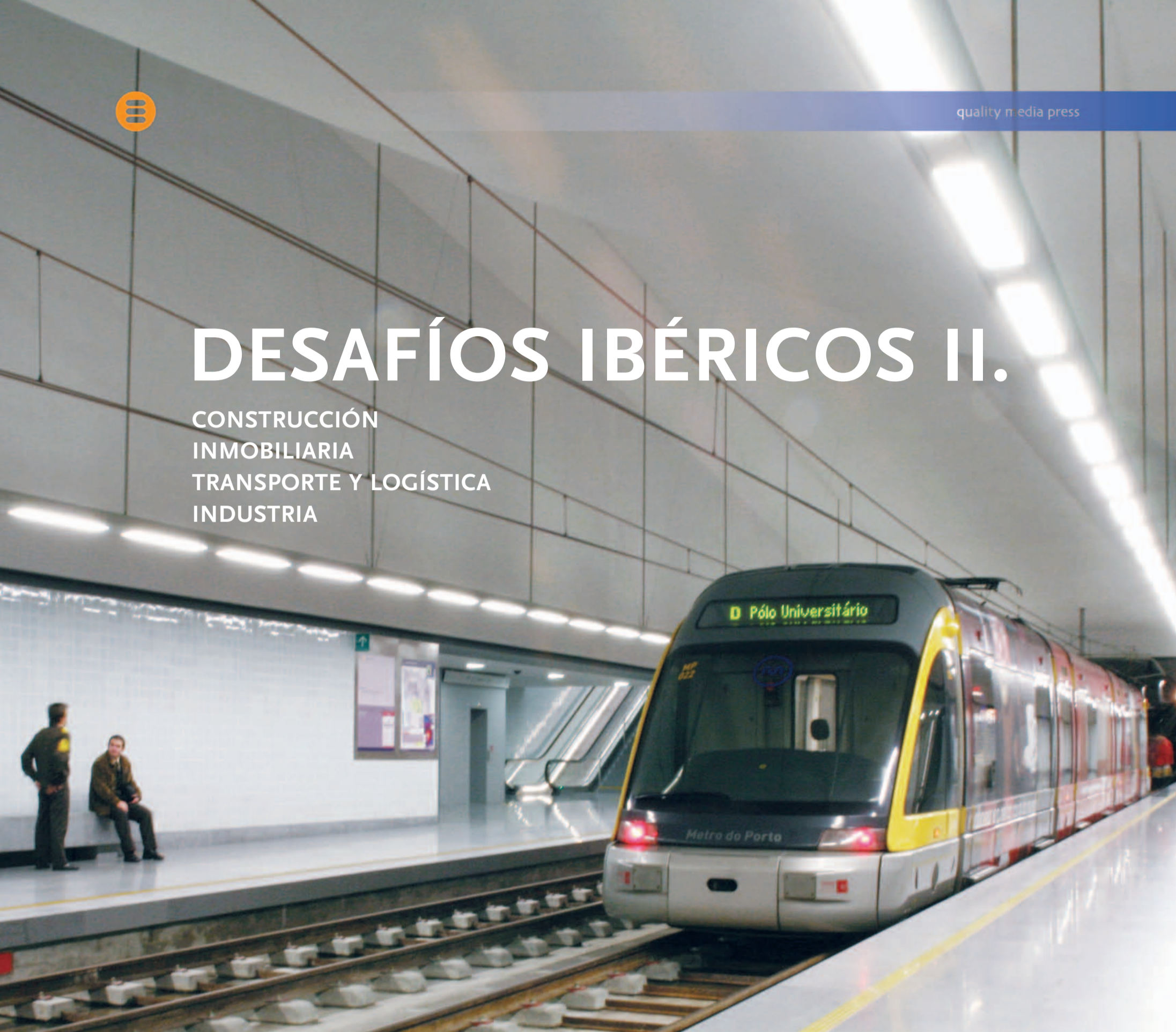




# DESAFÍOS IBÉRICOS II.

CONSTRUCCIÓN  
INMOBILIARIA  
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA  
INDUSTRIA



## SUMARIO

Domingo 22 de Octubre de 2006

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>2 CONSTRUCCIÓN IBÉRICA</b><br>La crisis del sector selecciona a los mejores      | <b>6 TRANSPORTE IBÉRICO</b><br>A la vanguardia de la integración ibérica | <b>10</b> La calidad, la mejor estrategia contra la deslocalización | <b>14</b> Los fabricantes de muebles lusos sacan brillo a su diseño |
| <b>4 INMOBILIARIA IBÉRICA</b><br>Nuevas oportunidades para emprendedores selectivos | <b>8 INDUSTRIA IBÉRICA</b><br>Negocios que inmunizan contra la crisis    | <b>12</b> La integración de mercados ya no tiene marcha atrás       | <b>15</b> Industria pesada, futuro común                            |

# La crisis del sector selecciona a los mejores

Las crisis económicas cumplen a veces un papel de selección natural. Acaban con las empresas más débiles y refuerzan a las que bien por un enfoque de negocio orientado a un área especializada o bien por una gestión sólida se muestran suficientemente competitivas para sobrevivir



Vasco Santos  
Socio gerente de VGA



Alberto Couto Alves  
Presidente del C. de A. de ACA

En este entorno es posible encontrar que negocios tan dispares como ACA Construções, Iberfibran, VGA o Vigobloco tienen puntos en común: se mantienen no sólo en pie, sino creciendo incluso a ritmos sorprendentes, debido a que han hecho grandes esfuerzos por fidelizar clientes, ajustar costes o cumplir con sus compromisos en plazo de tiempo por encima de todo.

La coyuntura económica no ha acompañado en los últimos años a los empresarios portugueses de la construcción. Apenas ahora comienzan a detectarse signos que indican que las distintas ramas y actividades que se pueden ligar a este negocio podrían crecer de forma sostenida y significativa en los próximos ejercicios. A lo largo del año pasado, el sector de la construcción registró niveles de actividad complicados para la buena marcha de las empresas. En los dos primeros trimestres del año, el índice de producción de construcción registró una caída del 6,3% de su nivel de actividad, caída que fue más intensa en el segmento de las edificaciones --6,9%--.

Los restantes indicadores fundamentales reflejaron un panorama semejante con caídas acumuladas de consumo de cemento y de creación de empleo en los tres primeros meses del año del 3,7% y el 3,4%, respectivamente, según un análisis de coyuntura llevado a cabo por el Servicio de Estudios de BBVA.

Respecto a la producción en el sector residencial, en 2005 se concluyó la construcción de 60.000 nuevas viviendas, lo que supone una caída del 7,9% respecto a los datos de 2004. El mal momento que se vive se refleja también en el

número de proyectos que las empresas tienen en cartera. Este año se construirán 70.000 viviendas. Esta situación llevó a que los precios de la vivienda subiesen en 2005 a ritmos parejos a los de la inflación, contribuyendo a sostener la tendencia de moderación iniciada hace dos años.

Nada que ver este panorama con la situación española, donde en los últimos años tanto el sector público como el privado han llevado al sector a conocer uno de los ciclos más prolongados y fructíferos que recuerda el sector. Los constructores españoles miran sin embargo al futuro con alguna inquietud. Tras el ciclo de vacas gordas, se puede esperar un periodo en el que haya que adaptarse a circunstancias más difíciles.

Algunos ejemplos en Portugal podrían serles de utilidad a la hora de trabajar a diario en un sector en crisis y sin embargo ser muy rentable.

### Especialización en los genes

La especialización ha sido una vía que han explorado con éxito empresas como VGA Construção e Instalações Especiais. "Creé una empresa para un segmento de mercado específico, el empresarial, que es más restringido porque excluye las obras públicas y el sector residencial. Nuestros clientes son las empresas", explica Vasco Santos, socio gerente de la empresa. Creada hace once años, VGA cuenta ahora con 60 empleados incluyendo la estructura de ingeniería civil, mecánicos, técnicos en electricidad...

El año pasado el volumen de negocio de la empresa ascendió a 11 millones de euros. "Triplicamos los resultados en comparación con el año anterior. Nuestra productividad es la consecuencia de la acumulación de experiencias de las personas que empleamos y de que usamos las herramientas de gestión más avanzadas y que usan a su vez las mayores empresas del sector, como Mota-Engil", asegura Santos.



Foto: Vigobloco

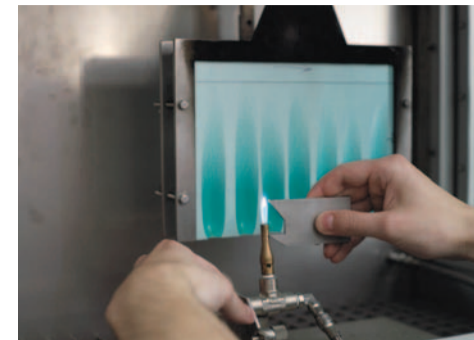


Foto: Iberfibran



Foto: VGA

España el 10% de nuestro negocio. Este año ya hemos ingresado 700.000 euros y para final de año llegaremos al millón y medio, lo que supondrá el 15% de nuestra facturación anual. Las exportaciones nos ayudan a minimizar la crisis en Portugal", explica el administrador de la empresa, Manuel Saraiva. Los principales productos que demandan de Vigobloco los clientes españoles son, muros de contención de tierras y naves industriales.

En este momento la empresa trabaja en solitario en España, sin socios, pero valora la posibilidad de buscar uno para trabajar más fácilmente en

este mercado. "Pienso que somos buenos porque tenemos buenos precios, buena calidad y buenos servicios. Un buen servicio prestado a un cliente es medio camino hecho para progresar. Nuestra filosofía es que gracias a la satisfacción de nuestros clientes, llegan otros que agrandan el negocio", dice Saraiva.

### Carácter y capacidad

Las exigencias de un mercado en el que las empresas están obligadas a fidelizar clientes fomentan cuestiones como el uso de nuevas tecnologías, certificaciones de calidad y una formación profesional continua de los empleados.

Para ACA Construções, estos son los elementos en los que se debe basar la estrategia de la empresa en los próximos años. Las previsiones de analistas y bancos de inversión apuntan a una estabilización de la caída de actividad este año y 2007 hasta la puesta en marcha de grandes proyectos en el área de obras públicas en 2008. "Pero esperar hasta entonces para apostar por esos proyectos sería tener una visión empresarial muy corta", opina el presidente y fundador de la empresa, Alberto Couto Alves, un convencido de que en las crisis es cuando se forja el verdadero carácter y la capacidad de una empresa.

El 90% del mercado de esta empresa se localiza en el área de Lisboa, un mercado con una dimensión cinco veces mayor que el de Oporto y en opinión de este empresario, mucho más profesional, ya que no funciona tanto a través de amistades y sí con la innovación y la calidad de servicio como referencias. VGA ha trabajado en alguna ocasión en España donde, opina, el estilo de hacer negocios es más directo y basado en la confianza. La empresa tiene ofertas para realizar una serie de trabajos que son difíciles de encargar en España. "No tenemos ningún problema, al contrario de la mayoría de las empresas, en trabajar fuera de nuestra área", concluye Santos.

### Rentabilidad sólida

Vigobloco Prefabricados SA, centrado fundamentalmente en la oferta de elementos prefabricados de construcción, es otro ejemplo de cómo la especialización en determinados productos que siempre pueden ser demandados en tiempos difíciles resulta no sólo un negocio seguro, sino, además, rentable y con proyección hacia otros mercados.

"Portugal se quedó pequeño y nos obligó a salir al exterior. El año pasado facturamos en

**Fucoli - Somepal**  
FUNDIÇÃO DE FERRO, S.R.

60 ANOS

www.fucoli-somepal.pt

DESARROLLAMOS Y PERFECCIONAMOS PRODUCTOS QUE SATISFACEN SUS NECESIDADES!

Sede: Apartado 467 \* Coseilhas \* 3001-906 COIMBRA \* PORTUGAL \* Tel. +351 239 490 100 \* Fax +351 239 490 198/199 \* sede@fucoli-somepal.pt  
Filial: Apartado 4 \* Rua de Aveiro, 50 \* 3050-903 PAMPILHOSA \* PORTUGAL \* Tel. +351 231 949 261 \* Fax +351 231 949 292 \* filial@fucoli-somepal.pt

**fibranECO**  
Confort Sostenible

www.iberfibran.pt

ALIASLAMIENTO TÉRMICO ALTAS PRESTACIONES EN POLIESTIRENO EXTRUIDO (XPS)

Confort Sostenible

Iberfibran

Con esta filosofía, ACA Construções ha emprendido proyectos de la más diversa naturaleza. La empresa, apoyándose siempre en certificados de calidad, se ha especializado en áreas como medio ambiente, mantenimiento de instalaciones y vías... todo un amplio campo de negocios que está relacionado con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y que tiene un gran potencial de desarrollo en zonas como el norte de Portugal, donde se encuentran las oficinas centrales de la empresa.

El mercado ibérico ofrece grandes posibilidades para empresas de ambos países a través de asociaciones. "Las alianzas serán indispensables cuando llegue el momento de acometer grandes obras de infraestructuras como aeropuertos, trenes de alta velocidad y otros proyectos transfronterizos. Tal vez este mercado se está desarrollando muy lentamente

pero potenciará a las empresas a ambos lados de la frontera", afirma confiado en el futuro Couto Alves.

**Potencial sin límites**

La exploración de posibilidades fue lo que llevó a otra empresa, Iberfibran, a conocer cómo la especialización y la innovación pueden dar lugar a grandes oportunidades de negocio, en este caso con materiales de aislamiento térmico que ofrecen según el director general de la empresa, Alexandre Batista, "un potencial sin límites" que se traduce en unos crecimientos espectaculares del volumen de negocio y en la exportación como una vía natural de crecimiento.

Tras su puesta en marcha en 2002, la filosofía de esta empresa pequeña pero eficaz, innovadora y flexible, no ha variado. Producto de una

joint-venture entre la griega Fibran e inversores locales portugueses, para 2006 espera alcanzar una facturación de 12 millones de euros.

Una filosofía que en el plano comercial piensa sin dudar en un mercado ibérico. "Desde el primer momento pensamos vender en España y aunque somos muy competitivos, de alguna manera nos penaliza las consecuencias de estar localizados más bien en la periferia de este mercado", reconoce el responsable de Iberfibran.

Como para otras empresas lusas del sector de la construcción, el mercado español resulta, aunque menos burocrático, más proteccionista. Iberfibran considera que es una barrera superable. "Con un buen producto y buenos precios no hay proteccionismos. El mercado español es una prolongación del nuestro y no estamos más presentes allí por los costes de transporte, si no, serí-

amos mucho más ibéricos", asegura Batista.

Con vista puesta en el futuro, el gestor portugués pone su atención en las oportunidades de negocio de futuro: "No tenemos límite. El mercado está en crecimiento. El aislamineto térmico es una buena alternativa frente al creciente consumo energético. Nosotros creemos que con las regulaciones térmicas recientemente publicadas tanto en España como en Portugal, podemos crecer hasta un 50 % en nuestro volumen de negocio. Como se suele decir, estamos en la cresta de la ola".

Como mensaje final, Batista no tiene dudas al afirmar "Me gustaría que la empresa fuera completamente ibérica. Aunque el factor proximidad cuenta en la distribución, hoy tenemos todos que pensar en términos ibéricos como mínimo".

**Entrevista con Jorge Duarte**

Director general de Black & Decker Ibérica



Foto: Black & Decker

**QMP: ¿El posicionamiento de la empresa en Portugal y en España es idéntico?**

**J.D:** Hay diferencias sustanciales. Aunque Black&Decker sea conocida como una marca de productos de consumo, gran parte de sus ventas se hacen bajo otra marca, que es DeWalt. Esta marca corresponde a herramientas eléctricas para profesionales, se ha implantado y el conocimiento de la marca Black & Decker es similar en ambos países, y DeWalt tiene una presencia mucho más significativa en Portugal.

**QMP: ¿Cuál es el volumen de facturación en el conjunto ibérico?**

**J.D:** Nuestra facturación en el ámbito ibérico en ese momento desde 70 millones de euros. La facturación de Portugal representa cerca del 30% del conjunto de la facturación en la península ibérica.

**QMP: ¿A partir de que momento comenzó la empresa a considerar el conjunto de la península ibérica como un mercado único?**

**J.D:** Desde 1994, cuando la empresa decidió modificar la dirección general y fué designado para asumir ese puesto en Barcelona. Hasta ese momento las compañías funcionaban separadamente, pero a partir de 1994, a pesar de tener la

misma dirección, las dos empresas continúan funcionando de manera independiente, cada una con su propia dirección comercial. Fue en 1997 cuando comenzamos a llevar a cabo una progresiva integración de las dos empresas.

**QMP: ¿Están en la actualidad completamente integradas las dos empresas?**

**J.D:** Yo diría que sí, en prácticamente todos los sectores que pueden ser integrados. En Portugal tenemos personal de apoyo a clientes, asistencia técnica y de control del crédito, además de una red de ventas y de demostradores. Todos los demás departamentos están completamente centralizados. Todas, la dirección y la administración, están ubicadas en Barcelona.

**QMP: En lo personal, ¿cuál ha sido el mayor desafío?**

**J.D:** Lo primero fue la integración de las dos



Foto: Black & Decker

empresas. En este momento funcionamos con una pequeña oficina en Lisboa, estando la sede central en Barcelona y con el almacén logístico ubicado en Madrid. Madrid tiene todas las características para ser el centro logístico ibérico dado que se encuentra estratégicamente situado a 600 kilómetros de todos los puntos relevantes.

En segundo lugar fue encontrar colaboradores logísticos, principalmente del sector del transporte. Ahora es fácil porque hay una tendencia a que los grandes almacenes estén ubicados en Madrid. Cuando comenzamos todo esto hace doce años, las cosas eran mucho más complicadas y fue necesario encontrar colaboradores apropiados, ya que la red de transportes no funcionaba como funciona actualmente.

El sistema informático fue otro de los grandes desafíos, SAP nos permite estar conectados en línea con toda Europa y también posibilita que nuestros vendedores y clientes estén conectados a nuestro sistema.

Fue un periodo muy gratificante, ya que en nuestra empresa nunca existió ninguna rivalidad entre el personal portugués y el español, hemos conseguido una buena integración. Naturalmente, hubo un periodo de adaptación al mercado, que siendo similar no deja de ser distinto. El cliente español se asocia mucho más, en Portugal las empresas tienden a ser mucho más individualistas, y tuvimos que aprender a lidiar con las diferentes realidades.

**QMP: ¿Cuáles son los objetivos de la empre-**

**sa para el conjunto de la península ibérica?**

**J.D:** El primer objetivo fundamental que tenemos es llegar con la marca DeWalt a liderar el mercado ibérico. Somos líderes destacados en el mercado portugués, donde tenemos una cuota de mercado superior al 32%.

Somos líderes mundiales tanto en herramientas para bricolaje como para profesionales. En el mercado español no tenemos esta posición. Hemos crecido y somos de las marcas que más han crecido en España en los últimos años, pero para liderar el mercado todavía tenemos que trabajar mucho, conquistar la confianza de la distribución, convertir a los clientes a DeWalt, que estamos seguros que es la mejor y más completa marca profesional. Nuestra posición en el mercado profesional español es de 12%, pero todavía hay un trabajo importante que hacer, nos falta todavía fidelización de los clientes y progresar en el sentido de ganar más espacio en el mercado. El mercado portugués se encuentra estos momentos en recesión con bastantes dificultades, no está creciendo, al contrario que el mercado español. Nuestro objetivo principal consiste en mantener las cuotas de mercado en Portugal y crecer en España.

**QMP: ¿Quiere transmitir algún mensaje a nuestros lectores?**

**J.D:** El mensaje que puedo dar está más enfocado hacia nuestros clientes. Para los portugueses, que desde hace 36 años cuentan con nuestro apoyo, queremos garantizarles que vamos a continuar mereciendo su confianza. Y, en cuanto a los clientes españoles, donde estamos desde hace 40 años, me gustaría asegurarles que vamos a continuar trabajando arduamente para ganar el espacio de queremos ocupar en la distribución y a expandir nuestra presencia en el mercado profesional español.

**RodoCargo**  
Business on the Road

» LA EXCELENCIA EN EL TRANSPORTE AUTO MOTRIZ

LA CARGA QUE QUIERA, PARA DONDE QUIERA...

- Transporte de Automóviles
- Transporte de Carga General

www.rodocargo.pt

**GRUPO ACOMONTA**

Estrada das Sesmarías, 15 - Apartado 130  
2135-252 SAMORA CORREIA  
Telef. 263 659 520 - Fax 263 659 528  
www.acomonta.sa.pt

ACOMONTA sociedade de amadouras, s.a.  
ARMOAÇO amadouras para betão, s.a.

# Nuevas oportunidades para emprendedores selectivos

Si el primer paso para salir de una situación complicada es convenirse de que se pueden vencer las dificultades, el sector inmobiliario portugués tiene ya buena parte del recorrido hecho. Al contrario de lo que ha venido sucediendo en España en los últimos años, Portugal vivió a partir de 2001 un bache en el negocio de promoción residencial y de oficinas. Sólo tímidamente a partir de 2005 y después de forma algo más consolidada este año, se aprecian síntomas claros de revitalización y la aparición de buenas oportunidades de negocio de la mano de socios locales



EDIFICIO ROTA DAS ÍNDIAS PARQUE DAS NAÇÕES



**Rui Ribeiro**  
Presidente de Rui Ribeiro  
Construções



**Paulo Veigas**  
Director de Veigas & Veigas



**Miguel Castelo**  
Administrador de Urbecast



EDIFICIO PALMELA - LISBOA

ha crecido hasta alcanzar los 30 millones de euros. Desde su nacimiento ha consolidado su presencia y su nombre en los mercados residencial, comercial y hotelero. Entró en el área inmobiliaria en 1998, centrándose en el sector residencial, promoviendo y construyendo promociones en las que el control sobre el proceso de edificación garantiza las calidades en construcción y acabados.

Entre estos proyectos destaca una urbanización en Alfragide, localidad turística próxima a Lisboa. Los apartamentos cuentan con tres tipos de acabados, una fórmula que registró gran interés por parte de los visitantes a los salones inmobiliarios donde se ha presentado. Rui Ribeiro Construções también acomete en la actualidad otra urbanización de lujo en Monte do Estoril, en la conocida localidad costera portuguesa, y otro más en Praia da Areia Branca, donde se desarrollarán dos partes a través de viviendas unifamiliares y una tercera en promoción de apartamentos.

## Riesgos Compartidos

“Las dificultades del mercado nos han obligado a ser imaginativos y emprendedores, a manejar mejor distintos tipos de situaciones y elegir con precisión qué camino elegimos en el mercado, cómo vamos a movernos en él”, explica Rui Ribeiro, presidente del consejo de administración del grupo inmobiliario que lleva su nombre, Rui Ribeiro Construções.

Los cambios que vive el mercado inmobiliario portugués coinciden con el desarrollo de nuevas áreas de negocio, que denotan un despertar de la actividad económica y, especialmente, turística. Los análisis de mercado de distintas instituciones señalan que a lo largo de la última década se ha producido en Portugal una redistribución espacial de la edificación de viviendas del norte al sur. En este sentido, mientras que a mitad de la década de los noventa más del 60% de las nuevas viviendas se edificaban en las regiones del centro y norte, en la actualidad este peso se ha reducido hasta el entorno del 50%

mientras que en el Algarve y la región de Lisboa y Valle del Tajo el peso ha pasado de ser de algo más del 25% hasta alcanzar el 33% de la producción de viviendas en la actualidad.

“Espero que a corto plazo se den las condiciones para que mejore la economía del país. Creo que tras las elecciones generales, contamos con personas capacitadas para sacar el país adelante. Los empresarios portugueses, con la colaboración de inversores internacionales, saldremos definitivamente de esta situación. Lo importante es que las personas lo crean, que los

empresarios lo crean y que el Gobierno ayude”, opina Rui Ribeiro.

Este grupo inmobiliario cuenta con distintas promociones en localizaciones bien seleccionadas. En un mercado competitivo como el portugués, el modelo de crecimiento es más sostenido que el español, donde día sí día no se encienden las alarmas de un pinchazo de la burbuja inmobiliaria.

Rui Ribeiro Construções fue fundada hace 20 años como empresa constructora y de promoción inmobiliaria, y su volumen de negocio

En un momento que puede ser propicio para iniciar proyectos, la empresa ya ha tenido contacto con posibles socios españoles. “Las alianzas son siempre bienvenidas e importantes. De los empresarios españoles aprendí que a veces es preferible diluir un poco los riesgos: es cierto que con una asociación invertimos menos y ganamos menos, pero también nos da la capacidad de entrar en más proyectos al mismo tiempo”, señala Ribeiro.

FTM Holdings, Rua Vitor Cordon, 37 - 1º, 1200-482 Lisboa - Portugal / Tel: (+351) 213 552 763 / Fax: (+351) 213 552 771



PRIMERA OFICINA DE VEIGAS & VEIGAS EN ESPAÑA, RECIENTEMENTE ABIERTA EN MADRID

**Competitividad y dinamismo**

Según un informe sectorial del servicio de estudios de BBVA, son tres los factores que sustentan los cambios estructurales en la producción y comercialización de viviendas en Portugal: un primer factor es el relacionado con la importante mejora que se ha realizado en las infraestructuras viarias de los últimos años, dotando especialmente a las regiones del sur de un grado de accesibilidad mayor al recortar sensiblemente los tiempos de viaje.

También ha sido considerable el impulso de la demanda turística, tanto externa como interna, que ha favorecido de forma particular a las regiones del Sur y también a las insulares. Por último, el cambio que se está produciendo en la estructura productiva de Portugal, con un mayor crecimiento de los servicios y una pérdida relativa de la industria, lo que ha supuesto un mayor crecimiento del empleo en las regiones del Valle

del Tajo y del sur que en las del norte del país.

Quien tiene avanzado su proyecto de integración de mercados es el grupo Veigas & Veigas, que a finales del pasado mes de julio inauguró su primera oficina en Madrid, ciudad donde tiene previsto crecer en los próximos meses con la apertura de entre 5 y 7 locales más. Veigas & Veigas es una red de franquicias de servicios inmobiliarios que ha conocido un fuerte crecimiento en Portugal en los últimos años y tiene presencia en las áreas más importantes del país, como Lisboa, Oporto, Setúbal, Madeira, Santarém...

Introducir este modelo de negocio en Portugal no ha sido fácil. Paulo Jorge Veigas, director de la red de franquicias, considera que el mercado portugués está acostumbrado a ser manejado en pequeñas operaciones entre particulares y que se trata de una actividad saturada. Cree también que para prosperar, las redes de



Foto: Urbecaste

agencias deben contar con bases de datos interconectadas, un buen soporte técnico y que deben cambiar toda la dinámica de intermediación para que los clientes sientan que pueden delegar con toda confianza la venta de su inmueble.

Con una historia ya de siete años –sólo dos y medio con la red de franquicias–, Veigas & Veigas tiene proyectos ambiciosos de cara al mercado ibérico. “No puedo concretar el plazo porque está pendiente de distintos acuerdos, pero si encontramos los socios adecuados y un buen ritmo de aceleración podríamos llegar a unas 1.200 agencias para todo el territorio”, apunta Paulo Jorge Veigas, director de Veigas & Veigas. “Somos conscientes de la realidad portuguesa y también de la dimensión del mercado español. Si conseguimos trabajar de manera unificada y dinámica sacaremos partido de los dos mercados. Vemos que cada vez entran más promotores españoles en Portugal y eso es bueno, porque además de competitividad y dinamismo, se crean alianzas que son buenas para los dos países”, concluye.

**Innovación y calidad**

La promotora Urbecaste, con varios reconocimientos por sus proyectos innovadores en las localidades de Miraflora, Cascais o Estoril, se muestra de acuerdo con estas opiniones, si bien matiza que la apertura de mercados debe ser mutua. “La entrada de empresarios españoles

nos hará más eficientes y es bienvenida pero las reglas del juego deberían ser similares allí. España tiene una política mucho más proteccionista que Portugal. Una empresa portuguesa que quiera emprender un negocio en España tiene que hacerlo a través de una asociación y le resulta mucho más difícil integrarse en el mercado que en el caso contrario”, afirma el administrador de la empresa, Miguel Castelo.

La empresa, que sitúa sus productos en el rango medio alto del sector, tiene ya experiencia internacional ya que ha promovido proyectos en Brasil. La máxima “primero la localización y después con el corazón”, la ha llevado a un crecimiento sostenido en los últimos 10 años. El uso de nuevos materiales, conceptos arquitectónicos destinados a facilitar la vida de sus clientes ha consolidado el buen nombre de la compañía.

Miguel Castelo señala que para los próximos años el mercado inmobiliario de rehabilitaciones –un área que ha dado lugar a grandes empresas y fuertes inversiones en capitales españolas como Madrid o Barcelona– podrá ofrecer garantías de rentabilidad, aunque es un negocio que se basa en nichos de mercado muy específicos. También señala que podrían darse oportunidades en los productos destinados a la nueva inmigración “siempre que se consigan crear condiciones para instalarse”.

**aquinos**  
sofás

www.aquinos.pt  
aquinos@aquinos.pt

Apartado 14 - Sinde 3424-951 Tábua - Portugal Telf. +351 235 710 210 | Fax +351 235 710 217

grupo hotelero  
**FERNANDO BARATA**  
Algarve - Alentejo - Madeira - Lisboa

www.grupofbarata.com

# A la vanguardia de la integración ibérica

*Pocos sectores expresan tan claramente como el Transporte y la Logística el hecho de que Portugal y España están abocados a desarrollar un mercado ibérico. A caballo entre dos economías que han vivido suertes bien distintas a lo largo de la última década, las empresas que se mueven en este dinámico y competitivo negocio han sabido adaptarse a los cambios impuestos por clientes que trasladan sus fábricas a localizaciones más competitivas, unos costes de combustible al alza y las oportunidades que crea el desarrollo de nuevas infraestructuras*



**Fernando Torres**  
Presidente de Torrestir



**José António Magalhães**  
Administrador de Transportes Magalhães & Bruno



**Artur Pedrosa**  
Administrador de Rodocargo

1962 ha sido testigo de todo un proceso de cambio que nunca termina. En sus primeros 20 años de vida, esta compañía se dedicó exclusivamente al transporte de mercancías dentro de Portugal. Antes de asentarse en España, pasó a crear nuevas rutas internacionales a Francia y Alemania. Finalmente,

escogió Vigo para crear la primera filial en España, en 2002. Con una flota de 370 camiones, el grupo factura 60 millones de euros, de los que el 5% procede de negocios en España.

Torrestir mira ahora a establecerse en Madrid como parte de su estrategia para acelerar el crecimiento de la compañía. La empresa trabaja allí desde hace ya 10 años pero pretende fortalecer su presencia. “Estar localizado en Madrid es muy importante por eso estamos interesados en contar con una empresa logística y de transportes en la capital española”, afirma el presidente del consejo de administración de Torrestir, Fernando Torres.

Esta iniciativa forma parte de un plan de negocio global en el que la empresa se plantea como objetivo que el 35% de su facturación proceda del mercado español.

Los planes de las empresas portuguesas indican que este proceso de integración en el que España tiene cada vez más peso en el volumen de negocio no ha terminado. La evolución del sector en los últimos 15 años los ha situado en esa ruta. Los intercambios comerciales entre Portugal y España crecieron en un porcentaje mayor que el registrado en sus intercambios con la UE15, pasando de cerca de 6 millones de toneladas en 1989, a cerca de 21 millones de toneladas 2003.



Foto: Torrestir



Foto: Rodocargo



Foto: Transportes Figueiredo

estructura. Las nuevas demandas de los clientes hicieron plantearse a TMB, que había participado en grandes proyectos lusos como el puente Vasco de Gama y la Exposición Universal de Lisboa, el rumbo de su negocio.

“En 1998 decidimos liberarnos de todos los servicios que teníamos para el mercado europeo y centrarnos en los clientes de la Península Ibérica”, explica el administrador de la compañía, José António Magalhães. Actualmente TMB cuenta con instalaciones en Lisboa, Oporto, Madrid y Barcelona.

Magalhães asegura que la compañía tuvo que vencer dificultades y prejuicios hasta poder asentar su proyecto. TMB tuvo que cambiar la mentalidad de sus clientes españoles antes de nada. “Había una idea establecida de que las empresas portuguesas no eran demasiado cumplidoras con las responsabilidades que asumían, pero les demostramos lo que somos capaces de hacer, que tenemos medios fiables, con conductores preparados y profesionales... en resumen, que somos socios serios que tienen un gran respeto por la buena marcha de sus negocios”, dice.

Hoy, de toda su facturación, más de un tercio procede de sus actividades en España. El futuro de esta empresa pasa, según sus responsables, por asegurar su posición en el mercado ibérico. “Mi idea será siempre consolidarnos cada vez más, establecer asociaciones, captar negocio entre Madrid y Barcelona y, por encima de todo, prestar un servicio de calidad. La tendencia es crecer de forma moderada, pero siempre bajo la perspectiva de apoyar al cliente”, indica José António Magalhães.

## Nueva filosofía

El proceso de integración y transformación de las empresas portuguesas que ya trabajan en España supone adaptarse a un nuevo entorno en el que, simplemente por el hecho de ser nuevas en el mercado, deben reforzar su competitividad.

Este proceso no admite excepciones. Lo demuestran la experiencia y los proyectos de Rodocargo, una de las mayores empresas del sector surgida del proceso de privatizaciones vivido en 1991 y muy concentrada en el competitivo y exigente mercado del transporte de automóviles.

“Por un lado no hemos encontrado grandes dificultades para trabajar en España. Tenemos una compañía de transportes allí que surgió a partir de una asociación con un empresario local, lo que nos permitió entrar con mayor facilidad en el mercado. En España hay una

## Servicio al cliente

Este aumento de los intercambios entre los dos países se refleja especialmente en el enorme incremento que ha vivido el transporte por carretera, que pasó de una cuota del 46% del total en 1989 a un 77% en 2003. Las fronteras de Vilar Formoso/Fuentes de Oñoro, la de Valença/Tui y Caia/Badajoz absorben la práctica totalidad de esta relación en la que España resulta el primer destinatario comercial de Portugal, mientras que para España, Portugal ocupa el 20 lugar en el ranking de países de destino/origen de sus mercancías.

Precisamente a comienzos de la década de los años 90, en el inicio de esta etapa de fuerte crecimiento nació otra empresa, Transportes Magalhães & Bruno –TMB–, que tiene muy claro que su futuro pasa por integrar en uno sólo los negocios de los dos países ibéricos.

Fue un momento de grandes cambios en la economía portuguesa. Varias multinacionales trasladaron sus instalaciones logísticas desde Lisboa a Madrid con el fin de simplificar su

## Ayudando a Las personas a comunicarse

### Productos de Comunicación Visual

- Pizarras Blancas
- Pizarras de Avisos
- Pizarras de Información
- Caballetes de Conferencias
- Block de Papel para Caballetes
- Planificadores
- Pizarras Combinada
- Accesorios

Bi-silque

Bi-silque S.A.  
info@bisilque.com  
www.bisilque.com



# EFAPEL®

série  
**sirius70**



**Produtos Eléctricos**  
**Productos Eléctricos** [www.efapel.pt](http://www.efapel.pt)



Foto: Rodocargo

competencia estructurada y fuerte, sólida desde el punto de vista económico. Para nosotros representó un desafío hacernos un sitio allí. Pero siendo la mayor empresa portuguesa del sector, teníamos que conseguir asentarnos en la zona geográfica que es el mercado ibérico”, comenta Artur Pedrosa, administrador responsable de Rodocargo.

Para esta empresa que genera un volumen de negocio de 35 millones de euros el reto es adaptarse rápidamente y con éxito a las nuevas necesidades de los clientes. Sus responsables consideran que cuando se habla de una nueva filosofía de empresa en la región ibérica y de los cambios logísticos que se requieren para hacerles frente, queda mucho trabajo por hacer.

“Debemos acompañar a los clientes y tener las ideas muy claras sobre qué queremos hacer en este nuevo escenario de la logística, en los nuevos procesos de la cadena de abastecimiento... También hay que cambiar modos de pensar: ceñirse exclusivamente a la idea de negocios nacionales es un error porque no se hacen grandes proyectos de plataformas logísticas sin tener en cuenta que Portugal está dentro de la Península Ibérica”, sostiene Pedrosa.

**Oportunidad y proactividad**

Transportes Figueiredo, otra de las grandes

compañías del sector con una presencia importante en el negocio del transporte de recambios de la industria automóvil, se sitúa precisamente en este punto, señala su responsable Guy Viseu. La empresa se adapta a una nueva realidad de negocios globales en la que la logística es un factor determinante para empresas que quieren distribuir sus productos con costes competitivos.

Su estrategia para consolidarse en el nuevo escenario logístico ibérico pasa por tres puntos: segmentar el mercado en términos geográficos, diversificando clientes y actividades. Con este primer paso, la cartera de clientes se diversificará disponiendo una sola cuenta del 45% del negocio. Como segunda fase, se centrará en poner en marcha nuevas actividades que permitan mantener como base el transporte al mismo tiempo que se ofrecen servicios de operaciones logísticas. Como tercera etapa, figura la de expandirse fuera de Portugal mediante asociaciones e inversiones en nuevos activos.

En este momento la empresa tiene plataformas logísticas en Valencia y Barcelona y otra en proyecto en Valladolid. “España, como los países del este de Europa, son una oportunidad más que una amenaza. Para verlo así desde el punto de vista logístico, lo importante es ser proactivo, proporcionar al cliente un servicio productivo y competitivo”, explica Viseu.

**LÍDER MUNDIAL EN HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS**  
**LIDER MUNDIAL EM FERRAMENTAS ELÉCTRICAS**

**BLACK & DECKER**  
 Powerful Solutions™



**METALMECÁNICA DE APOYO A LAS INDUSTRIAS ELÉCTRICAS, DE ELECTRÓNICA, DE TELCOMUNICACIONES Y DE LA CONSTRUCCIÓN**

**INNOVACIÓN Y CALIDAD**

**SEGUR**

**Escaleras de Aluminio, Torres Rodantes en Aluminio y Planchas para Andamios**

**FABRICADO EN PORTUGAL**



**Escaleras Articuladas de Aluminio 4x3 o 4x4 1T**



**Escaleras Articuladas de Aluminio 4x3 2T**



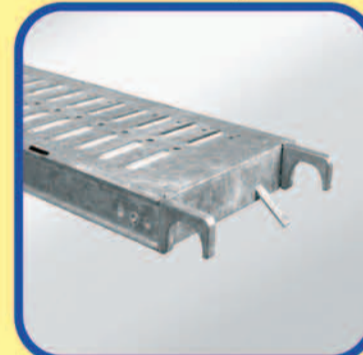
**Escaleras Extensibles de Aluminio 4x3 o 4x4**



**Escaleras Telescópicas de Aluminio Dobles o Triples**



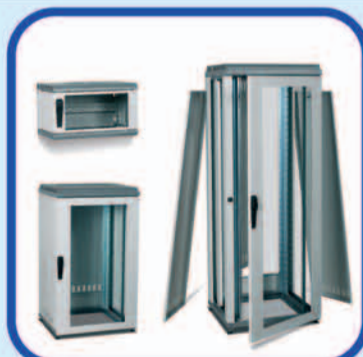
**Torres Multifunción y Profesionales de Aluminio (Altura de Trabajo desde 3 a 14 Metros)**



**Plataformas para Andamios en Hierro Galvanizado o en Aluminio**

**S&M**

**Gama completa de Bastidores de 19" y de 21" para Soporte de Redes Informáticas y de Telecomunicaciones**



**Bastidores de pavimento y murales para uso interior**



**Bastidores de Aluminio de pavimento y murales para uso en exteriores**

**IP56 A IP66**

**DOBLE PARED**

**PROYECTAMOS EL FUTURO DESDE 1982**

Además de los productos propios, Salemo & Merca tiene una gran experiencia en el campo de la subcontratación

**Proporcionémos sus ideas. Nosotros las ejecutaremos.**

**Salemo & Merca**  
 Estrada Municipal 533  
 Biscaia - Algeruz  
 2950-051 Palmela - Portugal

Tel.: +351 212332755  
 Fax.: +351 212332746  
 geral@salemoemerca.pt  
**www.salemoemerca.pt**

# Negocios que inmunizan contra la crisis

Una economía global cada vez más intensa exige a los empresarios una mentalidad sin fronteras. Por motivos logísticos y de desarrollo de economías como Europa del este o Asia, la península ibérica, con Portugal en el extremo, se ha convertido en un mercado periférico



**Sebastião Alves**  
Presidente de Atral-Cipan



**Américo Duarte**  
Administrador de Efapel

Estas dos circunstancias son las que, en opinión de los empresarios, fomentarán la formación de un mercado ibérico en los próximos años a través de emprendedores que se atrevan a cambiar su estructura y reforzar su marca para dar el salto internacional.

Muy volcadas hacia su propio mercado nacional, las empresas portuguesas se plantean ahora cómo y hacia dónde dar el paso decisivo. España es una de las primeras opciones, pero no la única. Existen grupos portugueses pioneros que no sólo ampliaron su negocio a otros países sino que lo hicieron con gran éxito y que tienen en común una filosofía de trabajo: nunca se deja de pensar en crecer, en ofrecer nuevos productos, buscar socios, fidelizar clientes, llegar a nuevos mercados.

## Memorias de África

Un buen ejemplo es el de Sebastião Alves, fundador del laboratorio farmacéutico Atral-Cipan, fundado hace sesenta años. Gracias a un intenso proceso de investigación de mercados y comercialización la empresa tiene hoy en Estados Unidos su principal mercado. Pero los antibióticos y componentes activos de esta compañía se venden también en toda Europa, Japón y Australia.

Alves, un joven emprendedor en 1947, convenció a los socios de la farmacia donde trabajaba para cambiar el modelo de negocio y ampliarlo con un laboratorio. Sondeó el mercado a través de las cámaras de comercio y en junio de 1949 inició un viaje de cuatro meses por todas las colonias portuguesas en África.

Después, centró su negocio en grandes capitales como es el caso de Lagos, en Nigeria, con una empresa allí instalada. También fijó relaciones comerciales en las capitales de Kenia, Sudán, Egipto, así como en Mumbai, Goa, Cancún, Singapur y Beirut entre otras.

“La clave de mi éxito fue encontrar clientes que no tenían suministradores de bienes esenciales en la zona. Así comenzó la internacionalización de la empresa, después entramos en Sudamérica y Centroamérica”, resume Alves.

Posteriormente el negocio se consolidó con el comienzo de la fabricación en Portugal de los primeros antibióticos con penicilina. Desde entonces, la empresa nunca se ha detenido a pesar de las ofertas de compra que han llegado. En este momento Atral-Cipan desarrolla la implantación de un nuevo producto pensado para reforzar la acción de los antibióticos existentes. Se trata de un proyecto que podría empezar a comercializarse en Estados Unidos y España, donde la empresa ha contado con un socio catalán. Se trata de sólo una de las iniciativas del grupo, que también se ha propuesto relanzar su presencia en los mercados más activos.

Alves considera que ha habido crisis más duras que la que ahora atraviesa el país y cree que las empresas portuguesas recelan en exceso a la hora de salir al exterior, incluso cuando su competitividad es alta. “Portugal vive de productos de otros países más que de los de los portugueses” indica, seguramente pensando en la fortaleza de las multinacionales de su sector en el país, que ofrece un mercado de medicamentos de 3.660 millones de euros y del que las empresas locales apenas dominan un 20%. “Atral-Cipan siempre tuvo una posición muy distinta. Somos una empresa independiente”, afirma.

## Fiabilidad y calidad

No se trata de un caso aislado. En el sector de materiales eléctricos, el protagonismo corresponde a multinacionales con la excepción de algunos nichos de mercado.

Efapel, compañía localizada en las proximidades de Coimbra, ha tenido que abrirse paso a



Foto: Atral-Cipan



Foto: Atral-Cipan



Foto: Efapel



Foto: Constantinos

través de cuidar los diseños, ofrecer buenas soluciones tecnológicas a sus clientes y pensar constantemente en otros mercados.

“Tenemos dificultades para movernos en mercados internacionales que ya están dominados por otras marcas, pero la evolución del negocio es en cualquier caso positiva y no refleja una crisis tan grave como se dice. El año pasado crecimos un 25% gracias sobre todo a los mercados a los que exportamos, pero en Portugal crecimos un 20%”, dice el administrador de la empresa, Américo Duarte. La compañía, con 220 empleados factura alrededor de 14 millones de euros.

Gracias a esta diversificación geográfica, Efapel no ha sufrido los efectos de la crisis económica. Su responsable achaca la situación de muchas empresas portuguesas a la rutina de decir lo mal que está la situación y a determinados vicios estructurales del país como el funcionamiento de los tribunales, el sistema fiscal, las leyes laborales... “Todo esto hace que Portugal no pueda desarrollarse tan rápidamente como

podría”, opina Duarte. Para argumentarlo comenta su propio caso, explicando que en los mercados exteriores –la empresa exporta a Alemania, Francia, Rusia, Grecia, Perú, México, Angola y Mozambique entre otros– “nuestros productos demuestran que los portugueses comienzan a ganar imagen de calidad por su fiabilidad, buen precio y buen servicio”.

¿Pero cuál es el camino para llegar a ese punto? “La estrategia debe ser desarrollar todo lo fundamental de la empresa para que los aspectos negativos no lo sean tanto: si la empresa trabaja bien, el producto y el servicio son buenos, las dificultades de los clientes que no pagan son menos importantes y los recursos a los tribunales menos necesarios”, asegura Duarte.

Esta fórmula también es válida para el caso del mercado español a pesar de las prácticas proteccionistas que, según Efapel, se emplean en el territorio. El mercado ibérico, pronostican, será una realidad en 10 años. Al final, las barreras caen. El reconocimiento de una marca de calidad vence estos obstáculos, resume.




Algunos de los mejores automóviles europeos también han sido hechos aquí!\*

\*AUDI, VOLKSWAGEN, RENAULT, PEUGEOT, CITRÖEN



Rua das Fontainhas, Casal da Lebre, Apartado 325 / 2431-904 Marinha Grande - Portugal  
matrisa@matrisa.pt / www.matrisa.pt / T: 00 351 244 545 290 / F: 00 351 244 545 291



**VGA Construção e Instalações Especiais, Lda.**

VGA es experta en las diversas disciplinas de la ingeniería de la construcción, gracias a un equipo técnico polivalente con más de 25 años de experiencia, y con un nivel ético y profesional irreprochable.

Curriculum: Entre las obras realizadas se encuentran la remodelación de hoteles, construcción de oficinas de gran dimensión, multicines, restaurantes, pabellones multifuncionales, etc.

Asimismo disponemos de carpintería mecanizada y ofrecemos nuestra capacidad para la concepción, fabricación y montaje de pabellones, edificios singulares y casas de madera maciza o laminada.

**Porto**  
Rua Ponte de Parada, 125  
Águas Santas  
4425-176 Maia  
Tel.: +351 229 069 800  
Fax: +351 229 069 809

**Lisboa**  
Rua Tomás Ribeiro,  
nº 10, r/c Dtº  
1050-229 Lisboa  
Tel.: +351 213 514 290  
Fax: +351 213 514 966

www.vga.pt



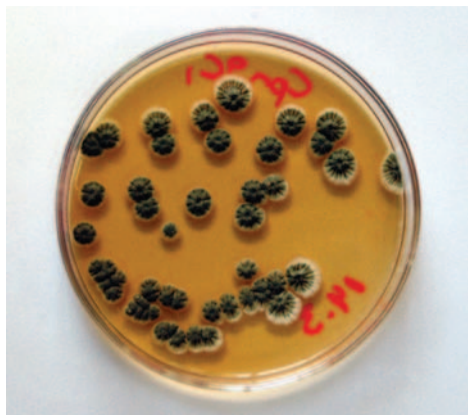


Foto: Atral-Cipran

Virgilio de Vasconcelos, presidente de la empresa, tiene las ideas claras. “No utilizaremos marcas blancas. Tenemos nuestra propia línea Bi-office con la que entrar en España. Nuestra intención es buscar socios para llegar también a los mercados de toda América latina, una región en la que aún no estamos. Buscaremos una alianza con este fin y es muy probable que encontremos los socios en España”.

La seguridad en las posibilidades de este plan estratégico se explica por las ventajas competitivas de la empresa en términos de conocimiento de los materiales que utiliza para fabricar sus productos desde hace 27 años, como es el caso del corcho, y los nuevos materiales –aluminio, cerámica...-. También cuenta con una gran experiencia en el área de logística y distribución que la han llevado a tomar el control de la relación con el cliente final mediante la publicidad de sus marcas.

Como conclusión, el presidente de Bi-silque explica que el mayor problema de las empresas portuguesas que no salen al exterior es la búsqueda de beneficios a corto plazo. “Hoy en día hay que saber esperar, saber invertir, asociarse e investigar. A partir de ahí, se trata de explotar las ventajas competitivas que aún conserva Portugal”.

**Joven marca**

Incluso en productos aparentemente tan locales como es el bacalao en Portugal, surgen iniciativas de empresarios que sienten la necesidad de ampliar el negocio fuera de las fronteras.

Constantinos, una empresa familiar que vende prácticamente todo su producto en

**Especialización extrema**

En este punto, la estrategia de Efpel coincide con la de otra gran empresa, Bi-silque, a punto de acometer grandes cambios con los que afrontar una nueva etapa en la que la empresa pensará ya a nivel global. El volumen de negocios de esta compañía fabricante de artículos de oficina y hogar destinados a facilitar la comunicación, como pizarras, flip-charts, etc, ronda los 20 millones de euros y sus productos se exportan a 40 países incluyendo Japón, Estados Unidos, Australia... Portugal sólo representa el 7% de la facturación. Dentro de cuatro o cinco años Bi-silque aspira a ser líder mundial del mercado.

Por un lado, la familia ha acometido distintos cambios corporativos con el fin de profesionalizar y modernizar la gestión de la empresa sin por ello perder el control. Por otro, se prepara para expandirse con nuevas líneas de producto y nuevas formas de comunicación y distribución por nuevos mercados, entre ellos España.



Foto: Atral-Cipran

Portugal y que factura 40 millones de euros es un buen ejemplo de cómo un sector tradicional se quiere adaptar a los nuevos tiempos: otros países como España o los países africanos de lengua portuguesa, nuevas formas de vender y dar a conocer el producto, nuevos clientes...

Ya el año pasado Constantinos comenzó a etiquetar sus bacalaos para sacar partido a su esfuerzo por elevar el nivel de calidad, fidelizar clientes y diferenciarse también de las marcas blancas.

Constantinos se mueve hacia el exterior. El futuro pasa por transformar el producto a desmigados, congelados y también los precocinados. “Es necesario crecer con productos que se adapten a los gustos del consumidor. Para todas las empresas es importante fidelizar clientes desde que son pequeños, por eso una de nuestras preocupaciones a la hora de vender productos cocinados es habituar a los jóvenes a una marca determinada”, dice su responsable.

**SOLUCIONES DE RENTING IBÉRICO**

**Rodivex** rent-a-car **FleetRent**

Alquiler de Corta Duración      Alquiler Operacional de Vehículos

Alquiler de Duración Media      Flexible Rentable Operacional

Portugal: Z. Ind. Maia I Sector VIII, 4471-909 Maia • T +351 229 488 652 • F +351 229 476 858  
 España: Plaza de Compostela 23 1ªPlanta, 36201 Vigo • T +34 986 443 272

www.rodivex.pt • rodivex@rodivex.pt

**ibei** **Irmãos Bernardes, S.A.**

Zona Industrial Cesar • 3700-627 Cesar • PORTUGAL  
 tel.: +351 256 850 160 • fax.: +351 256 850 168  
 www.ibeil.pt | ibei@ibeil.pt

indústria plásticos técnicos technical plastics industry

**TORRESTIR ESPAÑA**

SALIDAS DIARIAS  
 VIGO - PORTUGAL | PORTUGAL - VIGO  
 MADRID - PORTUGAL | PORTUGAL - MADRID  
 PENINSULA IBERICA PARA TODA A EUROPA

CARGA GLOBAL  
 INTERNACIONAL  
 ALMACENAJE

**PENINSULA IBERICA 24h**

www.torrestirespana.es  
 Barrio de Regenho, 63 - Petelos - 36416 Mos  
 Tel. 00 34 986 344 648 | Fax 00 34 986 344 298

# La calidad, la mejor estrategia contra la deslocalización

Como para muchos otros países de la Unión Europea, el automóvil es una piedra angular de la industria portuguesa. Genera negocios con grandes volúmenes de facturación y desarrollo tecnológico, empleo y, por su estructura, da dimensión internacional a muchas de las empresas que trabajan en el sector por tener que abastecer a clientes al otro lado de sus fronteras



**António Ribeiro**  
Socio gerente de autoribeiro



**Alberto Oliveira**  
Director ejecutivo de Matrisa

Sucede lo mismo en España, donde de forma directa e indirecta un 11% de los empleos dependen del automóvil y la Administración ingresa 22.000 millones de euros anuales por impuestos relacionados con su compra y uso.

Por esa razón la Península Ibérica afronta un gran reto al comprobar cómo la industria del automóvil acelera su proceso de emigración desde los lugares donde se ha localizado tradicionalmente, hacia regiones donde obtiene costes más baratos de producción y transporte.

Este proceso ha trasladado al mercado ibérico a una esquina del mapa. Lo saben los españoles, que han perdido producción que ha sido trasladada a fábricas al este de Europa y lo saben los portugueses, que este mes de diciembre verán cerrar la fábrica de automóviles que explotaba el grupo estadounidense General Motors en Azambuja. Por cada empleo que se pierde en una fábrica, desaparecen otros tres fuera, en el cinturón de empresas que abastece estas fábricas.

Ya que en cuestión de costes parece difícil competir, la única solución que barajan los expertos para poner freno a este proceso pasa por incrementar la calidad de los productos de manera que en la balanza de los clientes acabe pesando más la confianza en la fiabilidad que el precio etiquetado.

## Valor añadido

La prueba de que se trata de una estrategia sostenible es autoribeiro, empresa de transformación de automóviles fundada en 1976 que modifica carrocerías y fabrica equipamiento de accesorios para vehículos especiales como ambulancias, transportes blindados, minibuses y furgones de policía. Cada año la empresa efectúa alrededor de 600 operaciones de este tipo y los encargos proceden de varios países europeos. La facturación asciende a aproximadamente 10 millones de euros.

“Tenemos un producto y técnicas que nos dan facilidad para interpretar las necesidades del cliente y adaptarnos a ellas”, afirma António Ribeiro, socio gerente y fundador de la compañía. Las empresas españolas, asegura, emplean moldes que tienen preconcebidos, de manera que el cliente tiene que acabar adaptándose a las posibilidades de las máquinas. “También hay diferencia en los materiales con que se trabaja porque nosotros usamos aluminio lacado, que tiene una durabilidad superior. Este esfuerzo por la calidad y la flexibilidad hace que nuestros productos se demanden en España y que este mercado suponga ya el 10% de nuestra facturación”, explica Ribeiro.

Entre los productos más demandados actualmente a autoribeiro figuran las ambulancias. La



Foto: autoribeiro

empresa se ha especializado hasta tal punto en la transformación de vehículos que prácticamente los hace a medida y personalizadas en función de las demandas del cliente, sea para el transporte de pacientes a domicilio, sea para emergencias. Desde Francia por ejemplo se han encargado 25 unidades; desde España, algo menos, cuatro o cinco. Ribeiro ha recogido muy buenas impresiones de las visitas que la empresa ha hecho a ferias de muestras en España, aunque cree que este país debe abrir notablemente su mentalidad a la idea del mercado ibérico. Portugal a su vez, debe ayudar más a certificar la calidad de sus productos nacionales.

## Creatividad y profesionalidad

Más ligado a los grandes fabricantes de automóviles instalados en Portugal y España como Volkswagen Autoeuropa o Renault en Valladolid es el negocio de los suministradores de piezas.

Las dificultades de la industria portuguesa también se sienten en España, fundamentalmente a raíz de la gran atracción que supone para los inversores la emergencia de los países de Europa del Este. Y estas dificultades obligan a tomar decisiones.

Para Fernando da Silva, director general de Irmãos Bernardes SA –Ibel–, “hay un fenómeno claro de deslocalización. Hace 10 años el centro de Europa era Francia y hoy se ha movido y aunque mi posición en particular sea buena, la de otros clientes míos no lo es tanto y si ellos se ven obligados a trasladarse al Este, tengo claro que deberé seguirlos”.

Ibel facturó 10,7 millones de euros el año pasado con un crecimiento del 10% respecto al

ejercicio anterior. Fernando da Silva considera duplicar este ritmo de crecimiento este año. “Pero nuestra estrategia es clara: Encontrar un equilibrio entre el volumen de negocio y los costes estructurales de la empresa”.

Para lograrlo, la empresa debe lidiar con distintos elementos desfavorables. Uno de ellos es el coste de las materias primas de la industria del plástico, que atraviesa un momento complicado al ser éste un producto derivado del petróleo. La escalada de precios experimentada en los últimos años por el oro negro representa en el lado de los productores de plásticos una reducción inmediata de los márgenes de beneficio. Esta circunstancia les presiona por un lado. Por el otro, la competencia les obliga a contener los precios para mantener clientes y ganarlos, de manera que todo se orienta al recorte de costes.

“Tenemos un 47% del negocio en Portugal, un 26% en España y un 13% en Francia. El resto se distribuye entre Estados Unidos, Reino Unido y Alemania. Las previsiones de Ibel pasan por crecer rápidamente en España, incrementando en un 50% las ventas. Será un crecimiento basado fundamentalmente en el automóvil, aunque nuestra estrategia pasa por diversificar nuestra actividad hacia otros sectores y acudir a nuevos mercados”, indica el da Silva.

El director de Ibel considera que los desafíos de su sector son grandes pero no inabordable. “Con cierto grado de creatividad, profesionalidad y esfuerzo se consigue salir adelante”.

## Especialización en inyección

Ibel podría basar las posibilidades de su estrategia en casos anteriores como el de Microplásticos, empresa fundada en 1987 que tras sobrevivir a una grave crisis sectorial ha consolidado su actividad con nuevos clientes y alcanza hoy un volumen de facturación de 21 millones de euros, con la expectativa de incrementarlo este año en un 5%, hasta 23 millones de euros.

En 1987 esta empresa centraba su negocio en el mercado de la electrónica, que en aquellos momentos tenía una fuerte implantación en Portugal. Gracias a clientes multinacionales como la holandesa Philips Microplásticos supo

**“Casas Felices”**

Construya felicidad. Nosotros nos ocupamos de lo demás.

**veigas**  
INMOBILIARIA

Somos transparentes, serios, competentes  
Nos enorgullece dar la cara...

Con nosotros puede vender o comprar su casa  
incluso abrir su propio negocio.

91 458 54 74  
madrid@veigas.es

**¡Lazos Fuertes!**

www.veigas.es

**ruiribeiro** grupo

“desde siempre definiendo el futuro”  
www.ruiribeiro.pt

casas da Areia Branca  
imorui IMOBILIÁRIA, LDA  
ruiribeiro IMOBILIÁRIA, LDA  
imoribeiro IMOBILIÁRIA, LDA

MONTROSE  
ruiribeiro CONSTRUÇÕES, S.A.  
Origens  
colégio TAGUSPARK

promoción inmobiliaria  
construcción civil  
obra social  
educación

Rua Josefa de Óbidos, nº5-A, Alfornelos 2650-210 Amadora, Tel.: +351 214 768 270, Fax: +351 214 754 141, e-mail: rr@ruiribeiro.pt



Foto: Matrisa

FÁBRICA DE MATRISA EN MARINHA GRANDE

tenemos las mismas oportunidades que cualquier otra empresa”, asegura el primero.

Microplásticos considera que su ventaja competitiva es la especialización, que hoy por hoy se centra en la inyección de plásticos. Con todo la vocación de la empresa es incrementar el valor de su producción creando una serie de componentes integrados para automóviles que representen un paso más que la oferta de piezas sueltas, que cumplan una función específica en los vehículos.

“La industria española y portuguesa pueden trabajar unidas. Contra nosotros juega la situación geográfica porque la nueva industria del automóvil nos ha desplazado a la punta de Europa. Si asumimos desafíos que nos obliguen a impulsar nuestra competitividad nos consolidaremos en el mercado”, asegura Couto.

#### Fuertes inversiones

La especialización ha sido también la estrategia que ha llevado a Matrisa a permanecer al margen de las dificultades económicas que plantea la deslocalización de grandes clientes y la falta de demanda. La llegada de AutoEuropa a Portugal ha desarrollado a su alrededor todo un cinturón de empresas que ya han alcanzado dimensión y experiencia como para diversificar su cartera de productos.

Matrisa nació de la necesidad por parte de los fabricantes de automóviles de contar con suministradores de máquinas que construyan piezas para automóviles. El desarrollo que ha alcanzado Matrisa en tan sólo seis años es espectacular. Sus máquinas se exportan a Polonia, República Checa

responder a las exigencias de calidad, aunque unos años más tarde este sector salió de Portugal para instalarse en otros destinos. Entonces, impulsada por la llegada del fabricante alemán Volkswagen al país, la empresa se transformó en suministrador de la industria del automóvil. El 50% del negocio se genera en España, muchos de ellos en el área de Barcelona con clientes como Renault o Mercedes-Benz.

José Couto y Vitor Pais, gestores de la empresa, reconocen haber encontrado muchas facilidades para entrar en España y hacer negocios allí, tanto en las relaciones como por las exigencias para adaptarnos a las necesidades de los clientes. “No creo que haya proteccionismo. En Cataluña

y España, además de venderse en Portugal. Vehículos como el Volkswagen Sharan, el Golf V, el Seat Alambra, el Audi 6 Avant, entre otros, se construyen con piezas fabricadas a partir del trabajo de la empresa portuguesa.

La facturación de Matrisa se realiza en un 40% en España y en un 55% con AutoEuropa en Palmela –Volkswagen– como cliente. Una de las líneas de exportación que va a México representa el 5% del negocio.

#### Entrevista con Rodrigo Silva

Administrador de Grupo MFS



Foto: MFS

**QMP:** Háblenos un poco de la trayectoria de la empresa. ¿Qué representa el grupo MFS en el mercado?

**R.S.:** El grupo MFS tuvo su origen como primer concesionario de Maia en 1972 con Maiauto. Fue la primera empresa y la más antigua del grupo y en aquel momento era concesionario de tres marcas inglesas que ya no existen. En Maiauto se desarrolló siguiendo la trayectoria de British Leyland hasta finales del año pasado cuando fracasó MG Rover Internacional. En 1979 comenzamos también a trabajar con la marca Mitsubishi. A finales de los años 90 Mitsubishi comenzó a presentar sus todo terreno y con Land Rover en la misma empresa, siendo marcas rivales, llegamos a la conclusión de que debíamos constituir Maivex, que fue la segunda empresa del grupo.

Tenemos la tendencia a crecer en contra del ciclo. Cuando la economía crece preferimos ahorrar para gastar cuando la economía está en su estado más bajo. Creemos que es una política que nos está siendo favorable. En el año 2000, cuando comenzó esta última crisis, nosotros empezamos a invertir y a expandir el grupo MFS. Buscamos más marcas, tales como Mazda, Suzuki, Hyundai... y en 1999 constituimos una empresa de alquiler de automóviles que se dedica a dos ramas del negocio. Primeramente se dedica al alquiler de vehículos, donde tenemos como principales clientes las empresas, y después tenemos también una empresa de renting.

En el año 2002 decidimos reestructurar el grupo en cinco áreas: la pura venta de automóviles, donde tenemos Maiauto, Maivex, Rodex como concesionarios y MFS Piezas y Accesorios. Otra de las áreas es la de alquiler de automóviles, donde tenemos Rodivex y Fitelines España que solamente funciona en el mercado español. Fiteline

En el plazo de seis años la empresa, que cuenta con 23 ingenieros en su plantilla, espera que las fuertes inversiones que ha acometido y las líneas estratégicas trazadas den como resultado una posición consolidada en varios mercados como empresa tecnológicamente en vanguardia. “Lo fundamental sería la consolidación del negocio porque hemos realizado inversiones superiores a 16 millones de euros en los últimos cinco años”, dice su director ejecutivo, Alberto Oliveira.

comenzó sus actividades este año en Vigo.

El área de servicios es otra de las áreas de actividad del grupo con Seguropa –intermediario de seguros–, MFS Servicios Empresariales, que funciona como nuestro backoffice del grupo.

Tenemos un nuevo proyecto, iniciado el año pasado, que es un operador turístico. Tiene dos productos como base, el golf y el Duero. El segundo producto está destinado al turismo religioso con dos grandes zonas de interés, Santiago de Compostela y Fátima. Para este segundo producto vamos a apostar fuerte en el mercado polaco y en el italiano.

**QMP:** Háblenos de la política de inversión a contraciclo.

**R.S.:** En el año 2002, a pesar de la crisis abrimos un rent-a-car, durante la crisis abrimos también una concesión de Mazda y de Ford en Vila do Conde y considerando que no bastaba buscamos otras dos marcas, Saab y Suzuki.

**QMP:** ¿Es el mercado ibérico una realidad?

**R.S.:** El mercado natural doméstico portugués es el mercado ibérico. Para mí, mercados tales como Angola, Mozambique o Brasil no son los mercados naturales de Portugal, sino el mercado ibérico.

La distribución del automóvil no es en si un negocio, son varios negocios dentro de uno. Es el caso de las piezas de repuesto del que hablábamos anteriormente. En el grupo estamos habituados a decir que es un banco de tres patas, tienes las oficinas, las piezas de repuesto y los accesorios y la venta de vehículos. Sin una de estas patas del negocio se caería.

De hecho, los mercados son diferentes, como el portugués, el gallego o incluso el de Cataluña. Actualmente existen todavía importadores exclusivos para Portugal o sólo para España. Cuando existan organizaciones más ibéricas será más fácil. En el Grupo MFS estamos más interesados en invertir en negocios de renting, en piezas de repuesto y accesorios que en el modelo tradicional de concesionario. Preferimos trabajar en el negocio más que en las marcas o en las concesiones.



**PAVIMETAL**

PAVIMETAL - PRODUCTOS METÁLICOS, LDA.

Hangares y pabellones  
Estructuras metálicas

Z. Ind. de Coimbrões, Lote 91 - 3500-618 VISEU - Portugal  
Tel: (+351) 232 423 396 / Fax: (+351) 232 421 600 / pavimetal@pavimetal.pt

**TRANSPORTES FIGUEIREDO**

Apartado 23 - 3721-909 Oliveira de Azemeis - PORTUGAL

TELÉFONO +351 256 664 020 [10 líneas]  
FAX +351 256 681 606  
sec@transportesfigueiredo.pt  
www.transportesfigueiredo.pt

**OPERADORES LOGÍSTICOS EUROPEOS** www.transportesfigueiredo.pt

Somos especialistas en logística, transportes de mercancías y materiales y en innovación y desarrollo de subsistemas relacionados con ellos.

# La integración de mercados ya no tiene marcha atrás

Los grupos y empresas que componen la industria metalmeccánica portuguesa tienen a España en los primeros puestos de la lista de mercados hacia donde quieren expandir su influencia y dar a conocer sus productos. Y, salvo en el caso de las compañías más consolidadas, una de las primeras reglas observadas es encontrar socios que les ayuden a moverse en el nuevo mercado a cambio de disponer de una oferta de productos y servicios competitivos y fiables



**Francisco Tavares Machado**  
Presidente de FTM Holding



**António Rodrigues y Joaquim Rodrigues**  
Administradores de Açomonta



**Salemo Madureira**  
Socio gerente de Salemo & Merca



Foto: FTM

A diferencia de otras áreas económicas para los protagonistas de este sector, la unión más íntima de los mercados España y Portugal es un proceso que ya está en marcha y que no se puede detener ni echar atrás. De manera que prefieren tomar la iniciativa a verse obligados a adaptarse tarde a los nuevos tiempos. El enfoque positivo de este proceso les permite orientar cualquier desafío como una oportunidad para llevar su negocio a nuevos clientes y mercados.

Seguramente, como referencia de las empresas dispuestas a dar el salto están otras compañías que ya lo han dado. Entre estas últimas figuran la práctica totalidad de los grandes grupos empresariales lusos –como es el caso de FTM Holding– y buena parte de los que podrían considerarse medianos. Lo verdaderamente interesante es que ahora son un selecto número de empresas pequeñas las que consideran llegado el momento de borrar fronteras en la península Ibérica.

## Intereses globales

FTM es un holding perteneciente a la familia Tavares Machado que gracias a la política de alianzas ha llevado a cabo con éxito una estrategia de crecimiento e internacionalización, especialmente en el caso de su filial de hornos y revestimientos refractarios Forter, que se integró en el Holding BEROA, de control accionarial español. Sólo la facturación de Forter, que cuen-

ta con grandes clientes en la industria pesada, la siderúrgica, la química, el aluminio, la cementera, la de incineración... asciende a 24 millones de euros. Si se tiene en cuenta todo el grupo en el que está integrada, el negocio sube a 300 millones de euros anuales. Además, el holding de la familia Tavares Machado tiene empresas en otros sectores como Setilgest –especializada en servicios técnicos de gestión e ingeniería–, así como en el medio ambiente, a través de Setilgest Ambiente y Compelmada, en el área de mantenimiento industrial.

“La primera decisión que tomamos cuando nos planteamos salir a otros mercados fue que no podríamos hacer frente a la competencia local sin asociarnos con alguien que nos complementara. En el caso de Forter, ligar la ingeniería de esos socios con la mano de obra y experiencia nuestra dio lugar a muchos negocios muy productivos”, explica el presidente del holding, Francisco Tavares Machado. La integración de Forter en un grupo global fue decisiva para que el holding familiar FTM haya profundizado en nuevas iniciativas industriales que quedaron fuera de la operación como la gestión técnica en Setilgest y la metalmeccánica

a través de Compelmada. La facturación de última empresa asciende a 18 millones de euros. Los planes para la primera pasan por ampliar la actividad en la construcción de instalaciones industriales y los de la segunda consisten en reforzar una cartera de clientes como las petroleras Repsol o Galp.

Con una amplia experiencia en todo el mundo, desde Angola a Australia pasando por Europa y Asia, la estrategia es clara. “Vamos a globalizar la industria metalmeccánica y globalizar así nuestros intereses. Con socios serios y honestos, si estamos todos en el mismo barco, agrandamos la dimensión de nuestros mercados”, reflexiona Tavares Machado.

acometer. Necesitamos realizar inversiones y valoramos la posibilidad de construir nuevas instalaciones para crecer más”, explica António Rodrigues, administrador del Grupo Açomonta.

“El puente de Oporto, en el que compartimos responsabilidades con Nexo, representó un paso de gigante para la empresa porque a partir de ese momento adoptamos un modelo de negocio en el que se ofrece cortado y moldeado del encofrado además de su montaje”, indica Rodrigues. Esta evolución ha permitido a la empresa desligarse de la suerte que han corrido muchas empresas que se quedaron ancladas en el modelo tradicional y a través de múltiples proyectos de todo tipo, enfrentarse a un horizonte bien distinto, el de haberse quedado pequeña para el mercado que puede abarcar.

La progresión ha sido espectacular. Açomonta facturó 10 millones de euros el año pasado y en 2006 el negocio será de 15 millones, un 50% más. A plena capacidad las instalaciones de la compañía produjeron 30.000 toneladas el año pasado. En los próximos años la producción podría alcanzar 50.000 toneladas. La cartera de obras y clientes crece año tras año con la práctica totalidad del negocio en Portugal y algún proyecto en España.

Entre otras razones, el grupo portugués se ha fijado en España –Angola también está en el punto de mira– porque dispone allí de una empresa a la que no puede dedicar tiempo por la falta de capacidad que actualmente le plantea el desarrollo de los negocios. Pero se trata de una situación transitoria que la compañía está dispuesta a resolver. “Dejar la empresa exclusivamente en Portugal es algo que no está en nuestros planes. Estamos en una situación en la que o avanzamos o no podremos crecer más”, asegura.

## Difícil entrada

Para Salemo & Merca, otra compañía del sector, la búsqueda de vías de entrada al mercado español ha sido, hasta el momento, infructuosa. “En este momento el negocio en España representa cero”, afirma tajante el socio gerente de la empresa, Salemo Madureira. “Hay más dificultades para entrar en España que para hacerlo en Francia o Alemania. Curiosamente, el primer contacto que vamos a tener con España será a través de una compañía francesa”.

Los primeros pasos de esta empresa se encaminaron a la oferta de elementos tales como racks de comunicaciones y otros elementos metalomecánicos para el sector. Contar con un gran cliente, como Siemens en Portugal, ha llevado la empresa a mercados como Paquistán, Indonesia y China. Por otro lado, países como Alemania, Francia, Bélgica y Austria compran productos tales como escaleras, torres y plan-

Con respecto a su opinión sobre las alianzas ibéricas, el experimentado gestor portugués añade “La economía portuguesa, queramos o no, ha de estar íntimamente ligada a la española. Yo sé que a veces no es fácil trabajar con España, ya que en ocasiones los españoles son muy asertivos y difíciles de lidiar. En este sentido los españoles son como los alemanes, muy asertivos. Sin embargo, la conexión con España es ya un realidad”.

## Crecimiento acelerado

A distinta escala pero con una dinámica que busca los mismos objetivos se sitúa Açomonta, grupo enfocado hacia los servicios integrales en encoframiento con piezas de acero en la construcción civil, obras públicas y marítimas con experiencia en grandes proyectos como la construcción de los puentes de Oporto y Carregado.

“Nos interesa una alianza tanto industrial como comercial porque en materia de instalaciones encontramos ciertas limitaciones de capacidad para los proyectos que podríamos



**ACO A**  
CONSTRUÇÕES  
Alberto Couto Alves, SA

**“En el camino de la Calidad”**

Av. Rebelo Mesquita, Ed. Las Vegas II, nº1  
Apartado 453  
4760 - 013 Villa Nova da Famalicão

Tel: (+351) 252 308250  
Fax: (+351) 252 313694

Email: geral@albertocoutoalves.pt



PRODUÇÃO E APLICAÇÃO DE MISTURAS BETUMINOSAS. CONCEÇÃO, CONSTRUÇÃO E BENEFIÇÃO DE VIAS DE COMUNICAÇÃO, INFRA-ESTRUTURAS E ESTRUTURAS DE BETÃO.





Producción por inyección de componentes plásticos, con gran rigor dimensional y elevados criterios de calidad, para la industria eléctrica, electrónica y del automóvil.






Cova da Serpe - Apartado 69 - Bairro da Estação - 3081-801 Figueira da Foz Codex

Teléfono: (+351) 233 917220 Fax: (+351) 233 910610 e-mail: microplasticos@microplasticos.pt



chas. Con una facturación anual de siete millones de euros, emplea a 200 personas.

Pero la industria de la electrónica no atraviesa un buen momento en Portugal, lo que resta posibilidades de crecimiento a la compañía, por lo que Salemo & Merca ha creado nuevas líneas de negocio orientadas a las telecomunicaciones y el material de apoyo en construcción y bricolaje, como escaleras en aluminio multiusos, extensibles, articuladas, torres rodantes en aluminio, planchas y plataformas para andamios.

La transformación ha supuesto fuertes inversiones en la compra de equipos, maquinaria y moldes de plásticos que han dado lugar a unas instalaciones en las que, con el circuito de producción perfectamente ajustado, es posible fabricar y embalar una escalera en un solo minuto.

Ahora falta la fase comercial, donde entrar en contacto con grandes superficies es esencial. El plan consiste en que dentro de cinco años 60% del negocio proceda de estas nuevas líneas abiertas que se orientan no sólo a las empresas, sino al consumidor final con una marca propia, Segur. "Sería interesante encontrar socios en España que se muevan en la misma área que



Foto: Salemo &amp; Merca

nosotros y que coincidamos en políticas de precios que son cosas que consideramos fundamentales", dice Madureira.

### Competencia asiática

En el caso de Pavimetal, otra empresa del sector productora de pabellones y soluciones alternativas a los prefabricados con experiencia en mercados como Francia, España, Mozambique, la opinión es que la filosofía empresarial de asociarse para hacer frente a desafíos comunes debería generalizarse y ampliarse a escala. "España y Portugal deberían formar una alianza.



Foto: Salemo &amp; Merca

Lamentablemente, los dos países vivieron mucho tiempo de espaldas uno al otro. Hoy los negocios a escala ibérica son una realidad", opina el director general de Pavimetal, Luís Barros.

Para esta empresa, Francia es actualmente el mayor mercado y piensa abrir una filial en París. Pero dentro del grupo existe otro área dedicada a las maderas que está conociendo un gran éxito en España, donde factura el 80% de la producción. Gracias al dinamismo del sector de la construcción en España, este negocio ha duplicado su negocio hasta 10 millones de euros

en dos años, fundamentalmente a través de puertas con una gran relación calidad precio.

El español es un mercado con un gran crecimiento y estabilidad. Para hacer negocios allí, Pavimetal se apoyó en la experiencia profesional de un socio de la empresa en España, lo que facilitó su entrada. "No es fácil entrar: hace falta conocer bien el mercado, disponer de un buen producto y dominar bien la parte comercial", piensa Barros, que considera la fusión de los dos mercados la clave para hacer frente a la llegada de competidores asiáticos.

## Entrevista con António Pereira Névoa

Presidente del Consejo de Administración de la Constructora da Ferraria



Foto: Constructora da Ferraria

**QMP:** ¿Desde el principio la empresa estuvo en este sector o fue evolucionando a lo largo del tiempo?

**A.P.N.:** Desde el primer momento la actividad principal de la empresa fueron las ferias. Esta empresa tiene una historia de 28 años. En la década de los ochenta fue líder del mercado. Todas las empresas tienen su propio ciclo de vida. La administración actual que la compró la proyectó nuevamente para que alcanzara el lugar que hoy ocupa. Estoy en ella desde el comienzo de la segunda fase de la empresa. La empresa en el mercado nacional ya tenía alguna notoriedad y con la entrada de los nuevos accionistas hubo una cierta renovación, una nueva cultura y un nuevo encuadre.

**QMP:** ¿Cuáles fueron las dificultades que encontraron para iniciar el relanzamiento de la empresa?

**A.P.N.:** La primera dificultad fue el propio factor interno. No tenía nada que ver con el mercado, sino con el estado al que la empresa había llegado, dejó de ser competitiva y no se modernizó. Naturalmente entró en decadencia, pero existía un valor residual, un potencial que fue aprovechado. Uno de los puntos fuertes que tenía la empresa era la imagen ante sus clientes, la empresa siempre estuvo muy bien vista frente a sus clientes.

**QMP:** ¿Cómo se puede explicar que uno de los puntos principales de la empresa se produjera

en el mismo momento en que Portugal estaba en crisis?

**A.P.N.:** Es evidente que no todo en las crisis es negativo. Las dificultades que surgen muchas veces también dejan aberturas para que se puedan generar proyectos con éxito. Es verdad que el país entró en una crisis profunda, pero había sectores que seguían libres, el país no desapareció, no murió. Con algunas dificultades externas fue posible hacer un trabajo nuevo y darse cuenta de que había que trabajar más, tener más dedicación, estar más informado, modernizarse y formar al personal. Las condiciones son adversas pero hay un potencial. Pienso que en el momento en el que casi todas las empresas caían en el desánimo, nosotros adoptamos una estrategia diferente.

**QMP:** ¿Su estrategia incluye solamente clientes portugueses?

**A.P.N.:** Nuestra estrategia no es de hecho solamente Portugal. Para poder responder de forma eficaz al mercado nacional, tuvimos que hacer inversiones no solamente físicas sino también humanas. A partir ese momento y en un mercado como el de las ferias, que es muy exigente, todos tenemos una tendencia a definir nuestras actividades como la más compleja.

Pienso que el mercado de las ferias es un

mercado un poco aparte de otros sectores porque engloba una logística muy compleja. Nuestra estrategia fue elaborada para responder a las necesidades nacionales, tuvimos que crear una estructura y prepararnos para competir más allá de las fronteras. Fue a partir de ahí cuando comenzamos a internacionalizarnos. Hoy, en el año 2006, tenemos en el mercado externo más del 50% del volumen de nuestro negocio, aunque no descuidamos el mercado nacional.

**QMP:** ¿Cuáles son las diferencias y dificultades entre el mercado portugués y el mercado español?

**A.P.N.:** En el mercado español no tuvimos ningún tipo de dificultad. Trabajar en España para nosotros es como trabajar en Portugal. Es evidente que tuvimos que hacer algunas adaptaciones y que las exigencias de los parques de exposición en España son diferentes de las de los parques en Portugal. Nosotros ya hemos conquistado una gran credibilidad en España y cabe resaltar que hemos aprendido mucho por nuestra dispersión por el mundo. El mercado español representa en ese momento cerca del 12% de nuestra facturación, pero tenemos una expansión en los cuatro continentes. Europa representa el 80% de nuestra internacionalización, después de América del Norte, Asia y Rusia.

**Aliamos qualidade e elevado profissionalismo ao serviço que prestamos a todos os que nos procuram.**  
Especialistas nas ligações Ibéricas com "Transit-Time" definido.

**Unimos calidad y elevado profesionalismo, al servicio que prestamos a todos los que nos necesitan.**  
Especialistas en conexiones Ibéricas, con garantía del "Transit-Time" estipulado.

<b>LISBOA</b> Telef.: 219 108 900 Fax (Tráfego): 219 108 899 Fax (Geral): 219 108 898 tmb@tmbruno.com	<b>PORTO</b> Tel.: 228 301 110 Fax: 228 300 983 tmbporto@tmbruno.com	<b>MADRID</b> Tel.: 918 803 530 Fax: 918 882 654 tmbmadrid@tmbruno.com	<b>BARCELONA</b> Tel.: 935 525 787 Fax: 935 525 788 tmb-bcn@tmbruno.com
---	---	---	--

**TMB TRANSPORTES MAGALHÃES & BRUNO, LDA.**

ISO 9001 CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM

**Constructora da Ferraria, S.A.**  
Projecto y Montaje

**Confianza**  
**Disponibilidad**  
**Garantía**

**De Portugal para el Mundo!**

**Con sus clientes, en cualquier lugar.**

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

# Los fabricantes de muebles lusos sacan brillo a su diseño

*Los fabricantes portugueses de muebles han descubierto que a su fama de producir a precios competitivos deben sumar diseño y calidad para ganar control en la comercialización de sus productos y hacerse con las riendas de su destino en los mercados*

El cambio que han dado algunos de estos fabricantes les ha situado en los mercados internacionales como unos competidores cuyo potencial aconseja tenerlos en cuenta. No son demasiado grandes pero al mismo tiempo se les exige seguir muy de cerca las tendencias de la demanda en un sector que en algunas cosas se parece cada día más a la moda por su capacidad para crear y lanzar cada vez con mayor frecuencia colecciones donde el diseño es un fuerte componente. Por otra parte, estas empresas saben que el día en que los ultrabarcos fabricantes asiáticos lleguen a su mercado está cada vez más cerca, de modo que han creado sus propias marcas con el fin de explotar el valor añadido de sus productos.

## Raíces profundas

Iduna, que comenzó su actividad productiva en 1996 tras asumir el negocio de su principal suministrador, atraviesa precisamente esta etapa. Como fabricante de muebles de oficina, sabe que sus clientes conciben el lugar de trabajo como un espacio organizado y funcional en el que conceptos como comunicación o ergonomía son dos premisas básicas para trabajar.

Esta demanda obliga a Iduna a situarse en la vanguardia del diseño europeo y seguir muy de cerca las tendencias y novedades del mercado holandés. Una gran parte del catálogo de lanzamientos que surge cada año en este sector tiene su punto de origen en Holanda, y dependiendo de la cultura de cada país, se toman esas tendencias y se adaptan y se dejan pasar.

Cuatro años después de comenzar su actividad en España, la empresa ha consolidado su presencia en España y echado raíces. “Desde el primer momento sabíamos que era un mercado que ofrecía grandes ventajas para las empresas portuguesas y con el tiempo lo hemos confirmado porque nuestro camino está definido y ya no vivimos con los avances y retrocesos que vivíamos al principio”, afirma su administrador, Alberto Carvalho Araújo.

## Calidad y Diseño

Aquinos, empresa creada en 1985, supo desde el primer momento que la apuesta por la calidad y el diseño acompañada de una imagen con un punto irreverente y agresiva pero siempre orientada a la prestación de servicios al cliente sería su estrategia.



Foto: Tema



Foto: Tema

De esta forma, el negocio de la empresa ha crecido de forma sostenida. Primero, consiguiendo una cuota importante en el mercado portugués, reforzando después la producción de sofás y, más adelante, haciéndose con un disputado contrato de suministrador del gigante sueco de la distribución de muebles Ikea.

Con un volumen de negocio de 18 millones de euros, actualmente la empresa produce 250.000 unidades al año que coloca en 24 países. España, uno de los mercados más intere-

santes para la empresa, será fundamental para el proyecto de ampliar la producción a 750.000 unidades con una nueva fábrica.

“Hace un tiempo, sólo el precio contaba en este mercado”, recuerda el director general de la empresa, Carlos Aquino. “Pero –continúa– actualmente es preciso ofrecer calidad, diseño y precio. El diseño en Portugal ha mejorado mucho pero después es comparado con algunos productos asiáticos que hoy por hoy no tienen la calidad deseable pero que tarde o temprano tendrán porque los europeos les enseñamos. Tenemos que hacer algo para ser más competitivos”.

Contar con un cliente de la talla de Ikea asegura las posibilidades de estudiar de qué manera reforzarse pero Aquinos no quiere apoyar en exceso su negocio en el gigante de la distribución. Su proyecto es crecer con otros clientes también. Ni siquiera Ikea quiere tener un peso demasiado grande en la facturación de sus suministradores. En este sentido, la empresa lusa está interesada en potenciar su cartera de clientes en mercados exteriores para mantener en equilibrio la capacidad de producción.

Aquinos estudia varias posibilidades en este sentido. Planea algunos cambios en el acceso al consumidor o en la relación con los distribuidores. También, aunque señala que de momento se moverá solo, podría estudiar la posibilidad de contar con un socio en el mercado español. “La proximidad entre Portugal y España crea un mercado ibérico natural que no tiene sentido separar porque en ambos el gusto del consumidor tiene muchas semejanzas”, reflexiona Aquino.

**autoribeiro Lda.**  
Indústria de transformação

**Indústria de transformação**

Rua de S. Caetano  
551 apartado 526  
4411-701 Canelas VNG  
Portugal

Tel: (00351) 227157100  
Fax: (00351) 227121144  
Espanña  
Tel: 660956500

www.autoribeiro.pt

**MDF TRAMAGAL**  
INDÚSTRIAS DE FUNDIÇÃO, LDA.

Principales productos de MDF Tramagal:

- Materiales Resistentes al Desgaste
- Aceros al Manganeso
- Aceros al Carbono
- Aceros de Aleación Media
- Hierros de Aleación Alta

Zona Industrial - Apartado 29 - 2205-644 Tramagal - Portugal  
Tel: +351241 897 073/074/075 - Fax: +351241 897 076 - E-mail: mdf-tramagal@mail.telepac.pt

**VIGOBLOCO PRÉ-FABRICADOS S.A.**

Urqueira, Apartado 25  
2436-909 Caxarias-Ourém  
Portugal

Telef: 249 580 040/044  
Fax: 249 580 049/047

www.vigobloco.pt  
geral@vigobloco.pt

- Naves Industriales
- Viviendas Prefabricadas
- Puentes y Viaductos
- Losas Prefabricadas
- Vigas Pre y Postensadas
- Losas y Forjados Alveolares
- Muros de Contención de Tierras
- Cajones En Dos Piezas
- Losas Aligeradas
- Paneles de Cerramiento
- Cunetas y Canaletas
- Bordillos

**URBECASTE**  
Empreendimentos Imobiliários, S.A.

Desde hace 10 años proyectamos y construimos el sueño de muchas personas, y por eso hemos sido galardonados con el Oscar del sector inmobiliario de Portugal.

Nuestro desafío actual se llama Parque Cidadela y está destinado a todos aquellos que deseen vivir su propia historia en el centro de Cascais.

**Parque CIDADELA**  
Cascais  
Viva aquí su propia historia.

tel. +351 214 428 970 | fax. +351 214 189 564 | info@urbecaste.pt | www.urbecaste.pt | www.parquecidadela.com

## Industria pesada, futuro común

Las oportunidades de negocio que presenta el mercado industrial ibérico son las que permiten a grupos portugueses como Cruz Martins & Wahl –CMW– mantener fuertes lazos con empresas españolas



**Joaquim Cruz Martins**  
Socio Gerente de Cruz Martins  
& Wahl - CMW



**Álvaro Mendes Pereira**  
Presidente de Fucoli-Somepal

Desde que comenzó a exportar sus productos y piezas de aceros y hierros fundidos a España hace ya 13 años, CMW ha pasado a considerar un mercado local a la Península Ibérica. “Y creo que en general las pequeñas y medianas empresas lusas ven España como la verdadera comunidad Europea”, añade Joaquim Cruz Martins, socio gerente de la empresa.

La mayor parte de las ventas que hace CMW en España se realizan a través de distribuidores con sede en Madrid. Esta relación permite a la compañía ampliar su base de clientes –que incluye desde las constructoras al sector naval pasando, por supuesto, por la siderurgia– ingresar tres millones de euros anuales por la actividad comercial en España, principal mer-

cado internacional del grupo, que incluye también la filial MDF.

El de las fundiciones es un sector importante para la economía portuguesa ya que exporta alrededor del 70% de su producción. En el caso de CMW y MDF, la especialización en áreas como los componentes de maquinarias que por su actividad tienen un gran desgaste o piezas de fundición de acero inoxidable y refractario ha permitido al grupo ocupar un nicho de mercado, adquirir tecnología avanzada como sistemas automáticos de molduras y hornos eléctricos de inducción para liderar el mercado luso.

El responsable de CMW y MDF es consciente de que, a pesar de que las 7.000 toneladas de producción por año en un nicho de mercado tan concreto son un volumen considerable, la empresa, en el fondo, es pequeña. No lo ve como un problema en cualquier caso. “Este tipo de industria debe ser flexible e innovadora porque las piezas que se fabrican hoy pueden no ser necesarias mañana o en cinco años. Tenemos claro que hay que innovar para sobrevivir porque en el horizonte siempre aparecen nuevos competidores”, dice Cruz Martins.

Por eso, en estos momentos, CMW tiene en mente, a través de MDF, su entrada en un sector que aún no ha tocado: el suministro de piezas

para los molinos eólicos que en España han representado todo un boom económico y que también lo serán en Portugal.

Para aprovechar la ocasión, CMW busca un socio para MDF que colabore en la adaptación de las instalaciones que la empresa tiene en la localidad de Tramagal, una fundición muy importante en la década de los 80 que, con una capacidad de 8.000 toneladas al año, es la única de Portugal que, con pequeñas inversiones, está preparada para fabricar piezas destinadas a la energía eólica. “El socio que necesitamos es alguien conocedor del mercado de energía eólica y presentarnos a los concursos y proyectos de inversiones”, explica Cruz Martins.

### Proyectos comunes

Probablemente sea de este modo, a través de alianzas y sociedades en proyectos comunes, como las economías ibéricas acelerarán la creación de un solo mercado. ¿Qué ganarán los protagonistas de la fusión con este proceso?

En Fucoli-Somepal, empresa del área industrial portuguesa, creen que Portugal sólo puede ganar con una relación cada vez más fuerte. “España es un mercado de 42 millones de habitantes”, dice con convicción el responsable de Fucoli-Somepal Álvaro Mendes Pereira.

“España tiene una gran capacidad para pagar y con nuestra entrada sólo podemos ganar porque nuestra capacidad de producción no ha sido aún explotada en su totalidad. En nuestro caso, podemos producir 60 toneladas diarias y nos situamos en el entorno de 50”, afirma Mendes Pereira.

Pero alcanzar el punto en el que la industria ibérica sea una realidad no es tan sencillo. La

misma Fucoli-Somepal, instalada en Coimbra, encontró grandes dificultades para acceder al mercado español. Sólo tras su visita a una exposición profesional en Zaragoza logró captar clientes y mercado a pesar de contar con un catálogo de productos que considera “perfectos”.

En este sentido, la empresa considera que el sector privado ha evolucionado mucho más rápido que el público. La relación calidad precio de los productos industriales portugueses ha mejorado de forma más que notable en los últimos años como consecuencia de la iniciativa de las propias empresas, que certifican la calidad de su producción –incluso en áreas tan complejas como la fundición– según baremos internacionales.

“En sus concursos, la Administración pública no se preocupa tanto por la calidad como por el precio, cuando debería ser al contrario. De manera que lo que nos queda son los mercados exteriores”, opina... Además de España, Italia, Luxemburgo o Argentina son clientes de esta compañía.

Fucoli-Somepal, fundada hace ya sesenta años, adquirida hace 26 por sus actuales gestores y desde entonces en un constante proceso de reestructuración y transformación, factura 13 millones de euros y con una plantilla de 350 trabajadores, considera que el próximo lustro será decisivo en el futuro de la industria ibérica.

El desafío es, en su opinión, adaptarse con flexibilidad a la demanda del mercado. “Si es necesario, deberíamos cambiar de maquinaria cada seis meses”, sostiene Mendes Pereira. “De este servicio al mercado depende la salvación de las empresas, que se enfrentan ya a la competencia china y seguramente a la india más adelante”, pronostica.

**ren**  
Rede Eléctrica Nacional, S.A.

Operador de Transporte de electricidad y gas natural

**ren|telecom**  
Comunicações, S.A.

# La energía de REN mueve Portugal

Sede Social: Av. E.U.A., 55 - 1749 - 061 Lisboa Telefone: 210 013 500 Fax: 210 013 310 Web site: www.ren.pt

## Entrevista con José Penedos

Presidente de REN  
–Rede Eléctrica Nacional–



Foto: Ren



Foto: Ren

**QMP:** En el año 2006, ¿cuál es el estado actual del MIBEL –Mercado Ibérico de la Electricidad–?

**J.P.:** El MIBEL es un proyecto de naturaleza políticoenergética en la medida en que los dos gobiernos, Portugal y España, pensaron en la idea de la creación de un mercado regional que estuviese en la lógica de la creación de un mercado interno de la electricidad. El MIBEL es una contribución de los gobiernos de Portugal y de España a la construcción del mercado de la electricidad regional. Las dificultades que el MIBEL ha tenido son comprensibles, porque hay un paso previo a la creación de los mercados, que es la regulación coherente entre los dos mercados que se interconectan. La regulación entre Portugal y España no es muy coherente, ya que cada país ha hecho su propia regulación y la asimetría de esta regulación es una dificultad para la creación de un mercado integrado.

La sensación que tenemos, en un espacio ordenado como es el espacio de la Unión Europea, es que el mejor mercado no prescinde de una buena regulación, particularmente si vamos a unir mercados nacionales, en particular en el mundo de la energía donde la especificidad nacional es muy grande, ya sea en la forma en que se genera la electricidad, en la composición del sistema productivo o en las especificidades que tienen los costes específicos en la distribución.

La coherencia de la regulación pasa por aquí, levantar un mercado común entre los países tienen estas dificultades. Las dificultades que ha tenido el MIBEL para implantarse y para consoli-

darse son dificultades absolutamente naturales en un mercado tan complejo como es el de la energía.

Decir que el MIBEL no va a funcionar creo que es una visión negativa. Siento una gran satisfacción al comprobar que el MIBEL es una realidad, que era un proyecto alimentado por los dos gobiernos, y soportado por REN y por la Red Eléctrica de España. Estamos trabajando unidos para mejorar la interconexión entre Portugal y España, para que no haya dificultades físicas en los intercambios de electricidad, de modo que no se pueda decir que las redes no tienen capacidad de interconexión.

**QMP:** ¿Qué importancia tiene la fusión entre el OMIP –Polo portugués del Operador del Mercado Ibérico de la Energía– y el OMEL –Polo español–?

**J.P.:** Es importante porque el mercado debe tener un operador unificado. Si el mercado estuviera integrado, los gobiernos se sentirían menos tentados a hacer un papel de regulación administrativa de los precios y entregarían la función reguladora de los mismos al mercado en su línea mayoritaria. En mi opinión, el mercado ibérico estará mejor cuando los precios reflejen más el mercado y menos la presión administrativa de los respectivos gobiernos.

**QMP:** Se habla mucho de la aproximación de las tarifas entre Portugal y España. ¿Cree que esto va a suceder?

**J.P.:** Creo que esto es un hecho inevitable en un mercado integrado el conseguir precios

comunes para nuestros dos mercados. Estamos en un camino irreversible de precios regionales comunes en la región ibérica, salvaguardando la independencia de cada estado. La región ibérica va a tener precios comunes en Portugal y en España en un plazo de dos a tres años.

**QMP:** ¿Cuál es su opinión sobre la energía nuclear en Portugal como fuente propia?

**J.P.:** En mi opinión, como presidente de la Asociación Portuguesa de la Energía, tiene el sentido siguiente: el Consejo Mundial de la Energía ha intentado no demonizar ninguna forma de energía, es decir, el mundo está frente a desafíos concretos de seguridad de abastecimiento, los combustibles fósiles, gas y petróleo, tiene su horizonte de agotamiento próximo y no tiene sentido no situar en el lugar de los combustibles fósiles otras formas de generación de energía, de manera que se salvaguarden su modelo de energía.

Para continuar disponiendo de electricidad vamos a tener con seguridad que mejorar el aprovechamiento de las energías renovables, vamos a tener que mejorar la eficiencia energética, los consumos de energía, lo que significa mejorar la vivienda, el transporte y todos los usos de la energía en el sentido de una mayor

racionalización, habida cuenta que hay un factor notable de crecimiento del consumo con tendencia ascendente.

Portugal y España tienen naturalmente el mismo problema en un plazo de los próximos 30 años. No se podrá conseguir la satisfacción de los consumos exclusivamente sobre la base de las fuentes de energía a las que estamos habituados y vamos a tener que incluir el carbón y también la energía nuclear. La energía de generación nuclear que va a entrar en este horizonte no es la energía nuclear con productos radiactivos. Pienso que en este sentido no podemos ignorar la opción de la energía nuclear.

**QMP:** ¿Qué es lo que va a ofrecer esta nueva REN a sus nuevos accionistas?

**J.P.:** Es un producto de bolsa absolutamente fiable, ya que basta observar la evolución del dividendo de REN para darse cuenta de que la gestión ha conseguido multiplicar por cinco el dividendo desde el año 2001. No puedo garantizar que se consiga un crecimiento similar en los próximos años, pero quiero garantizar que cualquier ahorrador o ciudadano tiene en una empresa como REN una garantía de retorno de su capital de inversión, tiene una seguridad que es superior a la mayoría de las empresas que cotizan en bolsa. Es una actividad con rendimiento previsible, con una gran estabilidad y una regulación que favorece la colocación de activos de esta naturaleza en los mercados. Creo que REN va a ofrecer al mercado una enorme oportunidad, sobre todo para el ahorro familiar.

**QMP:** ¿Qué opinión tiene sobre la posible recuperación de la economía portuguesa? ¿Es una realidad?

**J.P.:** La estadística referida al consumo de electricidad no ratifica la idea de crisis, significa que con el crecimiento de los consumos de electricidad entre el 3 y el 4%, no se puede decir que la economía esté parada, la economía está recuperándose.



Este Reportaje ha sido producido por Quality Media Press  
info@qmpress.com

El reportaje, así como las entrevistas completas, están disponibles en  
www.qualitymediapress.com



**SOARES DA COSTA**  
INGENIERÍA, CONSTRUCCIÓN Y OBRAS PÚBLICAS