente al operador histórico nacional EDP, así como un ambicioso plan de fomento de las energías renovables, especialmente eólicas. Abogando por una mayor transparencia y competitividad entre las empresas, este Plan Energético incluye además la revisión de algunos de los permisos de licencias para construir nuevas centrales eléctricas de ciclo combinado, atribuidas por el anterior ejecutivo tanto a corporaciones portuguesas como españolas.

Consecuencia directa o indirecta de todo esto, la puesta en marcha prevista el pasado verano del MIBEL —Mercado Ibérico de la Electricidad—, ha sido de nuevo aplazada. Cuando entre finalmente en vigor, en toda su extensión, conducirá a una liberalización total del mercado y permitirá la libre elección para todos los consumidores de su proveedor de energía eléctrica, en toda la Península, sin trabas relacionadas con el origen nacional del proveedor.

A pesar de estos múltiples avatares financieros y políticos, en ambos países, las empresas afinan su estrategia para enfrentarse a los nuevos desafíos. La consigna a ambos lados de la fronte-



Foto: EDA

ra es invertir, sellar alianzas y posicionarse en esta carrera de conquista de nuevos mercados, liberalización completa y competencia futura.

## Deberes hechos

“No hay mercado ibérico sin mercado liberalizado” afirma Luis Atienza, el Presidente de Red Eléctrica de España. Y añade, “la esencia del Mibel es que haya un mercado organizado, en el que los agentes no tengan discriminación de cualquier lado de la frontera”.

Una parte fundamental de este mercado es Red Eléctrica de España. Tal como la describe el que fue ministro español de Agricultura, “Red Eléctrica es el transportista y operador del sistema eléctrico español, propietario de la práctica totalidad de la red de transporte”. En efecto, Red Eléctrica no realiza actividades de generación, ni actividades de distribución y comercialización.

De cara al MIBEL, Luis Atienza muestra su satisfacción de tener gran parte de los deberes

hechos, “hemos revisado al alza nuestro plan de inversiones para los próximos cinco años hasta 1.900 millones de euros. Y hemos casi duplicado la capacidad de interconexión con Portugal”.

Para él, “el elemento fundamental para construir el mercado es la interconexión física. En 2004, casi el 20% de la energía eléctrica portuguesa ha sido suministrada desde España, y el 1% de la energía española desde Portugal. El nivel de interconexión permite ya un funcionamiento de mercado muy fluido, y los trabajos técnicos de REN —Red Eléctrica Nacional, su equivalente luso— con nosotros están suficientemente avanzados”.

Sus homólogos portugueses podrían ratificar sin lugar a dudas estas declaraciones, sin olvidar que el sistema eléctrico portugués representa una quinta parte del sistema eléctrico español, y el impacto de la creación del MIBEL será obviamente mayor para Portugal.

Con los deberes hechos desde el punto de vista de las infraestructuras, sólo queda el empu-

## Entrevista con Luis Atienza Serna

Presidente de Red Eléctrica de España



Foto: REE

**QMP:** ¿Cuál es el origen de Red Eléctrica de España?

**REE:** Red Eléctrica fue la primera empresa del mundo especializada en transporte y operación del sistema eléctrico. El segundo caso fue el Reino Unido, cuando se creó la National Grid, lo que se hizo casi 5 años después, y utilizando el ejemplo de Red Eléctrica. Fue por tanto la que abrió el camino para la separación de las actividades en el sector eléctrico, de tal forma que se separase la actividad de generación, que es una actividad liberalizable, de la actividad de redes de operación de sistema, que es una actividad que constituye un monopolio natural, y por tanto una actividad regulada.

**QMP:** ¿Cuál es el balance que hace Red Eléctrica del comportamiento del sistema eléctrico en España en 2004 y 2005?

**REE:** Yo diría que el sistema eléctrico ha pasado el invierno de 2004, que ha sido muy duro desde el punto de vista del frío y de la evolución de la demanda, con nota muy alta. Ser capaces de gestionar con normalidad un

crecimiento de la demanda punta de un 15% respecto al invierno anterior, y hacerlo sin problemas, es un reto extraordinariamente complejo desde el punto de vista tecnológico. En este periodo apenas a habido que aplicar la interrumpibilidad durante 2 horas, a unos clientes que tienen una tarifa interrumpible, más barata, precisamente por esa disposición a aplicar la interrumpibilidad. Por tanto, de todo un invierno con una demanda que ha crecido de esa manera, pues podemos decir que el resultado ha sido de nota muy alta y de total normalidad.

Es cierto que de ese invierno se pueden extraer algunas conclusiones: una, nuestro margen de cobertura es más estrecho de lo que muchos decían, y dos, que tenemos que mantener el ciclo inversor tanto en nueva generación como en transporte, para garantizar que estamos en condiciones y con la holgura suficiente, de atender la demanda futura.

**QMP:** ¿Cómo ha influido en Red Eléctrica la fuerte apuesta en energías renovables, y en particular en energía eólica, que se ha producido en los últimos años?



Foto: REE

**REE:** Este invierno pasado hemos tenido momentos de demanda punta en los que había una aportación eólica del 60% de la potencia instada, y otros en los que había una aportación eólica del 8%. Un sistema eléctrico tiene que gestionarse siempre con criterio conservador, porque no puede dejar de atender la demanda. Por tanto, tiene que tener capacidad de generación eléctrica firme, confiable, para atender la demanda en cualquier circunstancia, cuando no hay agua porque no llueve, o cuando no hay viento, y eso hace que haya que tener respaldo térmico, capacidad de generación térmica que respalde la falta de viento, y es necesario que haya Redes para evacuar alternativamente la



Foto: REE

energía eólica cuando hace viento o la energía térmica, cuando no lo hace.

Por tanto, nuestra apuesta eólica, que tiene un sentido medioambiental e industrial, es un factor demandante de redes. Otros factores que influyen en esta demanda son: primero, la evolución de la demanda de energía. En segundo lugar está la necesidad de evacuar la energía eólica fruto de esta apuesta eólica. Tercero, el desarrollo de la alta velocidad en España, que requiere atender a estas nuevas líneas, y el cuarto factor son las conexiones internacionales, éste es un país que tiene un nivel de conexión internacional limitado.

## ENERGÍA IBÉRICA



**Adelino Silva Matos**  
Presidente de A. Silva Matos



**Carlos Rocha**  
Presidente de Eurocabos

jón político de las dos administraciones para que se haga realidad un mercado unificado de 55 millones de consumidores ibéricos.

### Inversiones aceleradas

Como en el caso de la electricidad, la existencia de una red eficiente para el transporte del gas es extremadamente importante en la matriz energética ibérica. Esta red es el soporte físico del mercado, y sin red no existe mercado.

En España, este papel gestor lo asume Enagás. Antonio González-Adalid, su presidente, resume perfectamente sus misiones, “nosotros somos un transportista de gas, por tanto tenemos instalaciones de transporte de gas y de almacenamiento, en algunos casos son plantas de regasificación, en otros casos grandes tubos. Ponemos estas instalaciones a disposición de nuestros clientes, que son los que compran y venden gas”.

“Otra función que nos asigna la ley,” añade González-Adalid, “es la de ser el gestor técnico del sistema. Somos propietarios del 90% de las instalaciones de transporte de España, del 100% de almacenamiento y del 85% de las de regasificación”.

Como explica el carismático presidente de Enagás, “lo que se ha hecho en España en estos

ar se usa gas también”, explica sin malicia Antonio González-Adalid.

De aquí su importancia para la continuidad del suministro eléctrico. Son unos argumentos difícilmente rebatibles por parte de los pocos escépticos frente al espectacular auge del gas natural hoy en el mundo.

“Estas inversiones,” añade el Presidente de Enagás, “permiten que tengamos margen para que todo el gas que se consume en España pueda ser transportado, incluso con cierto exceso”.

De hecho, no es de extrañar que se tenga un sentimiento comprensible de orgullo cuando muchos visitantes extranjeros de Enagás siguen preguntando a su primer ejecutivo, ¿Cómo habéis sido capaces de manejar una demanda que hoy es un 50% mayor que hace tres años? “Es un esfuerzo bastante único en el mundo, cuando uno compara con otros países europeos, que nos miran con perplejidad”, afirma González-Adalid.

Aunque no se habla aún de un hipotético equivalente del Mibel para el sector gasista, Enagás demuestra también estar preparada para cualquier eventualidad. “Para hacer un mercado ibérico del gas hacen falta dos condiciones,” resume Antonio González-Adalid, “una primera es que haya conexiones físicas suficientes, y la segunda que existan unos sistemas reguladores más o menos homogéneos. La primera está cumplida desde hace mucho tiempo. Hasta la reciente construcción del nuevo terminal de Sines, todo el gas que Portugal estaba consumiendo atravesaba España, venía por el gasoducto del Magreb, entraba por Badajoz en Portugal y parte de él se devolvía por Galicia”. En cuanto al cumplimiento de la segunda condición, “sería necesario que las normas fueran semejantes, homogeneizar la regulación”, concluye prudente el Presidente de Enagás.



Foto: REE

últimos años es un esfuerzo de creación de infraestructuras muy importante. Enagás está invirtiendo 500 millones de euros sistemáticamente, todos los años”.

El esfuerzo de Enagás está motivado por “una demanda de gas que está creciendo más deprisa de lo que se había anticipado. En 2004, el 21% de la electricidad consumida en España se produjo con gas natural, y es una cantidad no sustituible”.

“Con la energía hidráulica, si no hay agua pues entonces se usa gas; con la eólica si no hay viento se usa gas y cuando falla una central nucle-

### Energías renovables

Del sector energético dependen las actividades de numerosas empresas, proveedores de servicio, industriales, etc. Por ello, un sinfín de compañías, muchas de ellas portuguesas, invierten decididamente para poder llevarse un trozo del jugoso pastel que representan los más de 55 millones de habitantes de la Península y sus crecientes necesidades energéticas.

La corporación portuguesa Mecí simboliza perfectamente este sano apetito. Fundada en 1985, Mecí tiene su origen en el área de instalaciones eléctricas de Ensul, empresa de construcción civil.

# Relaciones sólidas y constructivas

## Inmobiliario e industria. Dos sectores distintos. La misma filosofía empresarial.

Gestión de proyectos con perspectiva multidisciplinar integrada. Búsqueda de soluciones innovadoras. El Grupo Bascol apuesta por los acuerdos estratégicos, afrontando los desafíos del futuro con confianza.

Promoción inmobiliaria	Construcción civil	Fabricación de moldes	Electrónica

**BASCOL GRUPO**

Rua dos Ratinhos - Torre de Vilela  
Apartado 8035  
3021-901 Coimbra  
Portugal  
T: +351 239 910 310  
F: +351 239 910 311

**Global Source**

Centro de Empresas do Taveiro  
Estrada de Condeba  
3040-912 Taveiro - Coimbra  
Portugal  
T: +351 239 980 110  
F: +351 239 980 111

[www.bascol.pt](http://www.bascol.pt)

[www.global-source.pt](http://www.global-source.pt)



Hoy está presente en numerosos negocios: energía, agua, comunicación —instalación de redes fijas móviles y multimedia—, ferroviario, sistemas de ingeniería e información geográfica, etc.

Carlos Francisco Diniz da Costa, Administrador-Delegado de Mecí explica, “aunque actualmente nuestra principal fuerza está en Portugal, tenemos ya tendidos algunos puentes con empresas españolas”.

Algunos recientes éxitos empresariales españoles han sido sin duda una fuente de inspiración para él. “Hace unos meses en Madrid,” explica Diniz da Costa, “pude comprobar durante un foro que la energía eólica en España había creado treinta mil empleos en más de 400 empresas. Si juntamos eso a la cuestión de las necesidades energéticas y la reducción de la energía proveniente de combustibles fósiles, la eólica sería una solución muy interesante”.

Hasta la fecha, en el terreno energético, Mecí se había afirmado sobre todo como líder en los segmentos de construcción, gestión y mantenimiento de infraestructura de gas natural, así como empresa especialista en obras para líneas aéreas y subterráneas de media, alta y muy alta tensión.

También presente en la cogeneración, Mecí se ha embarcado en un ambicioso plan de inversiones en nuevas fuentes de energías renovables: eólica, hidráulica, biomasa y solar fotovoltaica.

Como confirma su Administrador-Delegado, “nuestros esfuerzos actuales están claramente dirigidos hacia la energía eólica. En la energía hidráulica estamos apostando en término de construcción y de servicios, como desarrollar y seguir lo que ya venimos haciendo desde hace tiempo en el área de conservación de presas”.

Los nuevos planes de fomento de la energía eólica en Portugal serán sin duda un incentivo para Mecí, como admite implícitamente Diniz da Costa, “Hay que aprovechar el manantial de crecimiento que tenemos ahora en Portugal y aprovechar un espacio nuevo de desarrollo local para potenciar nuevos productos, nuevas tecnologías, métodos y proyectos. Una empresa como la nuestra puede ambicionar que la liberalización del

mercado pueda servirle para ir más allá de la prestación de servicios, para intervenir en áreas de producción o el área comercial”.

El Administrador-Delegado de Mecí reitera su apertura a examinar negocios potenciales con socios españoles porque, “Hoy en día cuando se habla de mercado regional ya se considera a la península ibérica, y cuando se habla de mercado global, es el mercado mundial”.

### Investigación y desarrollo

Un industrial como Adelino Silva Matos, Presidente del Consejo de Administración de A. Silva Matos, S.A. no necesita a nadie para vencerle de los beneficios de una mayor expansión ibérica. Ha logrado muchos de sus éxitos en territorio español.

Fabricante y proveedor de servicios, A. Silva Matos se dedica principalmente al mercado de tanques de combustibles para GPL, GNL y otros gases así como cisternas para camiones, exportando a treinta países.

“Nuestra entrada en España ocurrió hace cerca de quince años”, recuerda Adelino Silva Matos. “Fue un proceso muy difícil, pero alcanzamos nuestros objetivos tres años y medio después de empezar. Hoy somos vistos en España como una empresa de calidad, y tenemos como clientes prácticamente a todas las compañías petrolíferas instaladas en España”.

Además del éxito comercial, su empresa tiene también una asociación con una firma española en el segmento de venta de cisternas para camiones, exportadas en muchas antiguas colonias portuguesas.

El Grupo A. Silva Matos ha hecho de las inversiones en I+D una prioridad y se ha lanzado en un proyecto de construcción de equipamientos para la producción de hidrógeno. En asociación exclusiva con inversores portugueses y alemanes, el grupo luso asume solo el desarrollo de una tecnología punta muy compleja.

Desde enero de 2005, participa también en



Foto: EDA



Foto: M&A

un consorcio europeo de investigación y desarrollo de un producto destinado a la absorción de hidrocarburos. Se trata de una prometedora técnica con futuras aplicaciones, por ejemplo para la absorción de petróleo derramado en el mar, o a nivel industrial. Es un proyecto impulsado por la Comisión Europea que involucra ocho pymes europeas, entre ellas belgas, alemanas e inglesas, y en la que el Grupo A. Silva Matos es la única portuguesa.

Verdadera alma del Grupo, Adelino Silva Matos, ingeniero de formación, es el producto del reconocido espíritu emprendedor del norte de Portugal. A su juicio, el futuro de A. Silva Matos

está condicionado por el desarrollo del sector energético, “dentro de diez años, espero que seamos una empresa conocida en el ramo energético, sin descuidar del componente métrico-mecánico puro donde están nuestras raíces”.

Su mensaje a España es sencillo y voluntarista, “hay que crear sinérgias entre los dos países para vencer desafíos, que no son solamente de Portugal o de España, sino desafíos ibéricos, y así podremos defendernos a nivel global”.

### Mercados cercanos

Frente al mercado español, los empresarios

## Entrevista con Enrique Valer Munilla

### Director General de Schneider Electric Zona Ibérica



Foto: Schneider Electric

**QMP:** A modo de introducción y de presentación de Schneider Electric Zona Ibérica, ¿cuál es su modelo de negocio y sus principales áreas de actividad?

**E.V.M.:** En Schneider Electric, en todo el mundo como también en España y Portugal, nos definimos como multiespecialistas en las áreas de distribución eléctrica, control de edificios, control industrial y automatismos. Operamos en cuatro grandes mercados: Residencial, Edificios, Industria y Energía-infraestructuras, a través de unas determinadas actividades estratégicas que son: distribución de energía eléctrica en media y baja tensión, control industrial, automatismos programables, control de edificios y servicios relacionados con estas actividades, y por medio de nuestras marcas Merlin Gerin, Telemecanique, Himel, Tac, Mesa y Eunea.

**QMP:** ¿De qué medios materiales y humanos dispone el grupo en la zona ibérica?

**E.V.M.:** La Zona Ibérica cuenta con alrededor de 3.200 personas y unos 100.000 metros cuadrados destinados a producción con ocho plantas distribuidas por toda la geografía española. El año 2004 alcanzamos una cifra de negocio próxima a los 800 millones de euros.

Nuestra sede central está ubicada en Barcelona. Para dar el mejor servicio a todos los clientes contamos con siete direcciones regionales, 49 delegaciones comerciales y un centro logístico en Sant Boi de Llobregat, Barcelona, desde el cual distribuimos todos nuestros productos a España, Portugal y a unos 35 países situados en Sudamérica, África y Oriente Medio. Estos países son una muestra de la gran presencia de Schneider Electric en el mundo, que se encuentra en más de 130 países.

En cuanto a Portugal, la sede central está en Lisboa y tenemos cinco delegaciones. Portugal tiene una auténtica estructura de país, dirigida por José Almeida Barreiros, y cuenta con 213 profesionales.

**QMP:** ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional hasta llegar a dirigir Schneider Electric Zona Ibérica y qué representa para usted este reto?

**E.V.M.:** En mi calidad de Ingeniero Industrial, entré en la compañía en el año 86, integrándome en la estructura de Merlin Gerin, una de las sociedades que dieron lugar a Schneider Electric. Durante estos 19 años he desarrollado diversas funciones en las áreas de Marketing, Industrial y Comercial; durante los últimos siete años he tenido la responsabilidad de la división Energía e Infraestructuras, Media Tensión y Servicios, y desde hace año y medio me honro en dirigir el proyecto de Schneider Electric en la Zona Ibérica.

**QMP:** Por último, ¿cuál sería el mensaje de Schneider Electric a los empresarios y a las empresas energéticas o industriales? ¿Y a nuestros lectores?

**E.V.M.:** Me gustaría transmitir un mensaje de optimismo a este mercado y, si cabe, una recomendación: que estemos muy atentos a lo que suceda a nuestro alrededor, a cuáles son las expectativas y las necesidades de nuestros clientes, aportándoles fiabilidad, calidad y eficiencia, porque ésa es la única forma de que sigan siendo clientes de manera permanente.

Con su confianza, y haciéndonos merecedores de ella, continuaremos desarrollándonos con éxito.

**Especialistas en Plataformas Logísticas de Calidad**

El Grupo Turiprojecto está formado por cuatro empresas con una sólida implantación en el mercado, y con una experiencia acumulada de 15 años de actividad. Llevamos a la práctica modernas soluciones con un alto nivel de innovación y calidad.

Ofrecemos un producto “Clave en mano”. Es más, la flexibilidad de nuestras soluciones crea espacios únicos para instalaciones empresariales adaptadas a su negocio.

El PROFESIONALISMO, la EFICACIA, el RIGOR y la RAPIDEZ son nuestros principios.

Edificio Turiprojecto  
R. António Sérgio, lote D  
2615-040 Alverca do Ribatejo - Portugal

Tel: +351 21 993 84 60 - Fax: +351 21 993 84 88  
E-mail: tpi@turiprojecto.pt



Foto: Mecel



Foto: Clernat



Foto: Mecel

portugueses eligen casi siempre una expansión progresiva, avanzando poco a poco en las diferentes comunidades autónomas, con una predilección por la frontera Galicia, Madrid, y muy a menudo Cataluña, donde sienten mayor receptividad y afinidad.

La trayectoria de Eurocabos responde bastante a este esquema. Líder del mercado de los conductores eléctricos en el segmento de instalaciones eléctricas de baja, media y alta tensión y de telecomunicaciones, es proveedor de una extensa gama de cables eléctricos y de datos.

Su presidente, Carlos Ferreira Da Rocha, estima que “hay que crecer poco a poco, solida-

mente y no abruptamente”. Su estrategia “pasa por constituir un núcleo de pequeñas empresas que forman parte de la empresa madre Eurocabos y cuyo crecimiento futuro se hará en territorio español”.

Presente con delegaciones en Barcelona, Madrid, A Coruña, Málaga, Sevilla, Vitoria, Las Palmas de Gran Canaria y Palma de Mallorca, Eurocabos ha conseguido tejer una relación privilegiada con los operadores de sector de la energía y de las redes de datos. Como explica Carlos Ferreira Da Rocha, “el año pasado compramos un almacén en Madrid donde teníamos varias oportunidades y estamos creciendo en el mercado madrileño. Este año, hemos ido a Canarias también para negociar la compra de otro almacén”.

A diferencia de otros sectores históricos de la industria lusa como el textil, hoy amenazados por la competencia asiática, el fabricante de cable se muestra sereno, “en los mercados donde penetramos no creo que los productos que vengan de China puedan hacer tanta competencia. En el segmento del cable, la materia prima utilizada es el cobre o el aluminio, que tienen una cotización mundial, y el transporte desde China tiene un valor muy elevado”.



Foto: Eurocabos

Instalaciones de almacén central de Eurocabos, cerca de Lisboa

Sin embargo, confiesa que aunque en Portugal su empresa tiene “una posición estable. Hay todavía mucho que hacer, tenemos que anticiparnos a la competencia”.

Al igual que muchos de sus homólogos de la industria de materiales y componentes, Eurocabos lleva tiempo preparándose para una verdadera liberalización del sector energético, con todas las oportunidades comerciales que pueden implicar.

Los próximos años van a tener una importancia decisiva para los negocios energéticos. Del incremento de los intercambios ibéricos depende la supervivencia de muchas empresas frente a la competencia internacional. Unidos de corazón o aliados por razón, se juega nada más y nada menos que el papel de la Península Ibérica entera como protagonista industrial, y como polo tecnológico de primer plano en el panorama internacional.



**7.500 kilómetros para llevar el gas hasta el último rincón. Manteniendo el modelo original.**

Si eres el mayor transportista de gas natural de España, si tienes la total responsabilidad de la gestión técnica de la red, debes cuidar hasta el menor detalle. Porque sabes que son esos pequeños detalles los que deciden nuestro futuro. El futuro de todos.



# Exportaciones: la hora de los nuevos Magallanes de la industria

Más que nunca, los industriales portugueses están dispuestos a enfrentarse a la competencia internacional y luchar para conquistar nuevos mercados exteriores. El objetivo prioritario es Europa, y un primer paso para muchos, España, continuación directa y natural de su mercado y prueba de fuego de sus ambiciones exteriores



**António Oliveira**  
Presidente de Oliveira & Irmão

**Pedro Sousa Pires**  
Director General de Faramé

Lejos de lamentarse por los efectos de una recesión nacional o quejarse del reducido tamaño de su mercado nacional, los industriales portugueses son cada vez más conscientes de la necesidad imperativa de aumentar sus exportaciones. En un mundo globalizado, ven en su presencia en el exterior la única vía de crecimiento posible.

Se trata no solamente de eludir la excesiva dependencia de la demanda interna, con las limitaciones que supone un mercado de 11 millones de habitantes, sino de tomar decisiones estratégicas, mejorar su competitividad, aumentar su producción y por consiguiente sus exportaciones.

Hoy como antaño, en gloriosas épocas de

los descubrimientos, unos nuevos capitanes industriales vuelven a zarpar el mundo, volando de ferias y prospecciones europeas a cámaras de comercio americanas y orientales, en busca de nuevos clientes. En esta aventura, en la que son prioritarios los países europeos y los países de lengua portuguesa, España ocupa un lugar especial.

Dejando atrás las polémicas y los prejuicios, y guiados por su voluntad de ganar peso, dimensión y competitividad, los industriales lusos ven de forma pragmática como el mercado español, a pesar de su extrema competitividad y a veces exagerada agresividad comercial, se puede convertir en una de sus primeras metas dentro del mercado europeo y el destino natural de sus productos, para conseguir un sitio en los complejos procesos de la globalización. Solos, con socios locales, o a través de adquisiciones, todas las vías son exploradas a cada lado de la frontera.

“Portugal necesita invertir más en España...” declaró el Presidente de la República, Jorge Sampaio, en un discurso pronunciado hace unos meses en el Instituto de Formación Empresarial Avanzada de Lisboa, añadiendo “sobre todo a través de pequeñas y medianas



empresas, que constituyen la mayoría de nuestra estructura productiva,..., eso ayudaría a recuperarse a la Economía portuguesa”.

Unas palabras que algunos empresarios ya habían hecho suyas en los últimos años, en casi todos los sectores de la industria. Especializados en sectores tan diversos como los moldes de plásticos, la cerámica, los sanitarios o la industria metalomecánica, aportan un vivo testimonio de que no se resignan a una hipotética desindustrialización de Portugal.

## Proveedor global

Un caso significativo lo constituye el Grupo Bascol, basado en Coimbra. Esta empresa familiar, convertida con los años en un pequeño imperio, abarca actividades en tres grandes sectores: construcción civil, promoción inmobiliaria e industria de moldes, plástica y electrónica. Bascol ha apostado en los últimos años fuertemente las potencialidades del mercado español. Como lo describe Gabriel Bastos, Administrador del Grupo Bascol, “en términos industriales, el

**Proyectos Inmobiliarios Portugal**  
Las mejores oportunidades de inversión.

Suelos | Residencial | Hotelero | Industrial

**GRUPO EMPRIIL**  
IMOBILIARIA PORTUGAL

Rua Infante D. Henrique, 3B | 4050-296 PORTO | Tlf +351 22 207 46 70 Fax +351 22 207 46 79  
Internet: [www.empriil.pt](http://www.empriil.pt) | e-mail: [geral@empriil.pt](mailto:geral@empriil.pt)

**Rangel** TRANSPORT & LOGISTICS

**SOLUCIONES LOGÍSTICAS GLOBALES**

- tecnología avanzada
- flexibilidad
- seguimiento y trazabilidad
- fiabilidad y rapidez
- seguridad
- cobertura ibérica

Su Empresa de Logística Global

Rua 23 de Abril, 174 - 4700-100 Lagos Alentejo  
N.º Verde 1176 - 4000 000 Coimbra Portugal  
T. +351 239 486 200 F. +351 239 486 411  
Email: [marketing@rangel.com](mailto:marketing@rangel.com)

[www.rangel.com](http://www.rangel.com)

Grupo Bascol, tiene un volumen global de más de 100 millones de euros y con previsiones de aumentar la facturación en un 50% en los próximos dos años. Operamos en el campo de la construcción civil desde este año en España, a través de una asociación con una multinacional americana, líder en aparatos de radioterapia.”

También añade, “trabajamos bastante en el área inmobiliaria, solos o con el Banco Privado Portugués —BPP—, del que somos accionistas y que efectuó el año pasado un aumento de capital en España. A través del BPP buscamos oportunidades de inversiones inmobiliarias en España”.

Sin embargo, frente a las demás actividades del grupo Bascol, su administrador no tiene la menor duda de que “el área industrial es lo que más va a crecer”. Y explica, “el mercado de los plásticos es un mercado en el que la competencia es muy grande, y la capacidad para bajar los precios es enorme. Nuestra idea fue crear un conjunto de ventajas que nos permiten obtener un valor añadido en diversas actividades, al mismo tiempo que proporcionamos a nuestros clientes los ahorros evidentes en sus compras, convirtiéndonos en un único proveedor para toda una gama de productos.”

Detallando las actividades industriales, Gabriel Bastos explica, “tenemos un proyecto que se llama Global Source, es un holding en el que existe una gran afinidad con el mercado español. Hoy en día trabajamos para cerca de 40 empresas españolas”. Lo que resume así, “pretendemos ser un proveedor global”.

En efecto, Global Source cuyo lema es “Innovar, Integrar, Industrializar” se dedica principalmente al suministro de moldes de todo tipo y tamaño y componentes plásticos, metálicos y electrónicos, y emplea más de 300 trabajadores. Aunque, según Gabriel Bastos, el mercado español “es un mercado cerrado, difícil y muy competitivo” reconoce “he encontrado en los últimos tres o cuatro años una apertura muy diferente a lo largo de su territorio”. Optimista, añade “cada vez más entendemos que el mercado ibérico es un mercado natural para las empresas portuguesas y pienso que estamos iniciando una fase de relaciones muy

estrechas entre los dos países, lo cual va a permitir a las empresas portuguesas un crecimiento muy acentuado.”

Con el lema del grupo Bascol muy presente “rigor, calidad y experiencia”, la única recomendación de su Administrador a sus homólogos está clara, “existen nichos de mercado en España que las empresas portuguesas pueden abrir solas, sin buscar socios o adquisiciones, pero pienso que se deben hacer asociaciones con empresas locales” explicando que “una de las características que tiene el grupo Bascol es su facilidad en concluir asociaciones y a través



Foto: Dominó

de esta vía llevar varios negocios y al mismo tiempo diversificar el riesgo”.

### Adaptación a los gustos

Como reconocen muchos empresarios, es cierto que hace falta un mayor cambio de mentalidad y de pensamiento para que las empresas portuguesas piensen en actuar más en el mercado español; y de la misma forma es preciso que los operadores económicos españoles se abren más y aprendan más de sus vecinos.

Este empeño, lo demuestra una empresa como Dominó, Industrias Cerámicas, S.A., creada hace 17 años. En un mercado tan competitivo como el de la cerámica y en el que España es uno de los líderes mundiales, Dominó, como lo explica Carlos Pereira, su Director General de



Foto: Bascol

Producción y Ventas, se ha lanzado al mercado español “con productos innovadores y más elaborados, con una colección de modelos diferentes de lo que es habitual ver en las fábricas españolas y que tuvo, de forma casi inmediata, resultados muy compensadores”.

Aunque empezó con la producción de pavimentos de gres de pasta blanda, hoy Dominó ofrece una gama muy diversificada de soluciones decorativas para interiores y exteriores, tales como revestimientos de pasta blanda y pavimentos de porcelana vidriada.

No hay secretos, pero sí recetas, como lo explica Carlos Pereira “fuimos obligados a desarrollar algunos productos específicamente para el mercado español y abordar la cuestión logística de forma diferente. Actualmente, tenemos cerca de 80 clientes activos y tres puntos de apoyo logístico”.

Satisfecho explica: “En 2004, España fue el mayor mercado de exportación para Dominó y representó aproximadamente 10% del valor de su facturación”. Estos resultados han reforzado la convicción de Dominó de seguir avanzando en su conquista del mercado vecino, como señala Carlos Pereira, “pretendemos consolidar la posición obtenida, creciendo en zonas donde la implantación es más baja, por ejemplo en Cataluña. En los próximos cinco años debemos duplicar las cifras que conseguimos en 2004.”

### Vocación Europea

La empresa Oliveira & Irmão, basada en Aveiro, es también un claro ejemplo del beneficio de ser un gran exportador en el caso de estancamiento de la demanda interna. Esta empresa, fundada en 1954, hoy día controlada al 50% entre accionistas portugueses e italianos, tiene como actividad principal la producción de productos sanitarios, y en particular de mecanismos sanitarios de plástico para la industria cerámica y el sector de la construcción civil, aunque también produce otros accesorios presentes en cocina y baño, como cabinas de ducha, mobiliario y accesorios.

Como explica su Presidente, António Oliveira, “exportamos el 85% de nuestra producción a Europa”. Y aunque se lamenta de que “las empresas portuguesas no están preparadas para la competencia agresiva europea y de las desventajas que representa para Portugal su distancia geográfica en relación al centro de Europa y los gastos de transporte necesarios”, desvela algunos de los pasos seguidos por su empresa para superar estos escollos.

Ferviente defensor de privilegiar ante todo las inversiones en I+D, António Oliveira resume, “una buena relación calidad/precio: el producto tiene que tener un precio adecuado a las expectativas del mercado y una calidad óptima, tenemos que ser mejores que nuestros competidores”. Y añade “tenemos que tener una excelencia a nivel de logística de servicio porque tenemos

fábricas de sanitarios en varios puntos del mundo que dependen de nuestros productos para su producción.” Sin embargo, para António Oliveira, la importancia de aumentar las exportaciones se trata “de una decisión estratégica, ya que en la mayoría de las industrias, el mercado portugués es insuficiente. Nosotros producimos cantidades muy grandes y el mercado portugués no tiene capacidad de consumo. El crecimiento de las exportaciones se da por tanto para aumentar la producción. Así, nosotros somos el mayor fabricante europeo de cerámica sanitaria.”

Por todo ello, aunque España no es su principal mercado, António Oliveira reconoce que “las exportaciones para el mercado español van a crecer. Dadas sus características propias, la solución para entrar en España es comprar una empresa o buscar un socio”. Para António Oliveira, “no es viable ser un industrial y pensar sólo en el mercado portugués, sino que debemos pensar en el mercado europeo”.

### Esfuerzo recompensado

El mercado europeo lo conoce muy bien Pedro Sousa Pires, Director General de Faramé, Fábrica de Artigos de Arame, S.A. La empresa, creada en 1983, es líder en el sector de la metalo-industria, fabricando productos de alambre, tubo, chapa y barra de acero, que se usan para fabricar entre otros muchos productos, como carritos de la compra, contenedores y expositores de venta.

Faramé tiene hoy una fuerte presencia a nivel internacional con exportación a numerosos países europeos así como a Marruecos, Turquía o Israel.... Aunque Francia sigue siendo el país que absorbe hasta 59% de sus exportaciones, su Director General explica que “desde 2000-2001 estamos en contacto con clientes en España. Desde hace dos años conseguimos entrar en el mercado español y pensamos que es una continuación del mercado portugués. Fuimos bien recibidos en este mercado, ya que a lo largo de los años intentamos entrar en España de diversas formas, tanto directamente como indirectamente”.

Sobre el futuro de la relación conjunta de las dos economías Pedro Sousa Pires confiesa su optimismo “no hay ninguna posibilidad de no estar relacionados. Portugal sólo tiene algo que ganar en esta relación. La globalización es un hecho admitido y si juntamos Portugal y España, somos mucho más fuertes para poder competir. Lamento que no haya una mayor apertura por parte de España al mercado portugués.”

Sobre el futuro de la industria en Portugal, Pedro Sousa Pires opina “que hay muchos ejemplos de industrias exitosas. Portugal debe tener una base industrial fuerte,” y añade, según su visión personal, que “las industrias deberíamos juntarnos para dejar de ser pequeños y tener más fuerza para competir y el gobierno debería dejarnos trabajar más y apoyar más a la industria, y no tanto al turismo”.



# La innovación frente a la guerra de precios

El sector agroalimentario ibérico lucha para mantener su competitividad a base de innovación y especialización, sin olvidar la importancia de las marcas y la calidad



**Rosinda Castanhas**  
Presidenta de Vetagri



**António Marques**  
Presidente de Valente Marques

En Portugal como en España, los industriales se enfrentan a similares desafíos. El sector agroalimentario está considerado como un mercado maduro, de crecimientos moderados, y en el que auge de las marcas blancas obliga a las empresas productoras a mayores esfuerzos de diversificación, con el objetivo de ofrecer a unos consumidores, cada vez más exigentes, nuevos productos con valor añadido.

Se trata, por tanto, primero de consolidar las posiciones de cada actor en su propio mercado doméstico, y segundo de luchar contra la competencia exterior antes de conquistar nuevos mercados de exportación.

## Líder de Mercado

En este contexto, la empresa portuguesa Valente Marques S.A. parece haber encontrado una fórmula para resolver esta difícil ecuación. Fundada en 1971, Valente Marques S.A. se dedica a la transformación y comercialización de arroz, pastas y legumbres, bajo la marca Caçarola, muy familiar en las cocinas de los hogares portugueses.

Como explica su Presidente, António Marques, "en Portugal somos el número uno y producimos más del 50% del arroz que se consume aquí". Es decir, unas 60.000 toneladas de

arroz blanco en 2004.

La diversificación, y una mayor innovación en los productos Caçarola, han sido las claves para enfrentarse a las marcas blancas, como explica Marques: "fuimos la primera empresa portuguesa en lanzar un arroz aromático. Recientemente lanzamos un arroz salvaje y en el segmento de los alimentos biológicos, tenemos dos nuevos productos, un arroz biológico integral y otro blanqueado".



Foto: Valente Marques

António Marques atribuye también el éxito de Caçarola a "una estrategia de diversificación de los productos, relacionados con el mercado de las pastas y de los legumbres secos". Sin embargo, el arroz aún representa casi 90% de las ventas.

Ferviente defensor de la existencia de un mercado abierto, el Presidente de Valente Marques arremete contra "muchas cadenas que optan cada vez más por sólo tener marcas blancas, sin dejar espacios para colocar otros productos. No estoy de acuerdo con esta política". Como explica, "o bien se hace una marca blanca o uno es líder, pero las segundas marcas son tan importantes como las demás porque permiten una competencia y hacen que el mercado sea más abierto".

En relación a las potenciales exportaciones de sus productos en Europa y especialmente a

España, se dice abierto a cualquier oportunidad aunque confiesa "pienso que son mercados muy difíciles de penetrar, muy concentrados. De la misma manera, varias empresas intentaron entrar en Portugal y sólo lo consiguieron a través la adquisición de empresas portuguesas, como es el caso de la catalana Gallo".

Dedicado a consolidarse en su propio espacio, el primer ejecutivo de Valente Marques espera que en el futuro, "nos gustaría transformarnos en una empresa de otra dimensión. A medio o largo plazo podría haber algún crecimiento hacia el exterior, con asociaciones de empresas extranjeras o incluso la adquisición de alguna empresa."

## Agresividad portuguesa

Otras empresas portuguesas han conseguido mantener también su coto privado nacional e incluso saltar al internacional gracias a su fuerte especialización en nichos de mercado muy especializados, a la vez que competitivos.

Es el caso de Vetagri Alimentar S.A. Fundada en 1983, empezó en el segmento de nutrición animal, especialmente la comercialización de materias primas, aditivos y suplementos nutricionales como leches de sustitución y correctores mineral-vitamínicos. Desde 1990 ha creado una segunda división de nutrición humana, dedicada a la comercialización de ingredientes tales como productos lácteos para la industria alimentaria.

Dirigida por una activa mujer, Rosinda Castanhas, caso todavía poco frecuente en el panorama industrial luso, Vetagri facturó unos 25 millones de euros en 2004. Ha hecho de "por su salud" su lema y también la clave de su éxito, entrando en este nicho específico de complementos.

Como explica su Presidenta "hoy, la división



Foto: Vetagri

animal representa 50% del volumen de negocios, considerando que 30% de las ventas se hacen ya en España. Este año," añade, "prevemos un crecimiento del orden del 10 a 12%".

Para esta entusiasta empresaria, "el mayor crecimiento de la empresa se dio a partir de 1990, precisamente cuando dirigimos la expansión de nuestras actividades hacia los mercados externos, especialmente España, Francia y Holanda." "Al principio," recuerda, "fabricábamos productos para la marca del cliente, y tras esta fase inicial, con nuestra propia marca."

La alimentación animal y humana del segmento de productos relacionados con la salud es "un sector" explica Rosinda Castañas "cuya reglamentación en la calidad de los productos es extremadamente exigente". De aquí la importancia de invertir en tecnología, así como de encontrar socio estratégico. En el caso de Vetagri, como dice su presidenta, "tenemos una asociación con una empresa francesa, líder en su país, y trabajamos conjuntamente en áreas de desarrollo de nuevos productos y asistencia técnica".

La Sra. Castanhas defiende con toda naturalidad una mayor apertura ibérica, "actualmente el mercado español representa cerca de diez veces el mercado portugués". Además añade, "en Portugal, las empresas españolas entran en un mercado de diez millones de habitantes, en contrapartida, nosotros entramos en un mercado de más de cuarenta millones de habitantes, con un poder de compra superior. Pienso que hay más ventajas para las empresas portuguesas que consiguen entrar en el mercado español." Son argumentos suficientes que invitan todos los industriales ibéricos a no bajar los brazos ni la guardia.

Una vivienda especial para un cliente exigente. Viviendas con 1, 2, 3, 4 y 5 habitaciones. [www.silvernoluna.com](http://www.silvernoluna.com)



Soluciones para su vivienda

Un primer éxito. Viviendas con 1, 2, 3 y 4 habitaciones. [www.portasdoiteja.com](http://www.portasdoiteja.com)



parque do RIO

Para un buen principio de vida. Viviendas: estudio, estudio+, 1 y 2 habitaciones. [www.parquedorio.com](http://www.parquedorio.com)

**MADRILISBOA**  
Grupo Empresarial

Praca Duque de Saldanha, Edifício Arraial Saldanha, 10º H - 1050-094 Lisboa - Portugal  
Tel.: +351 21 351 53 10 - Fax: +351 21 351 53 19  
e-mail: [geral@madrilisboa.pt](mailto:geral@madrilisboa.pt)

Comercialização: PREDICAR - +351 21 882 25 60

**PAVICENTRO**  
"damos forma al progreso"

COMPETENCIA  
DINAMISMO  
INNOVACIÓN  
RIGOR  
INTEGRACIÓN

**PRE-FABRICACION**

<http://www.pavicentro.pt>  
e-mail: [pavicentro@pavicentro.pt](mailto:pavicentro@pavicentro.pt)

## Entrevista con Nuno Pires

Administrador de Ferpinta



Foto: Ferpinta

**QMP:** ¿Cuales han sido los elementos decisivos que han llevado a que Ferpinta sea nombrada Mejor Empresa del año 2005 por la revista Exame?

**N.P.:** Primero de todo, mucho trabajo y una voluntad muy firme del fundador de la empresa de vencer en la vida, que se materializó asumiendo la condición de industrial, hecho que le permitió realizar su sueño personal. Con todo, la fuerza de voluntad no es suficiente, sino que es necesario, desde muy pronto, tener una clara intuición para analizar el ambiente que le rodeaba, y diseñar la orientación estratégica que quería imprimir a su actividad industrial. Intentó pues rodearse de colaboradores capaces de asumir las responsabilidades que delegaba, sin perder nunca el control de la empresa.

De esta forma se constituyó una cultura de rigor y de trabajo en todo el equipo de empleados, que permitió el crecimiento de la empresas de forma continuada y dando lugar a otras empre-

sas, culminando hoy en un grupo presente en varios sectores de actividad —fabricación de tubos de acero, equipamiento agrícola, turismo, agricultura, etc—.

En cuanto a los puntos fuertes, los principales se concentran en estos puntos: visión estratégica, anticipada e implementada en su momento cierto; capacidad de decisión, rápida y a veces fulgurante; y una sensibilidad para la globalización de los negocios.

**QMP:** ¿Cómo fueron los inicios de Ferpinta y su desarrollo posterior?

**N.P.:** El inicio de actividades se dió en 1962, en Oliveira de Azeméis, en el mismo local donde se encuentran las instalaciones actuales de Ferpinta. El crecimiento de la empresa se acentuó a partir de 1975, con el inicio de la actividad de fabricación de tubos de acero soldados longitudinalmente.

La capacidad productiva instalada es muy superior a la producción realizada, que, en los últimos años, se viene situando en las 200 mil toneladas por año, con un número de empleados cercano a 250. La empresa es líder en el mercado nacional con una cuota cercana al 42%, y una cuota en España de cerca del 10%.

Hoy en día, Ferpinta dispone de un parque de máquinas completamente renovado, de última generación en términos tecnológicos, lo que le garantiza altos niveles de productividad y una calidad superior.

**QMP:** ¿Cuál es su nivel de participación e implicación en el Mercado Ibérico?

**N.P.:** La decisión de Ferpinta de instalarse en España fue, en su momento, considerada como un paso natural en el crecimiento de la empresa, especialmente debido a la adhesión de Portugal a la Comunidad Europea, hoy Unión Europea. Si hasta ese momento ambos mercados, Portugal y España, era mercados protegidos, es decir en los que no se podían importar productos extranjeros, en tanto en cuanto existiese producción nacional, a partir de 1993, con la entrada de ambos países en el Mercado Único, todo cambia. A partir de ese momento se pasa a tener un flujo de tubos de acero de España a Portugal, reduciéndose por tanto la cuota de mercado que Ferpinta tenía en ese momento, de cerca de un 70%, a una cuota inferior, hecho que sólo podía ser contrarrestado con la exportación de tubos de acero para España.

En este nuevo posicionamiento, las empresas portuguesas salieron beneficiadas

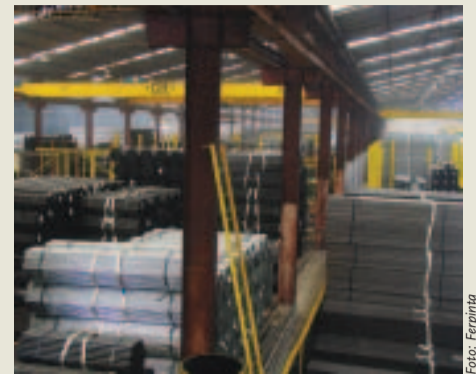


Foto: Ferpinta

del aumento en el tamaño del mercado, ya que estimamos que el mercado español es cerca de seis veces superior al portugués, pero nos perjudicó en términos de inputs de materia prima, debido a la no existencia de un productor local.

España es hoy, para Ferpinta, su primer mercado en tubos de acero, representando en 2004 un 52,8% de sus ventas. No es de extrañar que así sea, pues la dimensión del mercado, comparada con Portugal, y la proximidad geográfica, son el fundamento lógico de esta realidad. Además de ello, el Mercado Ibérico es cada día más un solo mercado, con una interconexión cultural en fuerte crecimiento.

## Entrevista con Avelino Gonçalves do Carmo

Presidente de Grupo Navarra



Foto: Grupo Navarra

**QMP:** ¿Cuales son las perspectivas de futuro del Grupo Navarra, especializado en productos de aluminio?

**A.G.C.:** En este momento estamos haciendo una importante inversión, del orden de 5 millones de euros. Se trata de una maquinaria que permitirá incrementar nuestra productividad en un 50%, y por tanto ser más competitivos. Para que podamos trabajar para la exportación, tenemos que ser mucho más competitivos, es un mercado mucho más agresivo. Solo podremos defendernos si producimos con una calidad muy elevada.

Nuestro gran objetivo, actualmente, es entrar con fuerza en Europa, en particular en aquellos lugares en los que tenemos agentes, como es el caso de Holanda, Inglaterra, Francia, y tenemos también dos colaboradores en España, uno en Galicia y otro en el País Vasco.

**QMP:** Se dice que el mercado español es muy proteccionista, ¿Cuál es su estrategia para entrar en ese mercado?

**A.G.C.:** Hemos conseguido encontrar a las personas idóneas, con cartera de pedidos. Somos competitivos, hemos conseguido superar a la competencia existente, hemos ofertado precios y productos competitivos. Con los dos colaboradores con los que contamos, los resultados han sido muy buenos. España tiene una economía mucho mejor que la nuestra, con una población cuatro veces superior, pero estamos convencidos que ésta es una batalla que va a ser vencida.

**QMP:** Del volumen de negocios de la empresa, que porcentaje se hace en territorio español?

**A.G.C.:** El porcentaje de exportación en este momento es del 8 %, del cual un 5 % es para el mercado español. Nuestro gran objetivo es, dentro de uno o dos años, llegar al 20-25%. Creo que llegaremos a este objetivo, ya que contamos con los colaboradores idóneos trabajando con nosotros.

**QMP:** ¿Qué futuro ve Vd. en el sector del aluminio y como afectará al Grupo Navarra?

**A.G.C.:** Nosotros somos muy optimistas con nuestra actividad, ya que nuestro sector se



Foto: Grupo Navarra

duplicó en los últimos 6 años, y nosotros estamos produciendo el doble. Eso quiere decir que hemos dejado de importar tanto aluminio. Toda esta estrategia que estamos desarrollando, los nuevos mercados internacionales, nos están llevando a otros segmentos de mercado, como por ejemplo del automóvil, la robótica, la automatización, etc. Actualmente nuestros objetivos son el sector industrial y la exportación. Continuamos trabajando con los mercados de ferretería, del orden del 65%, el restante 35% ya no tiene nada que ver con ello.

**QMP:** ¿Considera que su empresa se podrá considerar una empresa ibérica en el futuro?

**A.G.C.:** Creo que sí, tiene todo el sentido pensar de esa manera, hasta estamos planteán-

donos la posibilidad de considerarnos una "empresa europea". En este momento estamos entrando en el mercado español, sin olvidarnos de manera ninguna de la parte europea y los países africanos de lengua portuguesa. Entendemos que por la parte de Portugal no habrá una gran expansión, si bien ese no es nuestro objetivo. Nuestra intención es tener una gran expansión en España.

**QMP:** ¿Qué mensaje en particular le gustaría transmitir al mercado español, así como al mercado portugués?

**A.G.C.:** Nuestra empresa aún puede contribuir mucho en el futuro. Nuestra empresa está recién instalada en España, con una variada actividad. Hoy comenzamos a tener una organización más completa, lo que nos permite pensar en instalarnos en España, no en el área industrial, sino en el área de la comercialización. Así, creamos la marca Navarra, que va a englobar todas las empresas del grupo, para lo que pensamos que es una plusvalía que exista una mayor notoriedad de la empresa.

Como empresa de capital nacional y familiar, otro de nuestros grandes objetivos es sobrepasar a las dos empresas multinacionales que existen en el mercado nacional.

# Naturocemento

Calidad por encima de todo.

**BAJOTEJA SOUTUILE CUBIERTA P177 NT FS**  
**PANEL AISLANTE CIMITERM**  
**PLACA LISA**

El Naturocemento ofrece una amplia gama de soluciones verdaderamente excepcionales para su cubierta, permitiendo compaginar la modernidad con lo tradicional.

Dispone de distintos tamaños, adecuándose a cada proyecto. Con el Naturocemento los materiales y la ecología caminan de la mano.

Venga a conocer las soluciones Naturocemento ideales para su cubierta.

**Cimianto**

CORTES DA QUINTINA TEL: +351 219 158 800  
2001-503 ALHANDRA FAX: +351 219 158 860  
PORTUGAL e-mail: tecnico@cimianto.pt  
www.cimianto.pt www.naturocemento.com

## Más soluciones a su alcance

Cerca de **85.000** empleados en **130** países.  
**13.000** puntos de venta, **197** fábricas y más de **10.000** M€ de en cifra de ventas.

**Schneider Electric** es el primer especialista mundial de "Power&Control", asociando dos actividades complementarias: la distribución eléctrica en media y baja tensión, y el control industrial y los automatismos.

Con las reconocidas marcas **Merlin Gerin** (productos y sistemas de distribución eléctrica), **Eunea** (pequeño material eléctrico) y **Telemecanique** (control y automatización de procesos industriales), **Schneider Electric** pone a su alcance un sinnúmero de soluciones para los sectores industrial, terciario y residencial.

Encuentra más información en <http://www.schneiderelectric.es>

**Schneider Electric**  
Construir un nuevo mundo eléctrico

**50 años**  
en España

# Los operadores ibéricos apuestan por las alianzas

**A diferencia de otros sectores, el mercado inmobiliario ibérico es ya una realidad concreta. Numerosas empresas portuguesas y españolas desarrollan juntas proyectos y promociones, sobre todo en Portugal, un mercado menos saturado y más abierto que el español**



**Manuel Luís Rouxinol**  
Socio-Gerente de Empril



**Armando G. Martins**  
Presidente de Fibeira

El sector inmobiliario está aún muy lejos de haber explorado todo el potencial de crecimiento que ofrece el acercamiento ibérico. De la misma manera, es seguramente uno de sectores en los que más sentido tiene sellar asociaciones entre empresas de ambos países, debido al elevado nivel de inversiones necesario, a las complejidades burocráticas y a las especificidades nacionales, incluso regionales, en el caso del mercado español.

Ésta es una opinión compartida por la mayoría de los operadores, cuando explican su estrategia para firmar alianzas para ganar cuotas de mercado y mejorar su competitividad frente a los demás players extranjeros.

Por un lado, aunque se hable periódicamente de los riesgos de saturación del mercado



Foto: Madrilisboa

español y de una inminente pero improbable explosión de la llamada burbuja inmobiliaria, muchas empresas portuguesas piensan que, al contrario, siguen existiendo buenas oportunidades de negocio en España. Se trata, para muchas de ellas, de dar el salto definitivo a los mercados exteriores, empezando con el más cercano y todavía más dinámico de Europa: el mercado español.

Por otro lado, el factor que suscita más optimismo es, sin lugar a dudas, la mayor reserva de crecimiento que ofrece todavía Portugal. Con precios más asequibles y una oferta diferenciada de calidad, es un mercado en mutación acelerada.

Por ello, Portugal tiene mucho que ganar en términos de creación de empleo, recuperación económica, aumento de los flujos de inversión y turísticos. Miles de españoles, como

otros tantos europeos, que buscan interesantes inversiones para su segunda residencia, miran cada vez más hacia su vecino occidental.

## Agilidad y ambición

Así, la empresa Madrilisboa, cuyo propio nombre comercial es todo un alegato a la cooperación ibérica, demuestra esta tendencia hacia las asociaciones empresariales a nivel ibérico.

Como lo explica Fernando Andréz, su Administrador Delegado, "Madrilisboa surgió hace cinco años de una asociación, primero entre la sociedad portuguesa Worburn y el grupo español Dico". Dico es uno de los principales constructores del Corte Inglés, para el que ha realizado



Foto: Guialmi

numerosos centros. "Comenzamos a estudiar juntos varios proyectos y decidimos entrar juntos en el Parque de las Naciones en Lisboa con tres proyectos: Lua Rio, Lua Mar y Portas do Tejo" explica Fernando Andréz. "Para cada proyecto fue constituida una sociedad en la que las acciones fueron repartidas entre varios accionistas y la propia Madrilisboa".

Madrilisboa actúa en el mercado residencial, comercial y de oficinas y dispone de un equipo multidisciplinar para, añade Fernando Andréz "desarrollar los proyectos desde el principio hasta el final".



Foto: Madrilisboa

Tras esta primera experiencia, también se sellaron acuerdos similares con otras dos empresas españolas, el Grupo Azata, constructor de numerosos hoteles para la cadena hotelera NH y el Grupo Pinar, uno de los gigantes españoles.

Según Fernando Andréz, una de las principales

## Entrevista con João Hernâni

Director General de Guialmi



Foto: Guialmi

**QMP:** Como describiría la situación actual y perspectivas de futuro de su empresa?

J.H.: Guialmi es una de las principales empresas portuguesas de mobiliario metálico para oficinas. Para caracterizar su modelo de negocio, destacaría cinco vectores fundamentales, por la importancia que les damos: la eficiencia en la producción, la relación de fidelidad con la red de distribución, una política financiera conservadora, la búsqueda sistemática del servicio, y una política de concepción y desarrollo particularmente atenta a las tendencias más actuales.

De un modo general Guialmi dispone de los recursos internos necesarios, con la excepción del trabajo desarrollado en el ámbito de la concepción y desarrollo, para lo que recurre normalmente a diseñadores de renombre. Los últimos proyectos han sido desarrollados por el diseñador español Toni Flores y por los italianos Isabella Stefano y Paolo Favaretto.

Finalmente, me gustaría destacar actualmente Guialmi está trabajando para el éxito de su modelo de internacionalización. En este contexto, España constituye un mercado importante.

**QMP:** ¿Cuál es la importancia de España para el desarrollo de su actividad? ¿Considera necesarias las alianzas estratégicas?

J.H.: En Guialmi creemos en la progresiva integración de las economías portuguesa y española. En lo que respecta al sector de mobiliario metálico para oficinas, existen excelentes empresas españolas, a las cuales respetamos. Diría incluso que se encuentran entre las mejores de Europa.

Para Guialmi el mercado español es, naturalmente, importante, y consideramos que las

alianzas estratégicas serán cada día más un factor importante a considerar. Hasta ahora, hemos desarrollado algunas alianzas interesantes del lado de la distribución. Con todo, hemos comenzado por la contratación en España de servicios de concepción y desarrollo de producto y de instrumentos de promoción.

Me gustaría en cualquier caso destacar que en Guialmi no tenemos una obsesión particular por el mercado español. Reconocemos su importancia, pero entendemos que debe de ser afrontado en el ámbito global de tener una presencia digna y competitiva en diferentes mercados.

**QMP:** ¿Qué papel juegan el diseño y la calidad en los mercados del siglo XXI? ¿Cuál es la estrategia de Guialmi en ese campo?

J.H.: Consideramos que, en nuestro sector, el diseño y la calidad, a la vez que el servicio, constituyen factores diferenciadores. Entendemos la importancia del diseño no sólo desde un punto de vista estético, sino también relacionado con la funcionalidad y la ergonomía. Entretanto, no debemos disociarla de su adecuación al precio, dado el aumento de la intensidad de la competencia global.

En Guialmi hemos estado invirtiendo recursos considerables para dominar estos factores, dada la importancia que les damos. Por otro lado, consideramos que esta actitud es la principal responsable del acceso de la empresa a otros mercados.

**QMP:** ¿Cómo puede Portugal afrontar la nueva competencia de los países del este?

J.H.: Cuando abordamos este tema, estamos tentados a considerar los bajos salarios de estos países como factor determinante de su competitividad. Si partimos de ese principio, le diría que, tanto en Portugal como en los países del Este con los que competimos, los salarios han venido aumentando, pero la ventaja se mantendrá por algunos años. La respuesta pasa naturalmente por un aumento de la competitividad de nuestro país. En Guialmi damos una particular importancia a la mejora en la productividad de nuestras dos fábricas.

**grupo navarra**

A Marca do Alumínio  
La Marca del Aluminio

PORTUGAL · ESPANHA · FRANÇA · HOLANDA · REINO UNIDO · ÁFRICA

www.navarra-alu.com



**Fernando Andréz**  
Administrador-Delegado de Madrilisboa



**José António Carmo**  
Presidente de Turiprojecto

ventajas es que “de esta forma Madrilisboa continúa creciendo sin que sea necesario desembolsar todo el capital de la inversión”. Fuerte de los primeros éxitos y con un nombre que empieza a sonar con fuerza en el mercado, afirma que “el propósito de Madrilisboa es desarrollar conjuntamente proyectos en Portugal, hasta la fecha esencialmente en Lisboa, en la zona del Parque de las Naciones y el centro de Lisboa, y también en Algarve”.

Del mismo modo, sus socios españoles han encontrado una solución que les ha permitido agilizar su entrada en Portugal, de la mano de unos profesionales conocedores de los meandros de la burocracia lusa y las características del mercado.

En cuanto a la expansión internacional de Madrilisboa, su administrador delegado afirma que “de momento estamos estudiando la posibilidad de invertir en Brasil, concretamente en Fortaleza, con un proyecto de 600 apartamentos y un campo de golf”. En cuanto a España, reconoce, “estamos estudiando varios proyectos en Almería, Valencia y Huelva”.

Fernando Andréz se muestra satisfecho de esta relación mutuamente beneficiosa y asegura que “no vamos a perder las oportunidades de que estos negocios puedan salir hacia España, sobre todo en zonas turísticas, ya que allí son mayores, debido a la dimensión de España, el apoyo de las regiones y el desarrollo del propio país”.

La ambición confesada de Madrilisboa es “ser capaces de duplicar nuestra posición actual en

cinco años”. Sin complejos ni prejuicios, describe sus experiencias con los españoles, “tuve varias sorpresas, mas de forma positiva. Portugal es un país hospitalario, tranquilo y trabajador, y España se ha dado cuenta que había aquí un país que estuvo parado durante veinte años por la Revolución. Ahora se nota una apertura por parte de los grupos españoles para invertir y crear su negocio en Portugal, teniendo las ventajas de la lengua, la moneda y la distancia, muy corta, para su deslocalización rápida”.

**Señales positivas**

De la misma forma que fueron de los primeros en sufrir los efectos de la crisis, las empresas del sector inmobiliario son también las primeras en detectar las señales de reactivación y aumento de las inversiones españolas.

Así lo afirma Manuel Luís Rouxinol, Socio-Gerente de Empril Imobiliária, que se presenta, “como una empresa de gestión que centraliza la comercialización de varias empresas promotoras en el sector inmobiliario”.



Foto: Empril

“Creo,” afirma Manuel Luís Rouxinol, “que la crisis está en vías de estar superada, y con la penetración de las empresas españolas se percibe que la economía está mejorando, que estamos en una fase de arranque”.

Efectivamente, sus últimas visitas a España han sido bastante esperanzadoras, como él

mismo admite, “la presencia que tuvimos en ferias en España nos ha dado una proximidad con las empresas españolas en el área de intermediación, de búsqueda de terrenos y de locales para futuras inversiones. Tenemos ya algunos proyectos de grandes dimensiones en fase de conclusión”.

Basada en Oporto, Empril Imobiliária desarrolla todo tipo de proyectos inmobiliarios, entre ellos una innovadora residencia llamada Ciudad Universitaria en Oporto, destinada al personal docente y de los hospitales, y varios



Foto: Empril

proyectos residenciales en la zona de Vila Nova de Gaia, en el Norte.

Sobre estos últimos, Manuel Luís Rouxinol explica, “son proyectos que tienen una duración de aproximadamente cinco-seis años y me gustaría poder desarrollar esta ciudad en asociación con empresas españolas, y también concretizar otros proyectos que tenemos en cartera para cimentar más la empresa y crear más puestos de trabajo”.

Empril Imobiliária está abierta para recibir ofertas del país vecino, “debido a nuestra receptividad, las empresas españolas se van a extender hacia Portugal, buscando un mercado alternativo, tienen una gran capacidad financiera y acabaran ocupando algún espacio”.

“Hoy podemos decir,” concluye Manuel Luís Rouxinol, “que estamos en un mercado global y las dos economías ibéricas tienen que



Foto: Madrilisboa

ganar. Pienso que hay un equilibrio, ya que unos se quedan con el desarrollo y otros con la parte económica”.

**A contracorriente**

Si bien es cierto que, en caso de crisis, el sector inmobiliario, y en particular en las áreas industriales y de oficina, suele ser una de las primeras víctimas de los recortes de inversión de las empresas, algunas compañías lusas, gracias a su alto grado de especialización, han sabido nadar a contracorriente y crecer fuertemente en los últimos años.

Es el caso del Grupo Turiprojecto, nacido en 1990 a partir de una empresa inicialmente especializada en ingeniería y arquitectura. Como explica José António Carmo, el Presidente del Consejo de Administración, “nuestra cultura es una cultura de ingeniería, con un gran número de ingenieros. No nos consideramos constructores sino una empresa de ingeniería. Siempre hemos tenido un gran número de ingenieros y técnicos, al contrario de otras empresas mayores que la nuestra. Nuestro cuerpo técnico nos permite resolver muchos problemas de competencia técnica”.

Turiprojecto ha realizado cerca de 700 proyectos, totalizando más de un millón de metros cuadrados en centros y polígonos empresariales, plataformas logísticas, edificios de oficinas y almacenes. La fuerte especialización del grupo en el área de las plataformas logísticas es sin duda su mayor valor, como lo reconoce José António Carmo, “cuando hay dificultades, las empresas

**espaçocota**<sup>®</sup>

**cotacâmbios**      **casaviola**

Cambio de moneda      Entradas      Juegos de azar  
Transferencias      Telecomunicaciones

**WESTERN UNION**      **JOGOS**

**52 tiendas en Portugal**

Tel.: + 351 218 824 748 / 49  
Fax: + 351 218 824 70

Emails:  
**comercial@cotacambios.com**  
**comercial@casaviola.pt**

Grupo Cota  
Rua da Madalena, 36    1100-321 LISBOA

**oliveira & irmão**  
www.oliveirairmao.com

50 años de actividad  
340 empleados

exportación a 30 países

1º proveedor europeo de mecanismos de descarga para la industria cerámica  
2º fabricante europeo de mecanismos de descarga de robotas

Vila Verde de Odele  
Apartado 125  
3800-901 Aveiro  
Portugal

Tel: + 351 234 990 200  
F: + 351 234 990 211  
web: www.oliveirairmao.com  
e-mail: oliveira@oliveirairmao.com

## Entrevista con Gabriel Bastos

Administrador de Grupo Bascol



**QMP:** En la actualidad existe una diferencia acentuada en los comportamientos de los mercados inmobiliarios español y portugués. ¿Cree Ud. que en el futuro ambos mercados tenderán a aproximarse?

**G.B.:** El crecimiento exponencial de los precios de venta del mercado inmobiliario tienen una tendencia a eventualmente estabilizarse en cualquiera de los mercados. Como consecuencia del crecimiento de las economías, por vía de su entrada en la Unión Europea, el mercado inmobiliario ha tenido momentos especulativos muy intensos. Yo creo que el mercado inmobiliario dejará de ser cada vez más un mercado especulativo, pasando a ser un mercado profesionalizado, un mercado que trabajará como cualquier otra industria con unos márgenes más homogéneos a lo largo del tiempo.

El mercado español, en mi opinión, no va a continuar creciendo, se va a estabilizar. Entiendo que ya ha alcanzado, en particular en algunas zonas, precios muy elevados, que son incluso peligrosos para los operadores. Portugal pasó por esa fase hace cuatro años, en gran medida por el aumento del consumo interno y por las facilidades de crédito a las familias. En este momento los precios están estabilizados, y el éxito de las promociones inmobiliarias pasa en gran medida por la profesionalización, y por la forma en que son concebidas.

El mercado portugués está llegando a un nivel de madurez bastante elevado, lo que no permite resultados especulativos, pero sí resultados más homogéneos. Lo que estamos intentando hacer, en asociación con portugueses y españoles, es crear vías de inversión en Europa del

Este, principalmente en los países que acaban de entrar en la Unión Europea. Sin entrar a hablar del sector residencial, hay sectores como el inmobiliario industrial y comercial que van a ser muy interesantes. Creo que existen importantes posibilidades de que los españoles y los portugueses se entiendan en estos mercados y hagan grandes inversiones.

Tengo también notado, en mis relaciones con españoles, un interés por invertir en Brasil.

**QMP:** ¿Cómo anticipa será el futuro del Grupo Bascol? ¿Cuál es su sueño para el grupo?

**G.B.:** Mi sueño es claramente desarrollar el sector inmobiliario, transformando a Bascol en un operador con gran conocimiento del mercado ibérico, analizando siempre oportunidades en Brasil, y alianzas para el mercado del Este. En la construcción, nos interesa el mercado ibérico, queremos estar presentes tanto en Portugal como en España con una empresa rentable.

**QMP:** ¿Cómo es la cultura corporativa del Grupo Bascol?

**G.B.:** Nuestro lema es Rigor, Calidad y Experiencia. Rigor, porque queremos ser muy rigurosos en todo lo que hacemos, muy transparentes y serios con nuestros clientes y el mercado. Calidad, porque todas nuestras empresas han sido certificadas. Experiencia, porque esta empresa fue fundada por mi padre, que es conocido en el mercado como una persona muy honesta, muy rigurosa, y que siempre ha promovido una cultura muy próxima a una cultura familiar.

El nivel de edad de los empleados de nuestras empresas ronda los 32/35 años, y todos ellos se sienten estrechamente ligados a la empresa. La empresa siempre tiene buenas instalaciones, buenas condiciones de trabajo. Por ejemplo, aquí en la sede tenemos desde sala de fitness, sala de juegos, comedor, etc. Todo esto lo hacemos para fomentar el corporativismo y un espíritu de equipo.

tienen que rentabilizar los costes, reducir los costes fijos a través de la logística". Por eso en Turiprojecto "hemos estado a contraciclo y el año pasado ha sido muy bueno".

En cuanto a las oportunidades de negocio que representa la entrada de capital español en Portugal y vice-versa, el Presidente del Turiprojecto declara, "pienso que no tiene sentido, en una península como la nuestra, tener una separación tan fuerte entre países, cuando la economía española puede ser complementaria con la portuguesa. No creo que haya un peligro de invasión". Y añade, "nosotros tenemos varios negocios con clientes españoles y ya fuimos socios de una empresa española." Aunque reconoce que "para entrar en España, las empresas tienen que tener alguna dimensión" y confía en que "en los próximos años, tendremos una oficina y varios negocios en España".

### Riesgos Compartidos

En definitiva, la gran mayoría de los operadores inmobiliarios lusos, estén o no presentes en el mercado español, tengan o no clientes y socios del otro lado de la frontera, se muestran receptivos y abiertos siempre con una actitud proactiva.

En este sentido, Armando G. Martins, Presidente del Consejo de Administración de Fibeira, SGPS-SA aporta un último e interesante testimonio. Fundada en 1997, su empresa tiene entre sus realizaciones más conocidas y prestigiosas el centro comercial y de negocios Atrium Saldanha en Lisboa. Para Armando G. Martins "desde el punto de vista empresarial ibérico, España está muy fuerte en este momento y a través de asociaciones es posible efectuar transacciones ibéricas, ya que si hoy se juntasen Portugal y España se convertirían en una gran potencia europea. Hay que trabajar en este sentido".

De hecho, mientras se declara abierto a cualquier solicitud de alguna empresa española en este sentido, Fibeira acaba de demostrar su capacidad para las alianzas internacionales. En asociación con un socio suizo, Fibeira va a reali-

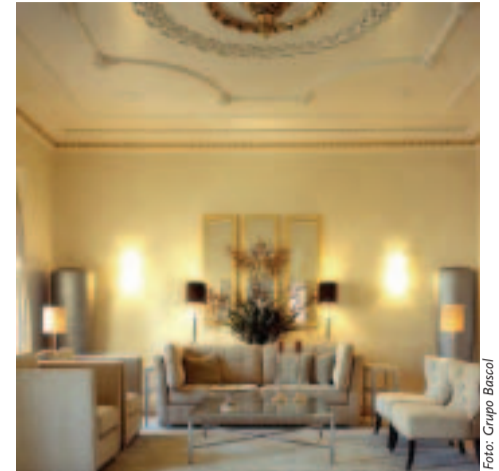


Foto: Grupo Bascol

zar el complejo Cascade Resort en Lagos, cerca de la Playa do Canavial.

Recientemente, fue el propio Secretario de Estado para el Turismo de Portugal, Bernardo Trindade, el encargado de poner la primera piedra de este proyecto, saludando sus altos estándares en conformidad con el turismo sostenible. Este complejo de 14 hectáreas tiene previsto acoger una veintena de residencias con piscinas y 148 pisos en 11 bloques, además de albergar el primer hotel de cinco estrellas de la zona, el Cascade Resort de 86 habitaciones, todas con vista al mar.

Un balón de oxígeno para una zona cuya estrella había caído un poco en los últimos años por errores de gestión y urbanismo. "Lo que Fibeira pretende," asegura su Presidente, "es continuar desarrollando proyectos de una calidad superior a la media, en nichos de mercado muy específicos, para consolidar nuestro patrimonio y especializarnos cada vez más en la inmobiliaria hotelera".

Hace treinta años, se podía decir sin exagerar que el nivel del mercado inmobiliario ibérico estaba próximo al cero. Desde entonces, los pasos recorridos han sido enormes, como lo reconoce un empresario con una larga trayectoria como Fernando Andréz, Administrador Delegado de Madrilisboa quien resume todos estos cambios con la simple fórmula, "ya hemos llegado a la posición 8 en una escala de 0 a 10".

**GUIALMI**  
mobiliário de oficina

Apartado 1  
3754 - 908 Aguda de Cims  
Portugal

00 351 234 660 600 (Tel.)  
00 351 234 666 906 (Fax.)  
gualmi@gualmi.pt  
www.gualmi.pt

**DOMINÓ**  
INDUSTRIAS CERÁMICAS S.A.

**Pavimentos y Revestimientos Cerámicos**

Zona Industrial de Condessa  
3150-194 Condessa-a-Nova, Portugal  
Tel.: +351 238 649 800  
Fax: +351 238 948 809 / 238 942 288  
E-mail: dominio@mail.telepac.pt  
www.dominio.pt

Ctra. Onça Vilareal  
Camino Palmareal  
13200 - Onça (Castellón)  
Tel.: 0 034 964 626 529  
Fax: 0 034 964 626 603

Polígono Industrial Bergondo Parcela H88  
15165 Bergondo (La Coruña)  
Tel.: 0 034 981 970 104  
Fax: 0 034 981 970 105

# Materiales: concentración y futuras alianzas en el horizonte

Los fabricantes de materiales de construcción portugueses recomiendan más inversiones en I+D, mayor especialización, y pronostican futuros procesos de concentración en la Península



Alberto Tomás Vieira  
Administrador de Pavicentro

A primera vista, el sector de la construcción civil y de las obras públicas en España aparece como una fortaleza inexpugnable para cualquier operador extranjero. Dominado por un puñado de grandes grupos, muchos ya gigantes mundiales, es un pilar de la economía española y uno de los artífices, en los últimos diez años, del fabuloso crecimiento del país.

En muchas ocasiones, gracias a su tamaño, experiencia, implantación geográfica e influencia política, las empresas españolas son claras favoritas a adjudicarse la mayoría de los concursos y licitaciones públicas, si bien eso no significa que no haya oportunidades para otros actores. En efecto, la construcción civil es seguramente el sector que más recurre a las subcontratas, y es habitual que las empresas suelen repartir sus obras entre multitudes de proveedores.

Es allí donde muchas empresas portuguesas, especialmente los fabricantes de materiales de construcción, fuertes en su experiencia, en su tradición histórica y la buena reputación de sus productos, han aprovechado el tirón español para poner pie en el país vecino, sea a través de subcontratos o de asociaciones.

Hoy en día, todos los empresarios del sector, tanto en España como en Portugal, coinciden en que cuanto más innovadores, flexibles y especializados se tornen, más posibilidades tienen de encontrar mercados fuera.

## Tecnología y alianzas

Según Alberto Tomás Vieira, Administrador de Pavicentro, empresa especializada en prefabricados de hormigón, con sede en Aveiro, “la empresa portuguesa que pretenda entrar en el mercado ibérico sólo podrá hacerlo aliándose con una empresa española. Tendremos que enfrentarnos al mercado ibérico y construir asociaciones para abordarlo”.



Foto: Cimianto

El sector de materiales para obras públicas necesita ganar peso y masa crítica para salir a los mercados exteriores, lo que justifica Alberto Tomás Vieira porque “En Portugal tenemos una gran cantidad de pequeñas empresas y esta realidad nos fragiliza bastante. Esta pulverización de pequeñas empresas está condenada en un futuro muy próximo.”

Para el empresario aveirense y para otros fabricantes lusos, hay que seguir varios caminos simultáneamente: concentración, innovación y especialización. Lo primero, como constata el administrador de Pavicentro, “aunque la unión de empresas en el espacio nacional no sea una cultura muy habitual, hay que invertir esta situación. Es necesario crear movimientos de concentración, técnicamente bien concebidos, que creen músculo económico y financiero para poder competir”.

El segundo paso necesario es una mayor especialización, reforzada con inversiones en I+D y tecnología. En Pavicentro, como explica Alberto Tomás Vieira, “en términos estratégicos, tenemos un lema, nosotros creamos nuestra tecnología,” y añade “estamos organizados en términos de áreas geográficas con cuatro empresas productoras de prefabricados, tres de ellas de hormigón y una en las nuevas tecnologías de G.F.R.C. —Glass Fiber Reinforced Concrete—, un producto compuesto por una pasta de cemento con fibra de vidrio”. Pavicentro tiene en su activo obras de hormigón de alta precisión y larga duración para el Metro de Lisboa.

Conciente de los límites de un mercado muy competitivo y cíclico, Pavicentro se ha encaminado en un ambicioso programa de diversificación en el segmento de obras para las telecomunicaciones.



Foto: Pavicentro

“En mi opinión”, explica Alberto Tomás Vieira, “creo que a medio plazo habrá una reducción acentuada del mercado de obras públicas en Portugal, cuando las principales infraestructuras, como las carreteras, estarán concluidas”.

Sin referirse a la probable reducción presupuestaria de los primeros enlaces de alta velocidad con España, declara, “pensamos que el ferroviario no tendrá el impacto necesario para reanimar el sector de las obras públicas”. Por eso, Pavicentro está apostando fuertemente por las Telecomunicaciones. Proveedor de Portugal Telecom y Vodafone, fabrica monobloques equipados para las instalaciones de telecomunicación móvil así como torres de soportes de antena, shelters semi-enterrados, etc.

El administrador de Pavicentro, muy preocupado además por las cuestiones medioambientales, aboga ante todo para que su empresa “sea observada desde una óptica de innovación, siempre atenta a aquello que ocurre a su alrededor”. Su mensaje es sencillo, “obviamente deseo mucho concluir asociaciones con España y conquistar otros mercados”. Para él se trata “no solamente del mercado ibérico pero también de otros mercados como el Magreb, los países de África o del Este de Europa”.

En su opinión concluye, “deberíamos desarrollar movimientos que conduzcan a la formación de asociaciones para entrar en estos mercados y así encontrar razones muy importantes para ambas partes”.

## Descubrimiento mutuo

Efectivamente, las ambiciones de unos no desaparecen una vez pasada la frontera o cruzado el río Miño. Los empresarios portugueses prosiguen su avance para descubrir España y esperan que sus vecinos hagan también los mismos esfuerzos de aproximación, intercambio y diálogo.

En este sentido, Manuel de Oliveira, Presidente del Consejo de Administración de Cimianto – Sociedade Técnica de Hidráulica, S.A. aporta su testimonio: “iniciamos nuestras relaciones con España hace más de diez años, muy despacio, siguiendo una estrategia muy



Foto: Pavicentro

clara, que sólo tenía sentido y era viable en este sector de actividad desde la perspectiva de una lógica ibérica, por una cuestión de dimensión”.

Fundada en 1942, Cimianto produce chapas y accesorios para tejados, revestimientos y tuberías para el abastecimiento de agua, así como saneamientos. Desde 2002, comercializa innovadores productos de polietileno para el segmento de la depuración.

En toda la península, miles de casas particulares y edificios de todo tipo están protegidos de las filtraciones gracias a algunos de los productos estrellas de Cimianto.

Como explica Manuel de Oliveira, “actualmente el mercado español representa ya un 30% de nuestra facturación, y es un elemento vital de nuestra supervivencia. Esperamos llegar a una situación en que nuestra actividad crezca y tengamos un 50% de nuestra actividad en nuestro país y un 50% en España”.

El Presidente de Cimianto se planteó entrar de forma paulatina en España, como dice, “buscamos mercados donde sentíamos una mayor afinidad y la encontramos primero en Galicia, una región que nos interesaba estratégicamente por razones culturales y cuestiones de mercado, de costes de transportes”.

Prudente, Manuel de Oliveira piensa sin embargo que la búsqueda de una dimensión ibérica no se puede hacer a cualquier coste, ni de cualquier manera, “crecer por crecer no me interesa porque hay que ser muy sensatos en estas materias.” Dando un ejemplo concreto explica, “antes, nosotros hacíamos fosas sépticas de fibrocemento, pero los tiempos cambian. Hoy, el mercado tiene las mismas necesidades, pero quiere satisfacerlas con productos moldados con plásticos. Pasamos al plástico para mantener nuestro mercado, nuestros clientes y darles lo que hoy quieren”.

Para el líder de Cimianto, “la relación con España es un empujón para mejorar”. Esta extrema reactividad, acompañada de una profunda flexibilidad de actuación, es sin duda la mejor tarjeta de visita de numerosas pequeñas y medianas empresas lusas, especialmente en el segmento de materiales de construcción.

Don más de 20 años de actividad, e integrada desde 2000 en el grupo Cidde, la estrategia de desarrollo de Farame se basa en la calidad y la flexibilidad. Para conseguir sus objetivos, Farame cuenta con un equipamiento avanzado y con un equipo de profesionales de gran experiencia, con gran capacidad en resolución de problemas y en encontrar soluciones acordadas con las necesidades de cada cliente.

Alto do Forte, Apartado 77, 2636-901 Rio de Mouro, Portugal  
Tel: +351 21 926 61 20 - Fax: +351 21 926 61 21 - Email: farame@fareme.pt - www.farame.pt

por su salud...  
...alimente bien sus animales.

**MINERVET • PHYSIO PEP'S** CORRECTORES MINERALES Y VITAMÍNICOS  
**VETALAC • DENELAC** LECHEs MATERNIZADAS  
**MILVET** ESPECIALIDADES NUTRICIONALES  
**PURELITE** PRODUCTOS HIGIENE

www.vetagri.pt | vetagri@vetagri.pt  
Tojal, 3064-909 Cantanhede PORTUGAL  
Tel: +351 231 209 909 - Fax: +351 231 209 909

# Grupo Cota: un caso de reconversión ejemplar



**Rui Mascarenhas Santos**  
Presidente de Grupo Cota

Foto: Grupo Cota

Europa, incluso mayores, no pudieron evitar? Gracias a una sabia y oportuna reorientación y diversificación de sus negocios.

Por un lado, Cota mantiene su actividad de cambio y transferencias, impulsadas gracias a la asociación estratégica que mantiene desde 2001 con Western Unión, líder mundial de transferencia de dinero.

Por otro lado, ha añadido a su actividad clásica cuatro actividades principales. Las tres primeras las componen: una agencia de viajes, un servicio de venta de billetes para espectáculos y otro de venta de teléfonos móviles.

La cuarta y más importante es la reconversión de una red de oficinas de venta de loterías y juegos de azar, con las que el Grupo Cota pretende culminar su reconversión. Tras la adquisición de Casa Viola, una empresa que tenía oficinas de juegos a lo largo de todo el país, el Grupo Cota ha iniciado este espectacular giro de sus negocios. Hoy emplea 300 trabajadores en 70 oficinas a través del país.

En colaboración con la Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, titular del monopolio de los juegos de loterías nacionales y europeas en Portugal, Casa Viola recibe las apuestas de millones de Portugueses para juegos como la Lotería, el Totoloto y el muy lucrativo Euromillones.

La historia reciente del Grupo Cota demuestra, como pocas, que algunas medidas decisivas en el proceso de construcción europea pueden suponer tanto la sentencia a muerte de muchas empresas como su espectacular reconversión.

En este caso concreto, la entrada en vigor del euro es el acontecimiento decisivo. Líder desde 1991 del mercado portugués de oficinas de cambio y transferencia, a través de su red Cotacambios, el Grupo Cota, como recuerda su presidente Rui Mascarenhas Santos, “sufrió una pérdida de volumen de negocio de cerca del 55% después de la entrada en circulación del euro”. Sin embargo, y contra todo pronóstico, ha conseguido en menos de dos años restablecer sus finanzas y prevé ya su regreso a los beneficios este año.

¿Cómo ha conseguido este dinámico holding luso lo que muchos negocios similares en



Foto: Grupo Cota



Foto: Grupo Cota

La ambición confesada de Rui Mascarenhas Santos, “es reunir todas estas actividades en un mismo punto, el “Espaço Cota”. Se trata de un concepto innovador y único en Europa, de centros multi-servicios, al que quiere además añadir la venta de medicamentos sin receta, en caso de aprobación por las autoridades lusas de su solicitud de licencia.

Ferviente defensor de la liberalización del mercado del juego en Europa, el Presidente del Grupo Cota declara, “el reciente éxito en Portugal del Euromillones demuestra que hay que modificar la legislación, crear juegos que tengan premios realmente más elevados, porque no se justifica tener dos loterías en Portugal, hay que juntarlas”.

En cuanto a la internacionalización del grupo, Rui Mascarenhas Santos afirma confiado, que en el futuro “nos gustaría, en materia

de cambio y transferencias, conciliar nuestra posición en Portugal y extenderla a otros países, porque tenemos las competencias para hacerlo.” Brasil y los países africanos de lengua portuguesa deberán ser los mercados con mayor potencial.

A la espera de la ineludible caída de las últimas fortalezas monopolísticas europeas, Rui Mascarenhas Santos concluye, “Nos preparamos en el mercado del juego siempre con una visión de futuro para cuando se produzca este cambio, poder acompañarlo”.

A través de su singular recuperación, el Grupo Cota demuestra que la fatalidad no existe en el mundo de los negocios. Y de paso permite a Portugal confirmar que, a pesar de su tamaño relativo, el país también tiene grandes ideas y experiencias para compartir con sus vecinos.

**A. SILVA MATOS**  
METALOMECÁNICA, S.A.

- Tanques de GPL
- Tanques de GPL
- Tanques Criogénicos
- Contenedores para Gases Refrigerantes
- Tanques para Combustibles líquidos
- Cilindros rígidos y subestaciones
- Tanques de Aire Comprimido
- Bombas y Perforación de Cabe
- Construcciones soldadas en general
- Tanques de presión
- Torres para Parques Eólicos

BUVA ESCOLA - 3740 SEVER DO VOZGA - PORTUGAL  
TEL + 351 234 890 300 - FAX + 351 234 899 200  
INTERNET: www.asilvamatos.pt - EMAIL: asilvamatos@asilvamatos.pt

BERGACONES  
RUA PADRE AMÉRICO, 98 - 1º ESQ. - 1600 LISBOA  
TEL + 351 21 716 34 32 - FAX + 351 21 716 34 32

INDIANA MERCEDES 96 - 5ª OPRINA - 30020 MADRID - ESPAÑA  
TEL. 91 429 02 08 - FAX 91 429 31 03

ZONE INDUSTRIELLE DE CASABLANCA  
40230 SAINT VINCENT DES TROISSE - MAROCCO

**Fibeira:**  
un Grupo Promotor Inmobiliario y Hotelero por Excelencia

**Fibeira** ▲ SGPS-SA

Edifício Atrium Saldanha  
Praça Duque de Saldanha nº 1-11\*, 1050-094 Lisboa  
Contacto: martine.pedro@fibeira.pt

Hotel Villa Rica:  
Avª 5 de Outubro, nº 295 - 1600-035 Lisboa  
Contacto: jorge.teixeira@fibeira.pt

**MECI**

**Energía**  
Valor para el futuro

[Eficacia, experiencia e innovación en la producción, transporte y distribución de energía]

MECI - Montagem e Manutenção de Equipamentos de Cables e Isolamento - S.A.  
Praça do Fado, 28  
2500-012 Cascais  
PORTUGAL

Tel: +351 212 180 700  
E-mail: info@mecei.pt

Agua | Ambiente | Comunicações | Farmacéuticas | Gas | Geomática | Instalações Especiais  
Intervenções em carga | Linhas de transporte | Manutenção | Produção de energia  
Redes eléctricas | Subestações | Trabalhos em Tensão | Urbanizações

## Rangel lleva la excelencia logística a la península



**Eduardo Rangel**  
Presidente de Grupo Rangel

Foto: Grupo Rangel

Con el extraordinario aumento de los intercambios comerciales desde la entrada de Portugal y España en la UE en 1986, el sector ibérico del transporte y de la logística ha conocido una espectacular transformación.

El grupo portugués Rangel, especializado en soluciones logísticas globales, fue creado hace 25 años para acompañar esta transformación. Simple negocio aduanero en su origen, Rangel cuenta hoy con ocho empresas principales, emplea más de 700 personas y da empleo a otras mil de forma indirecta.

Eduardo Rangel, su fundador, cuenta esta singular aventura empresarial, “empezamos primero con el transporte por carreteras en Europa, después el marítimo y el aéreo, seguido por el transporte doméstico, la logística y todo lo que tiene que ver con los stocks y el almacenamiento. No se trataba de invertir en camiones, porque eso es muy fácil, sino tener una base tecnológica y un concepto”.

Por ello, Eduardo Rangel no dudó en recorrer medio mundo en búsqueda de este concepto, “Fuimos a ver lo que se hacía fuera, y de lo que vimos en Estados Unidos y Alemania, había poca actividad en este campo en la Península Ibérica.”

Nuestro deseo era crear, añade Eduardo Rangel, “una empresa que integre todas las componentes de la logística de las empresas, que se ocupe de todo el transporte tanto dentro como fuera de las empresas”.

Hoy líder nacional en servicios logísticos

integrados, el Grupo Rangel conserva, sin embargo, una flexibilidad sorprendente, clave de su éxito. Especialista para Portugal y los archipiélagos de Madeira y Azores, su rama de transporte terrestre internacional y de transporte aéreo y marítimo cubre los cinco continentes. A ella hay que añadir un servicio de distribución y paquetería, la oferta de múltiples servicios de logística como almacenes y control de stocks, outsourcing y prestaciones aduaneras.

A través de Rangel Expresso, es además socio estratégico del gigante americano Federal Express en Portugal. Una alianza que permite la garantía de entregas urgentes para 215 países entre 24 y 48 horas.

Desde su experiencia durante la Exposición Universal de Lisboa en 1998, Rangel ofrece también un servicio único de transporte y logística de muestrarios y stands para ferias y eventos internacionales.

“Creamos este grupo para dar apoyo en todas las vertientes, ser el brazo de las propias empresas,” explica Eduardo Rangel, “queremos ser una respuesta para el mercado independientemente de la forma de transporte”.

El Presidente de Rangel describe esta aventura empresarial, indisoluble del carácter de su carismático fundador, como “haber montado el grupo como un Lego”.

Eduardo Rangel no duda en el futuro prometedor de este concepto logístico integral. “Algunos sectores como el automóvil tienen un 90% de excelencia en su logística, pero muchos otros sectores están aún lejos de esta visión. En Portugal hay muchas pequeñas y medianas empresas que tienen dificultades para abordar estos problemas y son muy conservadoras. A diferencia de lo que puede pasar en Estados Unidos, donde los empresarios no hacen inversiones inmobiliarias, y prefieren hacerlas en tecnología, marketing o diseño”.

“Aquí,” añade, “primero se invierte todo en

hacer una fábrica o un almacén, pensando que el bien inmobiliario es una plusvalía, y después queda poco para rentabilizar el negocio.”

Partidario de continuar su labor pedagógica para cambiar estas mentalidades, Eduardo Rangel ha hecho de la tecnología su prioridad, “invertimos un 3% del volumen de negocios en tecnología”. Rangel espera facturar unos 75 millones de euros en 2005.



Foto: Grupo Rangel

Presente y futuro tienen una sola dirección: “Hoy tenemos negocios que desarrollamos de forma intercomunitaria, es decir, entre Francia y Alemania, Francia y Holanda, etc. Queremos internacionalizarnos más”.

Por eso, se declara entusiasta partidario de una mayor integración ibérica y reafirma su completa disposición para sellar sólidas alianzas estratégicas con empresas españolas, “En España vamos a hacer una operación más amplia para aumentar nuestro mercado, y estamos estudiando un proyecto de asociación con una empresa española. También queremos abordar nuestra implantación en algunas ex-colonias portuguesas como Angola, donde tenemos la posibilidad de representar a Federal Express.”

Su reto inmediato será la salida de parte del capital del Grupo Rangel a cotización en



Foto: Grupo Rangel

la bolsa Euronext Lisboa, prevista entre 2006 y 2007. Es un nuevo salto cualitativo necesario para conseguir financiación para su expansión, especialmente en España y Europa del Sur.

Consciente de las necesidades del mundo actual, donde la distribución es un factor crítico para la competitividad, el presidente de Rangel confirma las ventajas de “ofrecer a sus clientes un solo interlocutor, un único socio de logística externa”.

Eduardo Rangel, formado en una escuela comercial del norte de Portugal, muestra las ganas propias de un auténtico hombre hecho a sí mismo, y un fino olfato para los negocios. Desde sus primeros pasos como modesto agente transitario, hasta las bodas de plata de su Grupo celebradas este año, su amplia trayectoria demuestra un talante incontestable para anticipar los movimientos del mercado y las necesidades de los clientes.



Este reportaje ha sido producido por **Quality Media Press**

**Editor:** Francisco de Paula Martínez  
**Redacción:** Noredine Meterfi  
**Coordinadora de Producción:** Fátima Lagarto  
**Diseño:** Alexandra Nejdlová  
**Web site:** Yago Martínez Rodríguez

El reportaje, así como las entrevistas completas, está disponible en [www.qualitymediapress.com](http://www.qualitymediapress.com)

[www.flytap.com](http://www.flytap.com)

# BARCELONA-LISBOA • 5 vuelos diarios

# MADRID-LISBOA • 5 vuelos diarios

Salidas desde Madrid y Barcelona con las mejores conexiones a todos nuestros destinos en Portugal, América y África.  
**Información y Reservas:** Visite [www.flytap.com](http://www.flytap.com), llame al 901 11 67 18 o contacte con su agente de viajes.

Vuela más alto.



TAP PORTUGAL

A STAR ALLIANCE MEMBER

## Entrevista con Fernando Pinto

Administrador-Delegado de Grupo TAP



Foto: Grupo TAP



Foto: Grupo TAP

**QMP:** ¿Que le gustaría destacar de la estrategia de TAP a nivel de destinos, y la recuperación de la compañía en los últimos 5 años?

**F.P.:** Es necesario comenzar por la conexión que existe entre Brasil y Portugal. Desde que empezamos, hace 5 años, hemos duplicado el número de vuelos de Portugal a Brasil, con óptimos resultados. El nordeste brasileño ha tenido un alto crecimiento, debido a su elevada demanda turística. También hemos conseguido transferir algo del mercado europeo para estos destinos. Río de Janeiro y especialmente São Paulo han sido también destinos importantes. La inversión portuguesa ha aumentado en Brasil en todas las áreas. Hoy en día, casi el 30% del volumen de negocio de TAP ya lo constituyen los vuelos a Brasil.

África ha sido también un mercado muy importante para nosotros, debido a la comunidad portuguesa existente en esos destinos. Europa representa un 40% de nuestro volumen de negocio. Desde que entramos en el mercado de Brasil, firmamos un acuerdo con Varig en algunas rutas, y hemos conseguido un crecimiento muy fuerte. Así, hoy disfrutamos de vuelos con casi un 90% de ocupación.

Desde el inicio entendimos que necesitábamos una Varig fuerte, y si fuera posible con inversiones de bajo riesgo. Se estudiaron varias soluciones que permitían esa inversión con un nivel de riesgo bajo. Entramos ahora en una fase inicial en que se han comprado dos empresas, la VEM y la VarigLog. Esta medida se tomó para que Varig tuviese un adelanto del presupuesto, y que de esta manera pudiera resolver algunos de los problemas a corto plazo.

**QMP:** ¿Contempla la posibilidad de la existencia de dos hubs de salida internacional desde la Península Ibérica a América Latina? ¿Hay espacio para dos centros de salida con dimensión?

**F.P.:** Creo que sí, porque los tráficos aéreos están muy divididos. Brasil por sí solo es prácticamente la mitad del tráfico a América Latina. El tráfico restante lo compone América del sur, América Central y el resto de América Latina. Son dos polos muy claros, aquí tenemos a Brasil y desde España se comunica al resto de América Latina. Es una conexión que es natural y va a continuar de la misma manera.

**QMP:** Desde el 2002 TAP volvió a los beneficios ¿Cómo esperan terminar el año 2005?

**F.P.:** En este momento tenemos algunas reservas, debido al alto precio del combustible. El tráfico ha crecido considerablemente, pero los costes también han aumentado. El valor de los ingresos ha crecido por encima de nuestras expectativas, pero con un aumento en los costes de 270 millones de euros en combustible, es complicado tener resultados positivos.

**QMP:** El nuevo proyecto del aeropuerto de OTA, cerca de Lisboa ¿Podrá beneficiar o perjudicar al Grupo TAP?

**F.P.:** Hoy nuestra prioridad es que se extienda la capacidad del aeropuerto actual en un corto espacio de tiempo, para que podamos esperar al nuevo aeropuerto. Llegará el día en que este aeropuerto esté congestionado, y ahí claramente se necesitará otro aeropuerto. El gobierno ya tiene planes para construir ese aeropuerto, que esperamos esté terminado para 2017.

**QMP:** ¿Cree Vd que el futuro del sector aeronáutico es positivo?

**F.P.:** Las empresas aeronáuticas han hecho

bien sus tareas, como se suele decir. Hoy en día tienen menores costes, unas operaciones más eficientes, volando a destinos que tienen resultados óptimos. Pero hay aún mucho por hacer en término de ganancias de eficiencia. El precio del combustible es aún un grave problema, ya que va a encarecer el coste de los vuelos. Aparte de este hecho, las empresas están progresando y desarrollándose mucho mejor.

**QMP:** Lleva Vd. 5 años en la presidencia de TAP, y acaba de ser renovado por otros 3 años. ¿De qué se siente Vd. más orgulloso?

**F.P.:** El gran descubrimiento de TAP es que con la estabilidad se puede llegar muy lejos. TAP no tenía esa estabilidad, con un presidente nuevo cada dos años como máximo, lo que estaba perjudicando el negocio. Cuando un nuevo presidente había aprendido como funcionaba TAP, era sustituido. Lo que nosotros aportamos fue estabilidad. Fueron los propios trabajadores, que son excepcionales, los que lucharon por TAP, con una dirección que les ayudó a seguir el camino correcto.

1985-2005



20 aniversario

Ilevamosveinte años transportando la energía que ilumina la vida de millones de personas



**RED ELÉCTRICA**  
DE ESPAÑA

Es mejor vivir con red