

# PORTUGAL

## puentes de prosperidad

### S U M A R I O

#### 2 ECONOMÍA

Camino a la recuperación  
Cuando la economía borra las fronteras

#### 4 TRANSPORTE AÉREO

Resistiendo en el panorama mundial

#### 6 INDUSTRIA

Innovación e internacionalización como  
armas de competitividad

#### 8 CONSTRUCCIÓN

Concentrándose para competir

#### 10 INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Con remedio y sin complejos

#### 12 INFRAESTRUCTURA

Alqueva: riqueza compartida

#### 13 ENERGÍA

Un mercado eléctrico  
de 52 millones de usuarios

#### 14 BANCA

Al servicio del cliente ibérico

#### 16 LÍDERES

Compromiso Portugal: ¿Revolución de los  
capitanes de la industria?  
Serfingest: ambiciones Ibéricas

#### 18 ENTREVISTAS

Enrique Santos  
María do Carmo Belard-Kopke

#### 19 TRANSPORTES

Acortando distancias

#### 20 TURISMO

El año de oro  
Grupo Pelicano: de la mano de WWF

#### 22 MADEIRA

La autonomía en beneficio del desarrollo

#### 23 PORTUGAL EN DATOS

DOMINGO 9 DE MAYO DE 2004

# Camino a la recuperación

**T**ras entrar en recesión en 2002, Portugal se ha embarcado en unas profundas reformas estructurales. En paralelo con la política de contención presupuestaria del gobierno, que permitirá este año cumplir con el Pacto de Estabilidad, las empresas portuguesas tratan de mejorar su productividad e internacionalizar sus actividades para afrontar con serenidad la ampliación de la Unión Europea

El año 2002 y parte del 2003 han sido difíciles para Portugal: una recesión inesperada por su magnitud, así como unos incendios forestales que devastaron más de 215.000 hectáreas, casi el 2,5% del Portugal continental –la mitad de La Rioja–, han monopolizado la atención de la opinión pública. Frente a estas malas noticias, Portugal se ha lanzado a tumba abierta en una profunda toma de conciencia por reformarse, internacionalizarse y mejorar su competitividad.

Recibimos muchísimos fondos de la Comunidad y los invertimos haciendo nuevas carreteras, infraestructuras, autopistas, puertos, aeropuertos, universidades, etc. Pero sobre todo, cambió la mentalidad de la gente, lo cual ha sido lo más importante. Hoy día, Portugal es un país europeo”.

Marcelo Rebelo de Sousa, Catedrático de Derecho e influyente comentarista del canal de televisión TVI, añade, “Portugal ha conseguido, en menos de treinta años, llevar a cabo transformaciones muy importantes en cuatro áreas fundamentales: descolonizó en 1974-75, democratizó a partir de 1976, se integró en las Comunidades Europeas a partir de 1986 y creó una economía de mercado, que no existía, a partir de 1992. Ningún otro antiguo imperio consiguió hacer en el mismo tiempo tanto como Portugal”.

En 2004, las prioridades son para el prestigioso comentarista “reducir y simplificar los procesos administrativos, así como aumentar la productividad nacional e internacionalizar más la economía.”

En un país donde la administración pública absorbe el 15% de la población activa, el 46,6% del gasto público y consume el 15,3% del PIB –frente al 10% para la media europea–, Marcelo Rebelo de Sousa estima

que, “ahora, la reforma de la administración pública es prioritaria porque sólo ella permite reducir el gasto público. Sólo ella permitirá reformar la educación y la sanidad, y sólo eso permite aumentar su productividad y preparar al Estado para un papel regulador y no intervencionista en la economía”.

En un reciente encuentro del Forum de Nueva Economía en Madrid, el primer ministro Durão Barroso prometió una reducción del impuesto sobre los beneficios de las empresas del 30 al 25%, para alcanzar el 20% en 2006.

Por el lado de las políticas activas, el Programa de Incentivos a la Modernización de la Economía –PRIME–, impulsado por el ministro de Economía Carlos Tavares, ha sido dotado de más de 944 millones de euros y tiene como objetivos apoyar las inversiones productivas y promover un mayor competitividad internacional de la economía lusa.



“...Ningún otro antiguo imperio consiguió hacer en el mismo tiempo tanto como Portugal...”

MARCELO REBELO DE SOUSA  
Analista Político

Desde su llegada al poder en abril de 2002, el gobierno de centro derecha del Partido Social Demócrata de José Manuel Durão Barroso, ha iniciado una reforma completa del sistema de incentivos a la inversión y una serie de profundas reformas estructurales. El sector público ha congelado el nivel de inversiones y rebajado los gastos de la administración para mantener el déficit debajo del 3%, cum-

## Treinta años después de la Revolución de los Claveles, Portugal es un país irreconocible

pliando así las exigencias del Pacto de Estabilidad, a pesar de la gran impopularidad de tales medidas.

De hecho, en abril pasado, la Comisión Europea cerró el proceso abierto contra Portugal por su déficit excesivo de 2001 –4,2%– tras reducirlo al 2,7% en 2002 y 2,8% en 2003. Como primera señal de optimismo, tras una contracción del 1,3% del Producto Interno Bruto en 2003, la Comisión Europea prevé un crecimiento del PIB del 0,8% en 2004.

### Treinta años después

Pese a todo, treinta años después de la famosa “Revolución de los Claveles” del 25 de abril de 1974, Portugal es un país irreconocible. Una realidad aún bastante desconocida por el público español.

Para Mario Soares, ex Presidente de la República y gran conocedor de España, “Portugal se transformó completamente con su entrada en la Comunidad Europea.



Foto: CP/ MANUEL RIBEIRO

### Competencia internacional

A semejanza de Irlanda, Portugal busca convertir en ventajas el ser un país periférico. La entrada de diez nuevos países en la Unión Europea obliga a plantearse alternativas, dado que tanto a nivel global como per cápita, Portugal es el tercer país beneficiario de los fondos de apoyo comunitarios.

Portugal entra ahora en competencia con países con costes laborales inferiores, así como con un nivel de formación y especialización alto, y por tanto muy atractivos para los inversores internacionales.

Algunos ejemplos de éxito son particularmente esperanzadores, como él que aporta Fernando da Costa Lima, Presidente de la Comisión Ejecutiva de la API, Agencia Portuguesa para la Inversión, “una de las principales razones por la cual Volkswagen Autoeuropa –el mayor inversor extranjero del país con más de 6.600 empleos directos e indirectos– decidió invertir en Portugal ha sido la calidad de la mano de obra, que es capaz de ser tanto o más productiva que la de cualquier otro país.”

Portugal es un país pequeño, pero con una economía muy abierta, que espera que la mejoría de la coyuntura internacional, especialmente en la Unión Europea, –destino de 80% de sus exportaciones– permita retomar a medio plazo la senda del crecimiento.

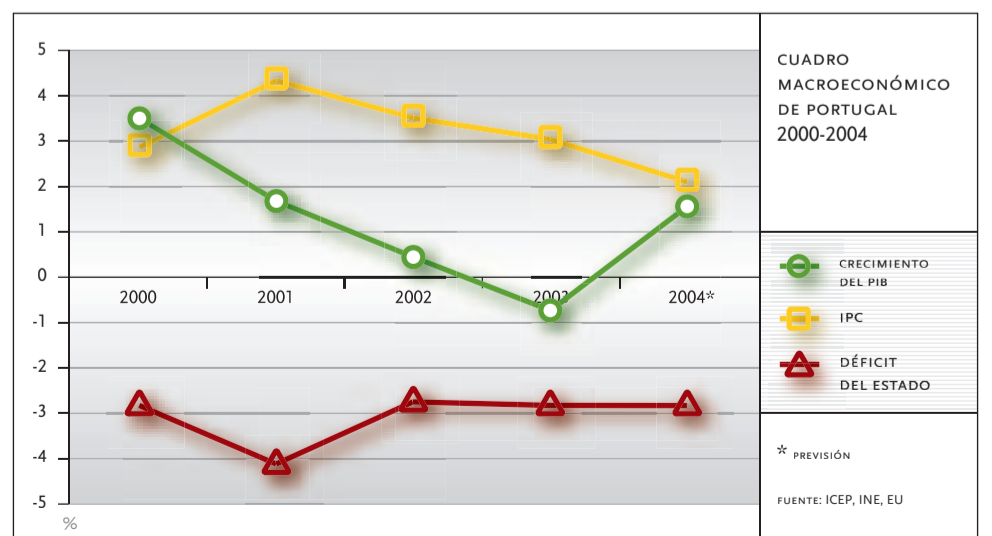
Unas dificultades a las que la clase empresarial, sin esperar demasiado de los políticos, quiere contribuir a eliminar. Según Ludgero Marques, Presidente de la AEP, Asociación Empresarial de Portugal, “tenemos que mejorar sustancialmente nuestra

educación básica, aumentar nuestra autoestima y confianza, aumentar nuestra productividad y nuestras relaciones internacionales y saber ganar dimensión estableciendo asociaciones nacionales o internacionales”.

Efectivamente, las empresas orientadas solamente hacia el mercado nacional tienen pocas opciones, tal y como reconoce Francisco Van Zeller, Presidente de la CIP, Confederación de la Industria Portuguesa: “no tenemos alternativa a la internacionalización, el mercado es pequeño, de diez millones de consumidores locales. El problema es que tradicionalmente Portugal ha estado mirando hacia el Atlántico. Para nosotros la internacionalización era mirar hacia Brasil, pero ahora hay que mirar hacia Europa. Tomamos el camino del Atlántico hace 500 años, todas nuestras energías fueron hacia el Atlántico y casi nada hacia Europa. No teníamos nada del Mediterráneo, ni relaciones con España que eran muy débiles”.

Sin embargo, Portugal es la mayor región ibérica en términos de población y de PIB. Además, su PIB por habitante es superior al de cinco comunidades autónomas españolas.

Para Diogo Vaz Guedes, Presidente de la constructora Somague, asociada a la española Sacyr Vallehermoso, el mensaje es claro, “Hay un cambio significativo en un momento en que Portugal atraviesa un periodo de contracción de la inversión pública, la oportunidad que tenemos hoy es formar parte del puzzle ibérico. El crecimiento que la economía española está teniendo es para nosotros una gran oportunidad y un gran desafío”.



# Cuando la economía borra las fronteras

Los intercambios entre Portugal y España han experimentado un aumento espectacular en los últimos años. España es hoy su principal socio comercial y Cataluña su más destacado proveedor, con ventas superiores a las de Italia o Reino Unido. Para equilibrar esta relación, las empresas portuguesas invierten, desde 2001, más en España que las españolas en Portugal

España es el principal cliente y proveedor de Portugal. Las importaciones portuguesas ya dependen en un 38% de España, un aumento del 11 % con respecto al 2001. De las comunidades autónomas españolas, Cataluña es el más destacado proveedor de Portugal, con el 10% de las importaciones lusas, más que Italia o Reino Unido.

Portugal es el tercer destino de las exportaciones españolas –detrás de Francia y Alemania– y su noveno proveedor. Como recuerda Carlos Carderera Soler, embajador de España en Portugal, “España vende más aquí que en toda América Latina o que en Estados Unidos”. Para el diplomático español, que ya vivió en Lisboa durante su infancia, “la relación entre Portugal y España ha

el día expuestos porque no son de consumo del gran público”.

De hecho, la embajada portuguesa publicó en 2003 una completa guía sobre una veintena de casos de éxito empresarial portugueses en España, desde la A de Acquajet, fundada en 2000 por el portugués Miguel Ribeiro Ferreira y que se ha convertido en el líder ibérico en dispensadores de agua mineral; hasta la V de Vista Alegre Atlantis, reina de la porcelana y del mercado de arte de mesa; pasando por la S del Grupo Luis Simões, nuevo gigante del transporte de mercancías y logística en el ámbito ibérico.

La fuerte dinámica competitiva española de los últimos años ha sido vista a veces con admiración y otras veces con recelo del otro lado de la frontera. Según João Rosa Lá, “Existe en Portugal este fenómeno de una pretendida invasión española de Portugal. El mercado portugués es bastante más pequeño que el español, por lo que es más visible la inversión española en Portugal”.

Un análisis compartido por Fernando Ulrich, Presidente de la Comisión Ejecutiva del Banco portugués BPI para quien “Se trata de una cuestión de dimensión. Dado que el mercado español es mayor que el portugués, tenemos que tener paciencia y esperar que estas creencias desaparezcan. Tenemos mucho más que ganar lado a lado y Portugal va a beneficiarse mucho con el hecho de que España vaya bien económicamente, tratándose de nuestro principal socio comercial.”

Esta impresión de “invasión española” viene a ser desmentida por las cifras, puesto que según un estudio reciente de la consultora KPMG, el país que más adquisiciones y fusiones protagonizó en Portugal en 2003 fue el Reino Unido con un 44% del total, por delante de España con un 23%.

Además, otro dato que puede sorprender es que en 2002 el 45% del total de las inversiones directas portuguesas se destinaron a España, con 3.022 millones de euros, tres veces más que los 1.071 millones de inversión española directa en Portugal.

## El reto de la ampliación

Las empresas portuguesas están empeñadas en un proceso de modernización que pasa por intensificar el proceso de inversiones y adquisiciones en España y así ganar masa crítica y competir en igualdad con sus homólogas españolas. El futuro se puede contemplar con serenidad, ya que de las 15.000 principales empresas exportadoras portuguesas sólo 4.000 venden en España.

¿Qué puede representar la reciente ampliación de la UE para la relación entre los dos países? Para el embajador español no hay duda, “la entrada de estos países va a aumentar la competencia, y una manera de ser competitivo es unirse con alguien más.

“...El mundo lusófono tiene mucha fuerza, el mundo hispánico tiene mucha fuerza, y los dos tienen una fuerza inmensa...”

**DIOGO VAZ GUEDES**  
Presidente de SOMAGUE



sufrido un vuelco espectacular. Hemos pasado de ser dos países que no tenían prácticamente relación a tener una relación interesantísima”.

Según datos de la Cámara de Comercio e Industria Luso-Española, existen hoy más de 3.500 empresas españolas instaladas en el país vecino, que han creado más de 150.000 puestos de trabajo. España representó en 2000 el 36% del total de las inversiones directas extranjeras en Portugal, llegando al 63% en 2003, por delante de Gran Bretaña.

Ahora bien, la presencia portuguesa en España no es tan numerosa: unas 350 empresas lusas están instaladas en las 17 comunidades autónomas. El embajador portugués en España, João Rosa Lá, afirma, “España representa la salida natural para las empresas portuguesas. No se puede hablar de mercado portugués o español, las empresas portuguesas deben pensar en el mercado ibérico. El mercado español es un mercado con 40 millones de consumidores y con un nivel de vida 25% superior al portugués. El mercado portugués tan sólo tiene 10 millones”.

## ¿Invasión Española?

Esta presencia, cada más vez importante en nuestros mercados, es aún poco conocida, según el embajador portugués, ya que “las empresas españolas que están en Portugal son normalmente del sector financiero o de la gran distribución, o bien del sector textil. Estas empresas son de gran consumo, bastante más visibles. Las empresas portuguesas están basadas en sectores menos visibles, como pueden ser las tintas, el cemento, los aceites, etc. Son productos que no están todo



FOTO: HOVIONE



FOTO: HOVIONE



FOTO: REN

cados internacionales, ya que para muchas empresas españolas es en el país luso donde siempre se inician los procesos de internacionalización, verdadero bancos de prueba de su estrategia en el exterior.

Este es el caso de El Corte Inglés, cuya única experiencia fuera de España ha sido en Lisboa y pronto estará en Gaia –cerca de Oporto–, o de Zara, que abrió su primera tienda en 1988 en Oporto.

Para José António Silva e Sousa, Vice-Presidente del Consejo de Administración de la Fundación Luso-Española, “Si las relaciones políticas son excelentes, en las relaciones empresariales notamos que hay algo más que hacer, hay que trabajar para que las empresas portuguesas que están en España se “españolicen” y la empresas españolas que están en Portugal se “portugalicen”.

La Fundación Luso-Española, que nació en 2000 de una iniciativa de empresarios portugueses agrupa a muchos de los grandes grupos ibéricos como Amorim, Totta,

Lo que deberíamos hacer es trabajar juntos para hacer frente a estos nuevos desafíos”.

Para João Ribeiro da Fonseca, Presidente de PGA Portugal Airlines, “La península

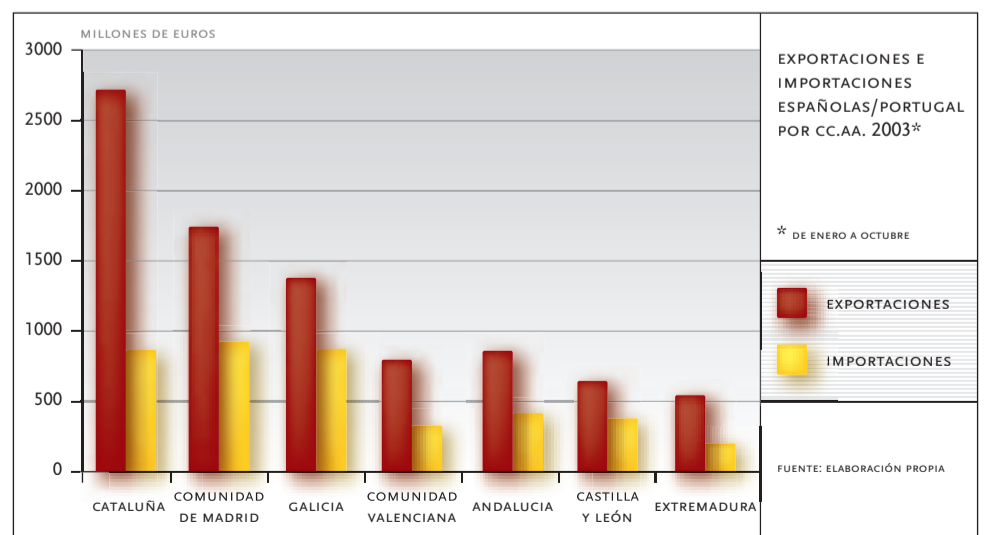
## Las inversiones portuguesas en España han triplicado en 2003 a las inversiones españolas en Portugal

ibérica es un mercado, no son dos mercados. Portugal y España son un solo mercado económico, con todos los dolores nacionalistas, con todas las dificultades que resultan del peso de la historia...”.

No hay duda de que Portugal necesita a España en temas de redes de transportes y comunicaciones, intercambios comerciales así como inversiones. Pero España también necesita a Portugal para triunfar en los mer-

EDP, Portugal Telecom, Repsol YPF o Galpenergia, y sirve de plataforma de promoción de las relaciones económicas y culturales entre los dos países.

Como resume el joven empresario Diogo Vaz Guedes, Presidente de Somague –asociada a Sacry-Vallehermoso–, “Soy apologista de que el mundo lusófono tiene mucha fuerza y el mundo hispánico tiene mucha fuerza, y los dos tienen una fuerza inmensa”.



# Resistiendo en el panorama mundial

**A** pesar de su reducido tamaño y población, pero gracias a su posición geográfica excepcional entre el Atlántico y Europa, Portugal está llamado a jugar un papel determinante como puerta de entrada y salida del viejo continente. Ganando dimensión, las empresas del ramo de aviación civil experimentan con éxito una cooperación regular y el establecimiento de alianzas estratégicas con sus homólogas españolas

En 2003, los aeropuertos portugueses registraron un crecimiento del 1,4% respecto al año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, con cerca de 21,1 millones de pasajeros. Los movimientos de tráfico internacional representan un 65% del total de los vuelos, 82,3% de los cuales provienen de la Unión Europea.

A pesar del 11-S y de la difícil coyuntura internacional posterior, las empresas portuguesas han conseguido resistir la crisis mejor que algunas de sus homólogas europeas, especialmente de Suiza, Bélgica o Francia, donde se produjeron sonoras quiebras.

Hoy este sector, parcialmente liberalizado desde los noventa, ve con sere-

*“...Las rutas y el tipo de tráfico que tienen prioridad para nosotros, es lo que llamamos punto a punto...”*

**JOÃO RIBEIRA DA FONSECA**  
Presidente de  
PGA - Portugal Airlines



Foto: PGA

unidad los próximos meses. Se esperan fuertes incrementos en los ingresos operativos, gracias a eventos internacionales en preparación tales como el macrofestival internacional de música “Rock In Río Lisboa” del 29 de mayo al 6 de junio próximo, y sobre todo la Eurocopa de Fútbol del 12 de junio al 4 de julio.

## Liberalización y Escisión

Fruto de la liberalización, el panorama de la aviación civil en Portugal conoció una importante alteración en 1998, resultado de la escisión de la antigua Empresa Pública Aeropuertos y Navegación Aérea –ANA, E.P.– en dos empresas distintas. Así, nació ANA –Aeropuertos de Portugal S.A.–, encargada de la gestión de los aeropuertos nacionales. En cuanto al servicio de apoyo a la navegación aérea civil se creó NAV, Empresa Pública de Navegación Aérea de Portugal.

Esta última ocupa un lugar importante en el buen desarrollo de las comunicaciones entre Portugal y Europa y el resto del mundo. Como explica Carlos Gonçalves da Costa, Presidente de NAV, “Desempeñamos un papel de unión en el mundo aeronáutico porque tenemos conexiones con las RIV –Región de Información de Vuelo– de Madrid y de Casablanca, al

norte con Gran-Bretaña, en el Atlántico con Gander –Canadá– y Nueva York, y en el sur con el Sal –África–”.

En 2002, 382.252 aviones fueron controlados en el espacio aéreo nacional portugués, 72,1 % procedentes o con destino a Europa, seguido de África, con 16,1%.

NAV ejerce su actividad en el continente y las regiones autónomas de Madeira y Azores, concretamente en la Isla de Santa Maria, donde se encuentra localizado el Centro de Control Océánico. La región de Información de Vuelo –RIV– de Santa Maria abarca una vasta zona sobre el Océano Atlántico, incluido el archipiélago de las Azores, extendiéndose hasta Cabo Verde al sur y al oeste es límite con la RIV oceánica de Nueva York. Como resume Carlos Gonçalves da Costa “La RIV del Atlántico es 55 veces mayor que la de Portugal continental. Sólo esto nos puede dar una idea del espacio”.

La Unión Europea tendrá un cielo único a partir de diciembre 2004, proceso irreversible que deberá estar completamente concluido en 2025. Por ello, en su esfuerzo de armonización de la organización del control aéreo con el resto de la UE, el presidente de NAV se muestra especialmente orgulloso de que, “Portugal sea el primer país europeo cuya información de vuelo haya sido enteramente informatizada”.

En cuanto a las sinergias existentes con España, Carlos Gonçalves da Costa, quien dice tener contacto directo “las 24 horas” si fuera necesario con su homólogo de AENA, reconoce que, “Tenemos una coordinación y una conexión muy buena con nuestra congénere española AENA. La cooperación con España, en lo que es la navegación aérea, es una realidad y se considera como algo normal. Anormal sería si las relaciones no fueran buenas. Nosotros y España, en términos de navegación aérea, estamos forzados a entendernos. Tenemos que trabajar con un objetivo común y lo vamos logrando con un diálogo muy franco y leal”.

## Competencia y colaboración

Actualmente existen en Portugal cuatro compañías regulares de bandera nacional, las públicas TAP Air Portugal, cuya privatización está prevista para el 2004/5, y SATA, compañía especializada en los vuelos domésticos e internacionales del



Foto: PGA



Foto: NAV

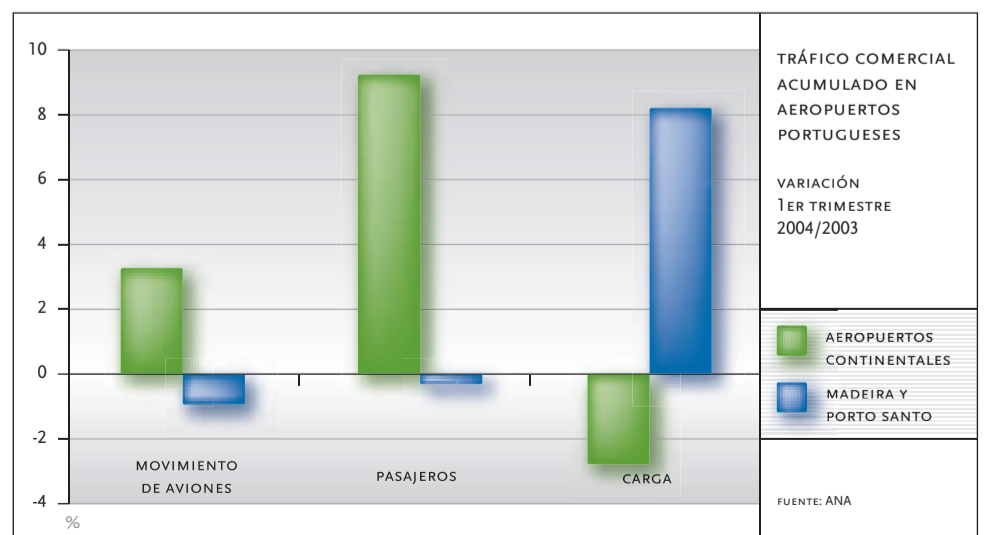
Portugalia es quizás la más ibérica de todas y mantiene, aparte de un acuerdo estratégico con la compañía nacional TAP, otro acuerdo con la española Spanair, el cual le permite ofrecer un sistema único de check-in de ida y vuelta en el mismo día en los vuelos con destino a Madrid y Barcelona.

Como explica el presidente de PGA-

*Las empresas portuguesas han conseguido resistir la crisis mejor que algunas de sus homólogas europeas*

Portugalia Airlines, João Ribeiro da Fonseca, “el segmento de negocios de profesionales está en el punto de mira de nuestro interés. Ciertamente, las rutas y el tipo de tráfico que tienen prioridad para nosotros, es lo que llamamos punto a punto”.

Su sistema único de Buy & Fly y check-in de ida y vuelta permite, a los pasajeros que viajan sin equipaje, comprar su billete y tener acceso inmediato a la puerta de embarque. Para seducir aún más los hombres de negocios, cuando la competencia reduce al mínimo los servicios a bordo y cobra los menús, Portugalia se distingue ofreciendo un verdadero catering de calidad, basado en la cocina tradicional portuguesa.



## TRANSPORTE AÉREO



Foto: NAV



Foto: NAV

En cuanto a la anunciada competencia del AVE, que prevé unir progresivamente Portugal y España a partir del 2010, João Ribeiro da Fonseca se muestra sereno, “El avión tiene un papel imprescindible en la modernidad que queremos ser. Con 15 o 25 –países en la UE–, ese papel es más profun-

### *El aeropuerto de Madeira es candidato al Premio Mundial de Ingeniería de Estructuras*

de forma a colocarlos en una posición de competitividad, eso es, de igualdad de condiciones con los principales aeropuertos europeos, y al mismo tiempo procurar mantener los costes de utilización aeroportuarios con tarifas de niveles aceptables”.

Para ANA, como para sus homologas europeas, la prioridad hoy es definir un estrategia de desarrollo en negocios no aéreos, –tiendas de aeropuertos, etc.– y diversificar sus fuentes de ingresos. Como explica Walter Marques, “En la venta nos hace falta un socio que juntamente con nosotros hará la explotación en todos los aeropuertos portugueses. Nuestra meta es conseguir pasar a un 45%-47% –de los ingresos no aéreos–”. Este socio, ANA lo ha encontrado recientemente en la española Aldeasa, ya presente en el aeropuerto de Madeira.

Un archipiélago, Madeira, donde ANA ya controla el 70% de ANAM, Aeropuertos y Navegación Aérea de Madeira, sociedad anónima encargada de la gestión del aeropuerto insular, junto con el gobierno regional –20%– y el Estado portugués –10%–.

Para Duarte Ferreira, Administrador de ANAM, la necesidad de diversificación es la misma, “nuestro objetivo es llegar a unas partidas de aproximadamente el 40 % y el 60 %, respectivamente, para los ingresos provenientes de no aviación y de aviación.”

A la cabeza de uno de los aeropuertos más modernos de Portugal, Duarte Ferreira se



*“...Portugal es el primer país europeo cuya información de vuelo ha sido enteramente informatizada...”*

**CARLOS ALBERTO GONÇALVES DA COSTA**  
Presidente de NAV  
Navegación Aérea de Portugal

do. Lo que digo es que hay que entender cuál es la misión del transporte aéreo y cuál es la misión del transporte ferroviario, para que no se hagan inversiones superpuestas que no son eficientes. No tengo ninguna duda de que el tren, hasta 400 Km., es competitivo y es deseable. A partir de ahí yo diría que hay que discutir, hay que ver cuál es el mejor sis-

muestra especialmente orgulloso, “Es una obra singular, no conozco ningún aeropuerto a 60 metros de altura –sobre el nivel del mar– y sobre de una estructura de hormigón armado. Es una obra majestuosa, los pilares tienen 60 metros de altura, tres metros de diámetro, espaciados 32 metros entre ellos, es una obra de dimen-

### *Se esperan fuertes incrementos en los ingresos, gracias a eventos tales como “Rock In Río Lisboa” y la Eurocopa*

tema, si es el aéreo o el tren”.

Férreo abogado de una verdadera red europea integrada de transportes, João Ribeiro da Fonseca lamenta sin embargo que, “El transporte aéreo no recibe ayudas. En el año 2002, la ayuda en Europa ha sido de 33,1 miles de millones de euros, de los cuales 33 mil millones han sido para el ferrocarril.”

#### Del cielo al suelo

El aeropuerto suele ser el primer contacto de un visitante cuando llega a un país. Una gran responsabilidad que asume sin complejos, Walter Marques, presidente de ANA, Aeropuertos de Portugal S. A., encargada de la explotación de siete aeropuertos continentales lusos, afirmando que “Lo que los aeropuertos portugueses han estado haciendo es actualizar sus infraestructuras

sión apreciable pero extremadamente bien encajada en su entorno. Una obra que comenzó en 1995, la pista fue terminada en 2000 y el terminal en 2002. El aeropuerto de Madeira ha costado 600 millones de euros, financiado con 230 millones a fondo perdido de la UE y 130 con un préstamo del Banco Europeo de Inversión.” Esta obra de categoría mundial es candidata al Premio Mundial de Ingeniería de Estructuras.

Enfrentándose a la globalización, TAP, PGA-Portugália, NAV y ANA, entre otros, pretenden primero para Lisboa crear un “cluster” del sector aeronáutico y de aviación con el objetivo de ganar dimensión en el mercado internacional y conseguir sinergias que permitan no solamente economías de escala para todos, sino también una mayor competitividad internacional. ≡



# ALQUEVA

## EL AGUA QUE NOS UNE



Embalse con 250km<sup>2</sup> en el tramo internacional del Guadiana



110 mil ha de regadío en implantación



Turismo y deportes náuticos



Producción de energía eléctrica



Regularización de los caudales del Guadiana



Potenciación del medio ambiente



Valorización del patrimonio



Organismo de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.  
Rua D. Afonso nº2, 7800-523 Beja Portugal  
Tel. 00 351 284 315 100 Fax. 00 284 315 101  
www.edia.pt edia@edia.pt

# Innovación e internacionalización como armas de competitividad

La industria sigue siendo uno de los principales motores de crecimiento de Portugal y el sector en el que la convergencia con la media europea se ha conseguido a un ritmo más acelerado. Numerosas empresas, verdaderos polos de excelencia, combinan innovación tecnológica con procesos de internacionalización que pasan por España

La industria es el primer sector en dar señales de haber salido de la crisis con mejoras apreciables en el tercer trimestre de 2003. Tras el estancamiento de la eco-

os, sino la innovación tecnológica, la calidad y una mayor internacionalización.

Algunas de las industrias para las cuales los mercados externos tienen una especial importancia son la fabricación de productos metálicos, de mobiliario o el tradicional sector del corcho.

*“...Tuvimos que considerarnos como una empresa ibérica y no como una empresa portuguesa, ya que nuestro mercado natural era el mercado ibérico...”*

**NUNO R. PIRES**  
Administrador de Ferpinta



nomía en 2002 y 2003, la crisis ha actuado finalmente como un choque saludable. Las empresas se han visto obligadas a adaptarse al nuevo orden mundial, a especializarse en áreas donde el factor decisivo no son los costes laborales, imbatibles frente a los nuevos dragones asiáticos o centro-europe-

se trata de un sector estratégico.

Ejemplo en este sector, el Grupo Ferpinta es líder en la producción y distribución de tubos de acero soldados longitudinalmente, y el mayor productor independiente de la Península Ibérica, con cerca de 200 mil toneladas producidas al año. Como

## Líder de acero

La industria metalúrgica y metalmeccánica constituye uno de los principales sectores de la actividad de la economía nacional. Dada la diversidad de actividades que reagrupa,



La innovación tecnológica llega al mundo del corcho, como es el caso del Stericork de Janosa

explica Nuno R. Pires, Administrador del Grupo Ferpinta, respecto a su proceso de “iberización”, “tuvimos que considerarnos como una empresa ibérica y no como una empresa portuguesa, ya que nuestro mercado natural era el mercado ibérico y por eso tuvimos que ceder la cuota que teníamos en Portugal, de cerca de 70%, la cual era exage-

radísima. Tuvimos que ceder a otros productores ibéricos, fuesen portugueses o españoles y emprender esta estrategia en la que decidimos constituir una empresa en España para distribuir nuestros productos”.

Esta empresa, como explica Nuno Pires, “comenzó en 1995 con instalaciones en Madrid, después construimos instalaciones

ren  
Rede Eléctrica Nacional, S.A.

Concesionaria de transporte de electricidad  
así como operadora de telecomunicaciones

ren|telecom  
Comunicações, S.A.

**La energía de REN mueve Portugal**

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

en Córdoba y en Santiago de Compostela". Hoy en día, añade, "de nuestras ventas, el 55% se hacen en España y el 45% en Portugal".

Según la revista Exame, referencia en la prensa económica lusa, Ferpinta es la mejor empresa de Metalmecánica y Metalurgia de Base.

Con su éxito en España, el grupo Ferpinta ha expandido sus actividades a numerosos países, en particular en África, donde está concluyendo una inversión de 5 millones de dólares en Angola para la producción de tubos de acero y chapas de acero.

Consejo de Nuno Pires a los empresarios portugueses: "Es fundamental para las empresas portuguesas que quieren ir a

*"...Nuestro gran éxito es el equipo que trabaja con nosotros. Después está el producto, el desarrollo y la investigación y encontrar los productos adecuados..."*

**ARLINDO DA COSTA LEITE**  
Presidente de Vicaima



España que se "españolicen", que intenten realmente ser una empresa de capital portugués pero con una cultura española, un entendimiento y un conocimiento del mercado correcto para poder actuar en España y tener éxito".

Aprovechando el tirón turístico que vive el país, el grupo Ferpinta ha diversificado desde hace unos años sus actividades también en el sector turístico, culminando el proceso con la inauguración en 2000 del centro turístico "Vila Baleira" en la isla de Porto Santo del archipiélago de Madeira.

Reina de las puertas en Europa, la empresa tiene hoy 650 empleados y Vicaima España emplea unas 100 personas.

#### Tradición y modernidad

La industria portuguesa del corcho ha tenido un comportamiento análogo al resto de los sectores en lo que se refiere al aumento de las relaciones comerciales entre los dos países. Las exportaciones nacionales de corcho, único sector en el que Portugal es líder mundial –50% de la producción mundial– alcanzaron 903,2 millones en 2003, un 1% más que en 2002.

Según datos facilitados por Joaquim Lima, Director General de APCOR, Asociación Portuguesa del Corcho, "entre 2001 y 2002 las importaciones de corcho español en bruto subieron un 15,74%, pasando de 92,1 millones de euros a 106,6, y las exportaciones de 90,8 millones de euros en 2001 a 91,5 en 2002. Portugal importa materia prima española para producir productos de corcho que posteriormente son vendidos en España, tercer cliente de corcho portugués

detrás de Francia y Estados Unidos, lo cual refuerza la competitividad del sector dentro de la economía nacional".

Innovación tecnológica, investigación y desarrollo, unas palabras que José Augusto Nogueira de Sousa, Presidente de Cortiças Janosa, S.A., hace suyas, "Yo llegué a España en el año 1987 cuando todo era diferente, mi negocio era estar cerca del consumidor final, no tenía otra opción. Entonces decidí ir a La Rioja, que es el mayor centro de embotellamiento europeo. Al principio fue todo bastante difícil, formé una pequeña empresa en Portugal, en el centro del

pueblo con catorce o quince obreros, actualmente son doscientos treinta. Janosa es una empresa con éxito en España, creció en España y debe mucho a España".

En cuanto a su posicionamiento estratégico, José Augusto Nogueira de Sousa matiza, "Janosa es una empresa que por cuestiones estratégicas huye un poco de lo que es el sector tradicional del corcho. Janosa tiene algunos productos de tecnología avanzada que tienen en este momento bastante éxito en todo el mundo. Estamos hablando de tres productos, Stericork que es un tapón usado en vinos de hasta dos años, un tapón con un precio muy competitivo y cuyo proceso de producción está libre de todos los problemas que pueda dar un tapón tradicional -contaminación por TCA-, y además es un producto homogéneo fácilmente identificado con su nombre. Después tenemos el Microcork que se usa en vinos de dos a seis años, es un vino ya de crianza. Es un tapón que lleva una componente de Stericork y dos discos de corcho natural en la cabeza. Finalmente tenemos un tapón, que es el Fourcork, para vinos de larga duración. Es un tapón recomendado



Foto: VICAIMA

para un gran reserva cuyo proceso de producción también está libre de defectos, saliendo al mercado con cero problemas".

Una apuesta decisiva por la calidad que según su Presidente explica el éxito de Janosa, "Nuestros productos son homogéneos, son demandados mundialmente y pensamos también que, cada vez más, los productos deben ser identificados con una marca y con una única calidad".

Por eso sigue manteniendo su estrategia hacia España "que representa cerca de 18% de las exportaciones. España es un país, en mi opinión, muy interesante pero difícil, porque hay que ser bueno, hay que ser competitivo, hay que estar atento para tener éxito. España es un buen mercado. España, en mi opinión es el país que mejor trabaja en Europa, para cualquier negocio, hay muchas oportunidades porque es un

mercado muy amplio y muy absorbente".

Ferpinta, Vicaima, Janosa, tres empresas que demuestran una cultura empresarial que pretende modernizar la industria pasando por una puesta al día de los sectores tradiciones y nuevas formas de gestión y actuación en los mercados, especialmente el mercado español.

Como concluye el Presidente de Vicaima Industria, "Nuestro gran éxito es la gente, el equipo que trabaja con nosotros. Después está el producto que tenemos, está el desarrollo y la investigación de los materiales, la parte técnica, el encontrar los productos adecuados para la composición apropiada, es decir, que tengamos un producto que es el correcto para cada uno de los mercados en los que nos encontramos, en diseño, en calidad y en presentación".

## Las empresas se han visto obligadas a adaptarse al nuevo orden mundial, a especializarse invirtiendo en innovación, calidad e internacionalización

#### Puerta de Europa

En la zonas industriales del norte del país no faltan los ejemplos de procesos exitosos de internacionalización. Es el caso también del grupo Vicaima.

Este veterano grupo, que controla el 70% del banco Finibanco, facturó 150 millones de euros en 2003. Vicaima Industrias, una de las 37 empresas del grupo, líder en el sector de la madera –paneles, puertas y derivados– exportó en 2003 por valor de 23 millones de euros, de una facturación total de más de 39. En 2004 prevé alcanzar los 45 millones de Euros de facturación total.

Como explica el presidente de Vicaima Industrias, Arlindo da Costa Leite "La dimensión del mercado nacional es muy pequeña y por eso, desde hace 43 ó 44 años, hemos pensado que teníamos que continuar creciendo y hemos sentido la necesidad de salir a otros mercados. Decidimos que deberíamos ir a algunos mercados con una infraestructura propia, y nos decidimos por el mercado español y el mercado inglés. Vicaima factura el 65% en el mercado externo y el 35% en el mercado nacional".

# SERFINGEST

Vocación Ibérica

SERFINGEST SGPS S.A., fundada en 1996, se ha consolidado como uno de los grupos portugueses más importantes en la venta y distribución de automóviles y camiones de marcas líderes como Mercedes-Benz, Audi, Volkswagen y Seat. Prosigue así una tradición de más de 40 años dando un servicio de la más alta calidad a sus clientes en todo el país.

A través de LDCARENT, una sociedad promovida por SERFINGEST en asociación minoritaria con los grupos Caixa Geral de Depósitos y Banco Espírito Santo, hemos comenzado a ofrecer innovadores y competitivos servicios de renting de automóviles a través de más de 1.800 oficinas bancarias en Portugal y pronto en España.

Nuestra experiencia, buen hacer y capacidad de gestión están abiertas a la colaboración con empresas españolas que, al igual que nosotros, creen que en el futuro de la distribución de vehículos, las palabras sinergia, calidad e ibérico no

Mercedes-Benz
Stuttcar

SEAT
Garagem Berra

Carnova
Audi
Malvar

SERFINGEST, SGPS, S.A. - Rua Alexandre Bercelano, 2, 3 Ocha - 1150-006 Lisboa - Portugal  
 Tel: (00351) 21 351 48 00 - Fax: (00351) 21 351 48 09 - Email: contacto@serfingest.pt  
 WebSite: www.carnova.pt - www.malvar.pt - www.stuttcar.pt - www.garagemberra.pt

# Concentrándose para competir

**E**n un mercado en plena evolución, diversificar y ganar dimensión son las prioridades del sector de obras públicas y construcción y se perfilan ya más procesos de concentración tanto internos como ibéricos. Confiando en el futuro de la economía portuguesa, los promotores inmobiliarios lusos apuestan por la modernidad y la vanguardia

Según estimaciones del Instituto Portugués de Comercio Exterior –ICEP–, existen más de 24.000 empresas del sector de la construcción y de las obras públicas, cuyo volumen de negocio global alcanzó cerca de 30.000 millones de euros en 2003.

Si bien este sector, muy fragmentado, ha sufrido en 2002 y 2003 con el corte radical en la inversión pública, se esperan mejores días para 2005. Según un estudio de la consultoría Roland Berger, la producción podría crecer en cuatro años un 35% en total.

Un optimismo basado en el regreso de los grandes proyectos como las futuras líneas de alta velocidad –TGV–, un tercer gran puente sobre el Tajo para la región de Lisboa o los nuevos programas publico-privados de diez nuevos hospitales, entre otros.

Rui Viana, Presidente de la Asociación de los Industriales de la Construcción Civil y de las Obras Públicas –AICCOPN–, opina que existen otras alternativas de crecimiento, “las obras públicas no son todas grandes obras como autopistas, trenes de alta velocidad, aeropuertos. Hay también pequeñas obras, como de saneamiento básico y en los centros históricos de las ciudades que están en un estado de deterioro”. Para AICCOPN, el

negocio de rehabilitación urbana, estimado en unos 27 mil millones de euros, tiene un gran futuro y permitirá, “junto con una mayor capacidad de exportación, superar el estancamiento del mercado”.

## Complementariedad Ibérica

Frente a estos desafíos, ganar dimensión y masa crítica es una prioridad para las empresas. Se adivinan para el futuro más procesos de concentración, tanto internos como ibéricos, sobre todo a la luz de la comparación con la situación vigente en España. Las diez mayores empresas portuguesas representan apenas un 11% del sector frente a un 45% en España.

No existe todavía una gran interdependencia entre operadores de ambos lados de la frontera, si bien la reciente toma de control del capital de Somague por la española Sacyr Vallehermoso, así como la alianza en mercados internacionales que tiene la portuguesa Mota-Engil con Acciona dibujan un futuro prometedor.

Somague, segunda mayor constructora portuguesa, ha sido protagonista de un mediático cambio en su estructura accionarial a finales de 2003, al pasar a ser contro-



FOTO: CONSTRUCTORA ABRANTINA



FOTO: CONSTRUCTORA ABRANTINA

lada por la quinta mayor empresa española de construcción, Sacyr Vallehermoso.

En este matrimonio ibérico, explica Diogo Vaz Guedes, Presidente de Somague, “Somague aporta un conjunto de áreas importantísimas en términos de servicios frente a los que Sacyr no tenía. Estamos hablando de energías renovables, donde tenemos una cartera muy importante, con un 20-25% del mercado portugués, así como en áreas de aguas y tratamiento de residuos. Aportamos un conjunto de mercados nuevos como Brasil, China, en concreto Macao, donde somos la única empresa portuguesa de

nuestra área que mantiene una presencia, y los mercados africanos como Angola donde se va a ver un gran desarrollo en los próximos años. Sea desde el punto de vista geográfico, sea desde el punto de vista de actividad, hay una enorme complementariedad entre las dos estructuras”.

Para Diogo Vaz Guedes, que mantiene toda su independencia operacional y se convierte en vicepresidente de Sacyr y miembro

español, algunos empresarios se quejan que haya todavía barreras artificiales.

El hecho que el propio Presidente de la República, Jorge Sampaio, en una visita a Madrid a finales del 2003 haya advertido del peligro de cualquier



“...Sigo defendiendo que el mercado portugués tiene que clarificarse y que las empresas portuguesas no pueden dejar de hacer alianzas estratégicas...”

**FERNANDO LIMA**  
Presidente de Construtora Abrantina

especie de proteccionismo del mercado español, donde pocas empresas portuguesas consiguen ser adjudicatarias en los grandes concursos públicos, ha reforzado esta impresión.

Como recuerda Rui Viana, Presidente de AICCOPN, “En España, las grandes constructoras tienen un lobby muy fuerte y lo que los empresarios portugueses lamentamos al no poder entrar en grandes obras

## Las diez mayores empresas del sector representan apenas un 11% del sector frente a un 45% en España

de la comisión ejecutiva, no hay duda: “Sacyr aporta exactamente la misma cosa que Somague aporta a Sacyr. Aporta complementariedades, mayor capacidad financiera, más mercado y sobre todo una cosa de la cual todos nos quejamos aquí en Portugal, y prueba de que la forma en la cual hicimos nuestra operación está completamente abierta, aporta el mercado español”.

### Proteccionismo español

Efectivamente, en cuanto a la entrada de empresas portuguesas en el mercado

públicas españolas, también los sienten los gallegos, los asturianos y la zona más pobre de Castilla y León”.

Aunque reconoce que “la entrada en el mercado español es muy difícil”, admite sin embargo que “el gobierno español piensa que la construcción civil es un producto exportable y apoya a las empresas que salen del país. Nosotros no tenemos este apoyo por parte del Estado”.

### Especialidad ferroviaria

Gabriel Santos, Presidente del Consejo

Hace muchos siglos nos repartimos el mundo.

Hoy repartimos lo más importante que hay en él. **La salud.**

El Grupo Tecnifar pertenece por derecho propio al grupo de empresas portuguesas que, operando con socios creíbles de grandes compañías internacionales, contribuye a la existencia de un mercado de medicamentos permanentemente actualizado en estrecha colaboración con la clase médica portuguesa.

Nos enorgullecemos en ser pioneros en la investigación clínica en Portugal, para lo cual la relación con nuestro socio **Uriach** ha sido fundamental.

**Uriach**, laboratorio español con 160 años de historia, asume el compromiso en distintas áreas de investigación, con el objetivo de desarrollar mejores productos para el cuidado de la salud y el bienestar de la gente.

El éxito de sus investigaciones les ha posicionado como uno de los primeros Grupos farmacéuticos españoles, que exporta sus productos a más de 25 países en todo el mundo.

**Tecnifar**  
INDUSTRIA TECNICA FARMACÉUTICA, S.L.  
Sentir no Presente, Projectar o Futuro.

**URIACH**  
BARCELONA - ESPAÑA  
A vida é evolução.

de Administración de OBRECOL, es sin duda uno de los empresarios portugueses que mayor experiencia tienen en trabajar con españoles. Como recuerda, "La primera obra que hizo Obrecol, fue el Hotel Ritz de Lisboa. Fue una construcción con una UTE -Unión Temporal de Empresas-, entre una empresa portuguesa y una empresa de Madrid denominada Ramón y Piamonte. De aquí surgió Obrecol".

Obrecol, que llegó rápidamente al puesto 13 del ranking portugués, conoció muchos cambios en su accionariado, terminando en manos de ACS. Esta última, tras entrar directamente en el mercado portugués, abandonó el control de Obrecol, cuya estructura accionarial es, desde enero de 2003, 100% portuguesa.

**"...Apostamos por las obras medioambientales, de abastecimiento de aguas y extracción y tratamiento de residuos..."**

**GABRIEL SANTOS**  
Presidente del Consejo de Administración Obrecol



Para Gabriel Santos, en un mercado especialmente competitivo con presencia cada vez mayor de empresas españolas, es importante especializarse. Obrecol lo ha hecho, "En obras ferroviarias, en este momento, en nuestra empresa representan

Royal Savoy Resort de Funchal en Madeira.

Para, su presidente Fernando Lima, "Construtora Abrantina es una constructora mediana que quiere continuar siendo una constructora rentable, actuando en todos los sectores, no solamente aquí en Portugal."

Firme defensor de una mayor cooperación entre Portugal y España, Fernando Lima confirma "No se puede ver el mercado portugués como un mercado cerrado y tradicional, tenemos que mirar hacia Europa. Sigo defendiendo que el mercado portugués tiene que clarificarse y que las empresas portuguesas no pueden dejar de hacer alianzas estratégicas con empresas europeas y cada una intentar encontrar su espacio donde sea más rentable".

En este proceso de clarificación es preciso, según Fernando Lima "crear un polo de empresas que en el fondo pujan para los grandes proyectos en Portugal y después todas las otras empresas se agregarán estructuralmente en torno a ellas."

Al igual que el sector de Obras Públicas y Construcción, el sector Inmobiliario tiene también un gran potencial de desarrollo. Es lo que cree

Pedro Silveira, Administrador Ejecutivo del Grupo SIL, quien afirma "Yo creo que Lisboa efectivamente es la tercera ciudad de la península ibérica, detrás de Madrid y de Barcelona. Desde un punto de vista inmobiliario, yo pienso que hay más que hacer

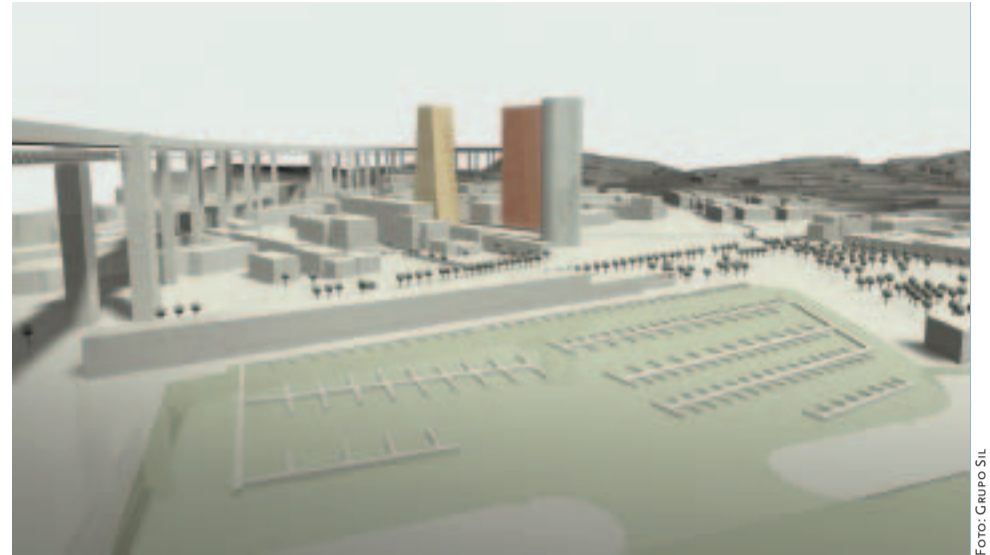


Foto: Grupo SIL

El proyecto de tres rascacielos a orillas del Tajo "Nova Alcântara", del Grupo SIL, pronto se convertirá en la nueva referencia arquitectónica de Lisboa

alta y va a tener una posibilidad de ser un proyecto emblemático en el ámbito nacional e internacional".

**El diseño es la clave**

Una apuesta por la modernidad que comparte también Joaquim Duarte, Presidente de Pelicano Investimentos. Con un diseño definitivamente original y vanguardista, su empresa ha vendido a portugueses y extranjeros cerca de 500 casas -proyecta 700 más- en la zona de Palmela, a pocos kilómetros de Lisboa. Como explica Joaquim Duarte "nos dimos cuenta que había una gran evolución en la arquitectura mundial y averiguamos que todos los edifi-

cios que optaban por tener un diseño más moderno tenían un éxito mucho mayor que los proyectos tradicionales. En Palmela, ha sido un éxito fabuloso".

Confianza en el futuro inmobiliario de Portugal, Joaquim Duarte concluye "Pienso que los empresarios españoles deben prestar más atención a Portugal, venir aquí y conocerlo. Sería bueno que los empresarios españoles mirasen a Portugal no solamente como un mercado sino como una zona donde se puede invertir, se puede trabajar y donde serán siempre bien recibidos, porque de hecho hay grandes oportunidades".

**Según un estudio de la consultoría Roland Berger, la producción podría crecer en cuatro años un 35%**

un 40% de los clientes. La obra más significativa es el ferrocarril de la línea interna de Braga, que es una obra de 40 millones de euros. En octubre del año 2003 concluimos un tramo de 20 Km. de ferrocarril en Guimaraës con sus respectivas estaciones, con los pasos inferiores, superiores, los puentes... El resto de actividades son los puentes, ahora mismo están en curso de construcción tres puentes".

En cuanto a su diversificación, Obrecol apuesta también por "las obras medioambientales, de abastecimiento de aguas y extracción y tratamiento de residuos, donde tuvimos una cuota de 15% en 2003".

Finalmente añade Gabriel Santos, "Otro segmento en el cual nos estamos desarrollando es el segmento de construcción inmobiliaria de viviendas de alta calidad. Nosotros entendemos que donde hay calidad media, hay mucha oferta y poco dinero, porque son personas que recurren mucho al crédito".

**La tradición es rentable**

Por su lado, Construtora Abrantina, con sus 77 años, tal vez la empresa más antigua del sector, tiene actualmente una cartera de casi 40 obras y 600 colaboradores.

Entre sus obras más emblemáticas se encuentran algunos de los estadios del Euro 2004, como el estadio municipal de Coimbra, el estadio intermunicipal de Faro/Loulé, realizado en asociación con la empresa Soares da Costa -obra de cerca de 350 millones de euros- o el magnífico Hotel

en Lisboa que en Barcelona. Creo que es mejor invertir bien en Lisboa que invertir mal en Barcelona. En Lisboa, el precio por metro cuadrado en los últimos diez años no se ha multiplicado ni por diez, ni por seis, sino que tal vez se haya multiplicado por dos o tres. En 1994 el precio por metro cuadrado costaba más o menos a 2.500 Euros y hoy, hablando en términos medios, se vende por unos 4.500 Euros" confirma el presidente de SIL.

Como confirmación de esta fe en Lisboa, el Grupo SIL lidera un proyecto del famoso arquitecto Álvaro Siza Viera llamado "Nova Alcântara", que tendrá un fuerte impacto en la zona ribereña del Tajo en Lisboa, próxima al Puente 25 de abril. Este proyecto, compuesto por tres torres de treinta y cinco plantas, promete dar a Lisboa, igual que el puerto olímpico de Barcelona, el toque de vanguardia que le falta. "Si se pregunta a alguien ¿Cuál es la referencia de proyecto en Portugal?", dice Carlos Silveira, "Todos se miran unos a los otros. Tienen alguna dificultad porque hay varias referencias. Si hablamos de monumentos es fácil, están el Castillo de San Jorge, la Torre de Belén, los Jerónimos... Si hablamos de centros culturales públicos están el Centro Cultural de Belén, el Oceanario de la Expo... Pero cuando uno empieza a hablar de proyectos emblemáticos de oficinas y viviendas, las personas se empiezan a mirar unas a otras. Existen las torres de Amoreiras pero ya tienen casi 20 años..." Optimista, confiesa, "Pienso que Alcântara va a tomar una posición muy

**Asegure su golpe de salida en el mercado financiero portugués con el mejor "club".**

**CGD. El banco que le da la bienvenida al club portugués**

Un "club" es comparable a un socio en los negocios. Debe ser sólido pero flexible, de confianza y efectivo para ayudarle a alcanzar exitosos resultados.

CGD es el mayor grupo financiero portugués, con una base sólida e amplia experiencia en el mercado. Ofrecemos una amplia gama de servicios financieros y nos representan más de 1000 sucursales, en 20 países y 4 continentes. Bienvenido al mercado portugués. Unase a CGD.

Banca Comercial | Banca de Inversión | Mercados Financieros | Seguros | Gestión de Activos | Leasing | Factoring | Mercado Inmobiliario Ratings: A2/Prime-1, from Moody's. AA-/F1+, from Fitch Ratings and A+/A-1, from Standard & Poor's.

**Caixa Geral de Depósitos**

Sede Central: Av. João XXI, 63 1000-301 LISBOA, PORTUGAL. Tel: (351) 217 953 000 Fax: (351) 217 955 950 cgd@cgd.pt

# Con remedios y sin complejos

**C**asi amenazada de desaparición veinte años atrás, las farmacéuticas de capital portugués retoman su cuota de mercado frente a las grandes multinacionales. Más estratégico que nunca después del 11-S, el sector farmacéutico luso ve con buenos ojos el desarrollo de sinergias con España tanto en materia de investigación, como en su estrategia de comercialización

Al ser una de las pocas industrias que puede invertir y elaborar planes estratégicos a diez o veinte años –el tiempo necesario para investigar, producir y comercializar nuevas moléculas– la actitud de la industria farmacéutica es ejemplar en más de un capítulo sobre la capacidad de adaptación de la economía portuguesa al reto de la globalización.

Para resolver la difícil ecuación entre el modesto tamaño de su mercado interior y

cooperación internacional en sus esfuerzos de investigación.

## Sector Estratégico

Como explica João José Gomes Esteves, Presidente de Apifarma, Asociación Portuguesa de la Industria Farmacéutica, “Es muy difícil para las compañías nacionales, con un mercado como el nuestro, tener capacidad financiera para entrar en la investigación básica, cuando sabemos lo que cuesta el desarrollo de una nueva molécula, hoy cerca de 900 millones de euros”.

Reconoce sin embargo que “La industria farmacéutica en Portugal es considerada como un sector estratégico. Después del 11 de septiembre, la situación se reveló aún más evidente porque nadie quiere hoy

tener cualquier tipo de problema, como un ataque terrorista –hace poco se hablaba del virus de la viruela– y que un país sea totalmente dependiente de terceros”.

Después de representar quince o veinte años atrás un 35% del mercado nacional, y

ver bajar su cuota hasta un 7-8%, las compañías de capital nacional representan hoy entre el 14 y 15% del mercado frente a las grandes compañías internacionales.

“El mercado portugués es un mercado pequeño” confirma João José Gomes Esteves, “cuatro a cinco veces inferior al español. En 2003, el mercado creció cerca del 5%, cerrando el ejercicio con un valor de 3.400 millones de euros para el mercado total, incluyendo el mercado hospitalario”.

Un mercado hospitalario en pleno auge, que representa ya, según Apifarma, un 15%, con tendencia a llegar al 20% a corto plazo.

“Por otro lado,” añade el presidente de Apifarma, “el mercado llamado ambulatorio, es decir el mercado de farmacia, de venta libre, es uno de los más bajos de Europa y hay una oportunidad interesantísima de desarrollo para las compañías locales”.

## Crecimiento en Genéricos

Estas oportunidades la aprovechó plenamente la empresa Labesfal, hoy líder en Portugal en el segmento de abastecimiento de medicamentos hospitalarios y que fabrica el 80% de los antibióticos producidos en Portugal.

La actividad de Labesfal está orientada en cuatro líneas de actuación: mercados hospitalarios, ambulatorios, internacional y producción para terceros.

Como cuenta su Presidente, Joaquim Coimbra, “Labesfal es líder del mercado, desde hace varios años, en volumen de medicamentos vendidos al sector hospitalario portugués y desde la década de los 80, es un importante exportador de medicamentos. Labesfal está presente en varios mercados externos, sobre todo en España, pero además fue pionera en entrar en los mercados africanos de las ex colonias portuguesas de Cabo Verde, Angola, Mozambique y también en Brasil y Argentina.”

Para gestionar su crecimiento, Labesfal dispone hoy de un moderno complejo industrial con dos unidades autónomas, en un total de 19.000 metros cuadrados de área cubierta que representa una inversión de 50 millones de Euros.

“Gracias a esta larga experiencia”, añade Joaquim Coimbra, “Labesfal se encuentra especialmente bien preparada para crecer rápidamente en el mercado de medicamentos genéricos que prospera en Portugal, en el sector ambulatorio”.

De hecho, Labesfal se ha lanzado desde junio 2003 al mercado de los genéricos. Un mercado en pleno crecimiento que representó un valor de cerca de 150 millones de euros en 2003.

“Estamos ya entre las cinco primeras

compañías de genéricos en Portugal, algunas de las cuáles son grandes multinacionales que están en el mercado desde hace varios años. Además, fabricamos productos para otras compañías farmacéuticas. Es el llamado “façonnage” que realizamos ya para 23 compañías nacionales e internacionales.”

En cuanto a su experiencia con el mercado español, Joaquim Coimbra, aunque reconoce las dificultades, se muestra paciente y

*“...Se trata de ofrecer una ampliación, una cobertura. Si se puede hacer un estudio en cinco o seis países, se hace en menos tiempo que con uno...”*

**LUIZ CHAVES COSTA**  
Presidente de Tecnifar



*“...Estamos ya entre las cinco primeras compañías de genéricos en Portugal, algunas de las cuáles son grandes multinacionales...”*

**JOAQUIM COIMBRA**  
Presidente de Labesfal



las enormes cuantías necesarias para la investigación, la mayoría de las empresas lusas han elegido la siguiente combinación: crecer produciendo bajo licencia para grandes multinacionales, lanzarse a la producción de genéricos y buscar una mayor

tener cualquier tipo de problema, como un ataque terrorista –hace poco se hablaba del virus de la viruela– y que un país sea totalmente dependiente de terceros”.

Después de representar quince o veinte años atrás un 35% del mercado nacional, y

confiado, “Después de varios intentos de entrar en ese importante mercado, tuvimos que comprar una pequeña empresa española para salvar las barreras y dificultades administrativas que se levantaron. Esta empresa, Farmacelsia, tenía una participa-

**75 años**

**ABRANTINA**  
Unidad nº 22 de Vila Verde (1971)

**UN PASADO RUMBO AL FUTURO**

PORTUGAL CONTINENTAL  
MADEIRA • AZORES • ANGOLA • MOZAMBIQUE  
MACAO • MALASIA • SINGAPUR • TAILANDIA  
TIMOR ORIENTAL • ARABIA SAUDITA • ALEMANIA

CONSTRUCCIÓN CIVIL • INGENIERÍA CIVIL  
CONCESIONES DE CARRETERAS • MEDIO AMBIENTE  
PROMOCIÓN INMOBILIARIA • NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS  
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Vila Verde e Outros: Rua Virgílio Gomes, s. 46 A - 1600-222 VILA VERDE  
Tel.: 00 351 21 721 50 00 / Fax: 00 351 21 726 82 06

ISO 9001

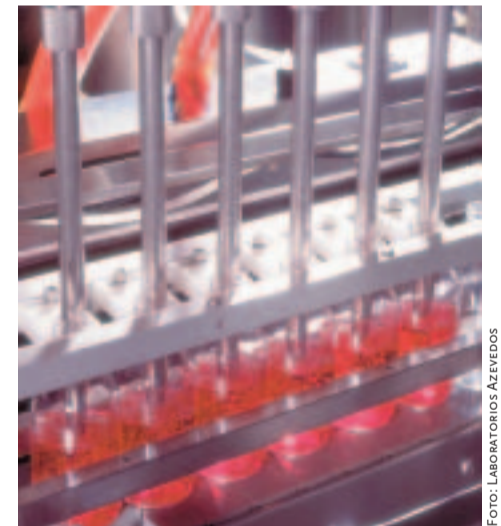


FOTO: LABORATORIOS AZEVEDOS



FOTO: LABORATORIOS AZEVEDOS

ción del 50% en el IFE –Instituto Farmacológico Español–, un pequeño laboratorio en Santiago de Compostela. Realizamos algunas inversiones en ese laboratorio y ampliamos nuestra participación hasta el 90% de su capital, cediendo el 10% restante a dos socios españoles”.

“En este momento,” añade, “ambas empresas tienen su sede en Santiago de

ampliación, una cobertura. Si se puede hacer un estudio en cinco o seis países, se hace en menos tiempo que con uno”.

En la industria farmacéutica concluye, “el tiempo es muy importante. Hoy la fecha en que termina la investigación es muy importante. Todos los días vemos una novedad terapéutica, alguna veces pocos años después hay alguna otra novedad que

mata a esa y la primera se vuelve obsoleta”.

Una complementariedad que va favoreciendo un clima de innovación que las empresas portuguesas están, más que nunca, decididas a mantener en el país luso.

Esta apuesta por Portugal se confirma también en otros casos como BIAL, grupo número uno de capital 100% portugués y séptimo del ranking nacional. La empresa, liderada por Luís Portela, es una de las pocas que puede jugar en solitario en el patio de los grandes e invertir en investigación base. Igual empeño demuestra Hovione. La

empresa de la familia Villax, es hoy líder en el segmento de los fabricantes de principios activos para la industria y se enorgullece de vender hoy un 50% de su producción en Estados Unidos, un 25% en Europa y un 12% en Japón.

Como resume el presidente de Labesfal “Nosotros tenemos que considerar un mercado de 50 millones de habitantes y no uno de 10 y otro de 40, como si éste último nos fuera extraño. Hay afinidades y conexiones comunes entre los dos países que tienen que ser exploradas para beneficio de todos.”

## Las compañías nacionales representan hoy entre el 14 y 15% del mercado frente a las compañías internacionales

Compostela, pero en breve Farmacelsia cambiará la suya a Madrid, donde irá a expandir su actividad comercial. Nuestra intención es seguir concentrando la producción de inyectables de cristal en Santiago de Compostela, transfiriendo allí la producción que hoy realizamos en Portugal. En Portugal concentraremos la producción de las otras formas farmacéuticas no producidas en el IFE”.

### Socio Catalán

Una forma inteligente de entrar en España es “españolizarse”, otra vía es encontrar un socio adecuado.

La segunda es en parte la estrategia elegida por Tecnifar. Esta farmacéutica portuguesa sigue confirmando su crecimiento gracias a una serie de contratos y licencias con grandes firmas. Como cuenta su presidente, Luiz Chaves Costa, “Estamos celebrando contratos de colaboración y partnership con las grandes compañías de investigación”.

Chavez Costa añade “el punto más fuerte de Tecnifar ha sido siempre su posición

## El mercado hospitalario está en pleno auge y representa ya un 15% del total, con tendencia a llegar al 20%

en el mercado, por eso hemos sido de los primeros en tener una licencia de Merck, y con Johnson & Johnson. Yo pienso que es importante tener una base de productos de patente de investigación que tengan calidad y también hacer una racionalización de precios, de costes de marketing”.

Citando como punto culminante de esta experiencia de cooperación y asociación con compañías extranjeras, el presidente de Tecnifar se muestra especialmente orgulloso del trabajo efectuado con Uriach, veterano grupo farmacéutico de Barcelona.

“Con ellos,” dice “tenemos una relación de amistad y de confianza muy grande y, por ejemplo, hemos hecho aquí un ensayo clínico de investigación biliar en donde se utilizan catorce hospitales portugueses”.

Lo que Tecnifar ofrece a las compañías extranjeras, en concreto españolas, es según Luiz Chaves Costa, “no solamente el potencial humano, sino también un valor añadido, porque conocemos muy bien el mercado. Al tener esta postura podemos hacer un partnership con otras empresas y hacer también un poco de investigación complementaria, obviamente porque con la dimensión del país que tenemos es muy difícil hacerlo totalmente en portugués”.

“No se trata,” explica, “de hacer aquí lo que los otros no quieren, sino ofrecer una



**NAV Portugal**

- 0 % de retrasos en la RIV (Región de información de vuelos) de Lisboa
- 0% de aumento en las tarifas de ruta
- Nuevo sistema de gestión de tráfico aéreo en la RIV de Lisboa
- Nuevo sistema de gestión de tráfico aéreo en la RIV Oceánica
- Premio Europeo de Buenas Prácticas en la Seguridad y Salud en el Trabajo
- Servicios de Información Aeronáutica certificados según la Norma NP EN ISO 9001:2000 de Gestión de Calidad
- Primer cliente en migrar al EAD (European AIS Database)

EMPRESA CERTIFICADA APCER ISO 9001 CERTIFIED IQNet MANAGEMENT SYSTEM

Servicios de Información Aeronáutica - Producción y Difusión con certificado nº 2003/CER-2108

Pensando en sus clientes, NAV Portugal ha desarrollado un cuidadoso plan de control de costes, seleccionando bajo diversos criterios sus inversiones, con una especial atención al Sistema de Gestión de Tráfico Aéreo - LISATM - concebido y desarrollado por NAV Portugal.



**With you wherever you are.**

Haga de Vicaima parte de su vida

En Vicaima, consideramos que las puertas forman parte de nuestra vida. Garantizan nuestro confort y seguridad, preservan nuestra intimidad, transmiten nuestra individualidad y nuestra forma de vida.

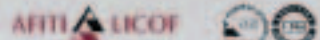
Por eso, hace más de 40 años que desarrollamos conceptos innovadores, adecuamos el diseño, los materiales y los procesos de fabricación a las necesidades de los clientes más exigentes.

Sometemos a nuestros productos a rigurosos test, para poder satisfacer las expectativas de las personas y proporcionarles una mejor calidad de vida.

Puertas inspiradas en la vida

**vicaima**  
Puertas inspiradas en la vida

www.vicaima.com



## Alqueva: riqueza compartida



Foto: EDIA

Obra de ingeniería civil sin precedentes, la mayor intervención forestal de Europa, el lago artificial más grande de la UE con 110 mil hectáreas irrigadas, y unas inversiones de 2.700 millones de euros –financiados al 50% por la UE–: las cifras en torno a Alqueva, este emblemático proyecto del Alentejo, son vertiginosas.

Restando importancia a este gigantismo, Joaquim Marques Ferreira, Presidente del Consejo de Administración de EDIA, Empresa de Desarrollo e Infraestructuras de Alqueva, S.A., prefiere hablar de la filosofía del proyecto y de lo que pretende corregir.

“Esta región del país presenta una economía muy débil, caracterizada por una renta per cápita de sólo cerca de 70% de la media nacional; con niveles de desempleo

gracias a varias bases de ocio y deportes náuticos, y el paradigma de las energías renovables en Portugal”.

Como explica el presidente de EDIA, “La central hidroeléctrica está en fase de pruebas, iniciamos la producción de energía en Diciembre de 2003. El llenado está cerca del 40% de su capacidad, y tenemos perspectivas de llenarla totalmente en el invierno del 2005”.

### Sinergias ibéricas

Para el presidente de EDIA, la implicación de Extremadura es fundamental, “Alqueva es un proyecto de cohesión regional entre dos regiones del interior de dos países, siendo el paradigma y el ejemplo de la cooperación, conexión y cohesión regio-

**El lago artificial más grande de la U.E., con 110 mil hectáreas irrigadas, Alqueva ha supuesto unas inversiones de 2.700 millones de euros, financiadas al 50% con fondos europeos**

nal económica y social de una zona fronteriza entre Portugal y España. Queremos también que Alqueva sea conocido como el paradigma del desarrollo y de la innovación regional”.

Así reconoce, “El empeño, en particular de la Junta de Extremadura y de los alcaldes de Cheles y Olivenza, ha sido ejemplar en la cooperación con nosotros, en el sentido de viabilizar y contribuir al proyecto. Tenemos un programa común de valorización de los pueblos de las orillas del lado portugués, así como de los del lado español”.

Prueba del interés de los inversores es que están ya en marcha algunos proyectos de empresas agrícolas españolas, no solamente extremeñas. Como dice Joaquim Marques Ferreira “Tenemos inversiones de empresas agrícolas cuya sede está por ejemplo en Valencia, que no es propiamente una región contigua a la presa, por lo que pensamos que el impacto, tanto en Portugal como en España, sobrepasa la zona circundante de Alqueva”.

“Tenemos condiciones atractivas por el hecho de disponer de garantía de agua, de suelos y paralelamente condiciones climáticas que permiten potenciales inversiones agrícolas, sea cerca de Alqueva, sea en regiones más alejadas de Portugal, de España, así como como del resto de la Unión Europea”.

Convencido de dar un paso de gigante para contribuir a reducir un contencioso milenar por el agua peninsular, Joaquim Marques Ferreira, no duda en exclamar, “Que Alqueva sea un ejemplo de futuro con el lema: ¡Alqueva Une, Alqueva No Separa!”

más elevados, así como un fuerte flujo migratorio, esencialmente joven, hacia el exterior y las zonas litorales. La economía de esta región está esencialmente asentada en el monocultivo –cereales...– y conoce muchas irregularidades climáticas, con años muy húmedos y otros muy secos.”

“Para nosotros no es tanto la presa de Alqueva, sino un proyecto de fines múltiples,” explica Joaquim Marques Ferreira. “Su componente de infraestructuras abarca la presa, de donde se genera el pantano de Alqueva, con una capacidad de 4.150 hectómetros cúbicos, y un área de 25 mil hectáreas sumergidas”.

De hecho, la presa está ya en pleno funcionamiento, y los valores de los terrenos están subiendo, atrayendo inversores y cambiando progresivamente la vida de los habitantes de la región. Alqueva prevé garantizar agua para irrigar 110 mil hectáreas de aquí a 2025, de las cuales ya está concluido un perímetro de riego de 6 mil hectáreas.

Como admite Joaquim Marques Ferreira, “Una obra de esta envergadura tiene impactos medioambientales. Por la cuestión de la calidad del agua, han sido deforestadas las 25 mil hectáreas que quedarán sumergidas por el pantano, lo que evitará que esta materia orgánica contribuya a la degradación del agua. La posición de EDIA,” añade, “fue la de asumir y clasificar esos impactos, promover la compensación, es decir, proporcionar la reforestación como medida compensatoria de lo que quedó sumergido”.

Más allá de servir al desarrollo agrícola del Alentejo, EDIA pretende también que esta región sea “un potente polo turístico,

# Un mercado eléctrico de 52 millones de usuarios

**L**a puesta en marcha del mercado ibérico de la electricidad, MIBEL, cuyo acuerdo bilateral se firmó en Lisboa el 20 de enero pasado, supondrá una verdadera revolución para los operadores, productores y consumidores de ambos países. Prevista para el 20 de abril pasado, su puesta en marcha se producirá en los próximos meses tras el cambio de gobierno en España

El MIBEL, iniciativa que pretende liberalizar y unir los mercados eléctricos de Portugal y España, hasta que funcionen como un solo mercado, prevé cubrir 52 millones de consumidores y representará casi un 10% de la producción europea de electricidad. Esto le convertirá en el cuarto mercado por producción y el quinto en consumo de Europa.

Para Jorge Vasconcelos, Presidente de ERSE, la Entidad Reguladora de los Servicios Energéticos, equivalente a la CNE -Comisión Nacional de Electricidad-, "el MIBEL será sin duda una revolución en el sector eléctrico portugués, al permitir la introducción de una competencia generalizada en el sector".

Para este verdadero direc-

tor de orquesta del mercado eléctrico, es un motivo de orgullo que Portugal y España sean pioneros en Europa, al igual que los escandinavos, "Existe muchas veces la percepción de que España, Portugal y los países del sur están un poco atrasados, son un poco actores pasivos en el proceso de integración de los mercados europeos. En el caso eléctrico no es verdad, al contrario, fuimos de hecho pioneros cuando fue creada en 1995 la CNE y en 1996 la ERSE, seguido del regulador italiano a finales de 1996".

¿Quién va a ganar con el MIBEL? Para Jorge Vasconcelos la respuesta está clara: "Todos ganan. Ganan los consumidores porque pasan a tener acceso a un número mayor de proveedores, y viceversa, los productores y proveedores pasan a tener también un volumen mayor de consumidores".



**"...La Península Ibérica tiene ventajas en hablar con una sola voz y no dividida..."**

**JOSÉ PENEDOS**  
Presidente de REN

## Nuevas conexiones

REN -Rede Eléctrica Nacional de Portugal-, equivalente de la Red Eléctrica de España -REE-, es la empresa pública encargada de gestionar la red de alta tensión. Como ope-

radora del sistema, tiene hasta hoy el monopolio de la compra de toda la energía producida tanto en Portugal como importada.

Para el presidente de REN, José Penedos, "REN y Red Eléctrica de España tienen una tradición de cooperación técnica excelente. Como operadores, garantizan la armonización de los procedimientos entre los dos sistemas. Con el MIBEL, tenemos la estricta obligación de establecer un conjunto de interconexiones, de red y de base física, para el mercado de la energía. Si la red no tiene capacidad de tráfico, esto constituye una dificultad para el mercado".

El gran reto es mejorar las interconexiones entre ambos mercados. "Actualmente tenemos una capacidad de tráfico que está entre los 500 y los 700 Megavatios" explica José Penedos. "Es insuficiente para hacer un mercado abierto, por eso reforzamos varias líneas para duplicar la capacidad. En diciembre de 2004, tendremos una nueva línea Alqueva-Balboa muy importante porque es la única interconexión a 400 MW que habrá en el sur del país".

Aunque ni la privatización ni la fusión con REE están previstas, REN prevé diversificarse con proyectos de transmisión de voz, datos e Internet, "REN tiene la red privada de telecomunicación asociada a una red de transporte más importante de Portugal, que fue construida a partir de los años 50 como red de seguridad. Nuestra intención ahora es estar en el negocio de las telecomunicaciones y abrir nuestra infraestructura a todos los operadores a través de nuestra división REN Telecom".

En Portugal, la factura energética de una gran empresa puede suponer hasta un 40% más que en España, lo que tiene consecuencias obvias sobre la competitividad de la industria lusa. Con el MIBEL se espera que convergan las tarifas eléctricas entre Portugal y España, para garantizar la competitividad de los productos industriales producidos en Portugal.

Actualmente, el mercado está dominado en Portugal por el monopolio público Electricidade de Portugal -EDP-, mientras en España el mercado se reparte principalmente entre Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa e Hidrocantábrico.

Un 10% de la facturación de EDP proviene del negocio eléctrico en España, a través de su participación en Hidrocantábrico -40%-. EDP representa el 90% de la distribución de electricidad en Portugal y cerca del 70% de su generación. Con 5,6 millones de consumidores en Portugal, 550.000 en España y 2,8 millones en Brasil, es la mayor institución no financiera del país luso, y el cuarto grupo eléctrico en la Península Ibérica.

Para Francisco Sánchez, Presidente del Consejo de Administración de EDP, la sinergia con Hidrocantábrico es clara, "La complementariedad entre Hidrocantábrico, que es más térmica y EDP, que tiene un componente hídrico significativo, nos per-



FOTO: TEJO ENERGIA

**Con el MIBEL, se espera que las tarifas eléctricas entre Portugal y España se aproximan**

mite hacer una oferta combinada que será en principio mejor que la oferta separada de cada una de las compañías".

Desde el año 2002, todos los clientes portugueses industriales de media tensión pueden elegir su suministrador distinto de EDP. En el futuro serán los clientes particulares, portugueses y españoles quienes podrán elegir un operador español o portugués.

Así en 2002, Endesa creó junto con el grupo portugués Sonae una nueva empresa comercializadora, Sodesa, para la distribución de energía eléctrica. Sodesa tiene ya más de 230 clientes industriales.

Con la progresiva apertura de todos los segmentos del mercado, Francisco Rueda, director general de Sodesa resume su ambición, "Atraer nuevos clientes, crear una relación estable con ellos y empezar a vender un portafolio de productos que no sea sólo atractivo por el descuento en la electricidad, sino por formas distintas de comprar la electricidad y lo que es mejor, por formas de generar la electricidad."

Francisco Rueda, directivo de origen colombiano, demuestra ser un empresario ibérico convencido, defiende la aventura empresarial de Sodesa como "una muestra del espíritu europeo que surge del Sur".

José Penedos, por su parte, confirma lo positivo de la experiencia conjunta, "Pienso que lo que estamos intentando construir en la energía es la prueba de que es posible, cuando portugueses y españoles se enfrentan a proyectos concretos, resolver en beneficio de los dos pueblos y los dos estados los problemas que tenemos en un mundo globalmente muy competitivo donde la Península Ibérica tiene ventajas en hablar con una sola voz y no dividida".



# Al servicio del cliente ibérico

La banca portuguesa vive un buen momento. Culminado ya su proceso de modernización, ha pasado de puntillas por la crisis e intenta hoy afirmarse en una nueva dinámica internacional, ofreciendo instrumentos eficaces a los inversores nacionales y extranjeros, a la vez que aprovecha el crecimiento imparable de las relaciones económicas hispano-portuguesas

Tras una década de fusiones y adquisiciones, los cinco mayores bancos que operan en Portugal: Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, BES, Totta-Santander y BPI suman una cuota de mercado del 60%, frente al 53% en España. La banca española, por su parte, controla el 15% del sistema financiero luso, frente al aún marginal 1%

que Caixa Geral de Depósitos sea una entidad pública, porque es un raro ejemplo de éxito empresarial del estado portugués". Además, añade, "hoy CGD es un banco comercial, una sociedad anónima en igualdad con los demás bancos".

Respecto a la frustrada tentativa de comprar en España el Banco Atlántico a finales de 2003, se muestra filosófico, aunque reconoce que "hay una posición asimétrica entre bancos portugueses y bancos españoles. Los bancos españoles tienen mucha más facilidad de entrar y comprar bancos en el mercado portugués. En España existen unas entidades particulares, las Cajas de Ahorro, que no tienen nada que ver con lo que es CGD".

Como explica "no son del Estado, pero tampoco son del sector privado y representan el 50% del mercado español. No están a la venta, ni se pueden comprar, lo cual significa que el 50% del mercado español está vetado. Aquí hay sólo un banco público, estamos más avanzados que en España, donde el 50% del mercado no es privado".

Mientras se presente una nueva oportunidad en España, CGD continuará manteniendo su presencia a través de las 170 oficinas del Banco Simeón, que controla desde 1995.

Con sucursales en Francia, Cabo Verde y Macao, las oportunidades, según Luís Mira Amaral, están más que nunca en los mercados externos, y ofrece también a los inversores ibéricos, "nuestra conexión con el banco brasileño, Unibanco, del cual tenemos el 12%, lo que nos permite apoyar a los empresarios portugueses y españoles que quieren invertir en Brasil".

## Nueva imagen

Por su lado, el Banco Comercial Portugués -BCP-, creado en 1985 y rebautizado Millennium BCP a finales de 2003, es hoy el mayor grupo financiero privado portugués, con 67,7 mil millones de euros de activos.

Su presidente, Jorge Jardim Gonçalves, también Vice-Presidente del Forum Luso-Español de negocios, dice "acompañar la relación entre Portugal y España desde finales de los años setenta, cuando trabajaba para el Banco Popular". Para el banquero, "La vocación de Millennium BCP es principalmente la de ser un banco universal".

En cuanto al cambio de imagen corporativa del grupo, realizado a finales de 2003,



"...Aquí estamos más avanzados que en España, donde el 50% del mercado no es privado..."

**LUÍS MIRA AMARAL**  
Presidente de Caixa Geral de Depósitos

que dominan los cuatro principales bancos portugueses en España.

En su conjunto, la banca es un claro ejemplo de una mejora notable en sus indicadores, que la posicionan entre las más productivas de Europa. Los resultados líquidos de los principales bancos cotizados aumentaron en 2002, y la rentabilidad líquida de sus activos es de las más elevadas de Europa.



"...Ya no buscamos ninguna adquisición más en el mercado portugués. Estamos invirtiendo en el exterior..."

**JORGE JARDIM GONÇALVES**  
Presidente de Millennium BCP

## Confianza pública

Para Luís Mira Amaral, recién nombrado Presidente de la comisión ejecutiva de la Caixa Geral de Depósitos -CGD-, no hay dudas sobre la solidez del mayor banco luso, "El Grupo Caixa Geral de Depósitos" explica, "es el mayor grupo financiero portugués -74.172 millones de euros de activo total-. Tenemos una operación minorista muy fuerte, con una cuota de mercado de cerca del 32% en depósitos y del 22% en créditos".

Presente en los seguros a través del gigan-

## La rentabilidad líquida de los activos de la banca portuguesa es de las más elevadas de Europa

te Fidelidade y de Mundial Confianza, el grupo controla también un banco de inversiones, Caixa BI, que según Luís Mira Amaral "está haciendo un excelente trabajo a nivel ibérico, con perspectivas de crecimiento."

Para Luís Mira Amaral, el hecho de ser un banco de capital público no es ningún inconveniente, al contrario, "nos da una imagen de seriedad y credibilidad muy importante. El público portugués aprecia



Foto: CGD

reconoce que "el sistema financiero portugués reaccionó muy bien a nuestra innovación." Y explica "Tardamos tres años en compensar la relación que existía entre los clientes del Atlántico, de Sotto Mayor y de Nova Rede -integrados en BCP- y seis meses después de presentar nuestra nueva marca, la notoriedad es clara, tuvimos mucha aceptación".

Para Jorge Jardim Gonçalves, figura emblemática del empresariado luso, la estrategia de Millennium BCP pasa obligatoriamente por el exterior, como explica, "Ya no buscamos ninguna adquisición más en el mercado portugués. Estamos invirtiendo en el exterior y, a partir de 2005, todas nuestras operaciones externas serán rentables".

En cuanto a su estrategia de internacionalización, añade "Buscamos entrar en dos países donde pensamos que la banca comercial irá en aumento, caso de Polonia y de Grecia, donde los mercados nos aceptaron muy bien. En Grecia entramos a través de una asociación y en Polonia ellos mismos nos eligieron para ser un inversor significativo".

EL Millennium BCP mantiene una asociación desde hace varios años con el Banco Sabadell, el cual adquirió el pasado año el Banco Atlántico. Según Jorge Jardim Gonçalves, "El hecho de haber elegido un banco catalán, que en estos momentos está dando pasos significativos para afirmarse en

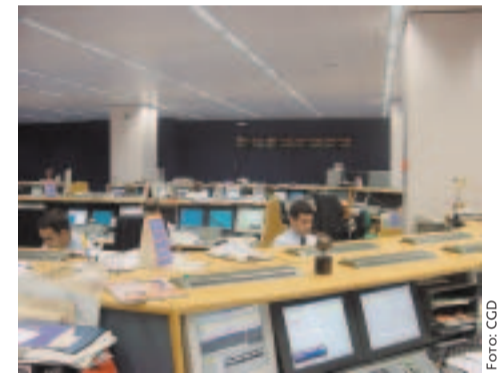


Foto: CGD

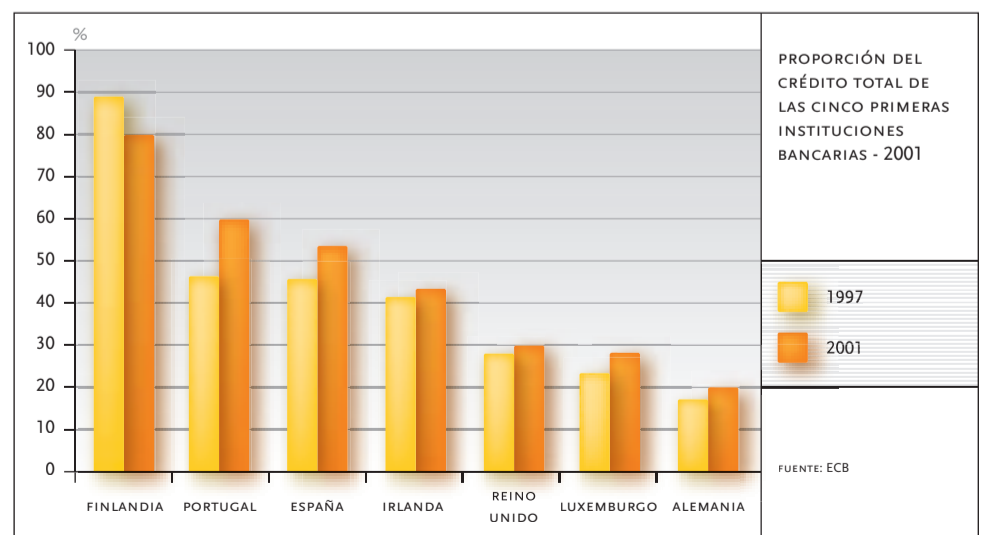
toda España, es una ventaja y da más garantías para decir a nuestros clientes que en España tienen una cobertura adecuada."

"Además", añade, "al no tener un banco en España, pero invirtiendo en España en un banco que atiende muy bien a nuestros clientes, estamos en condiciones de hacer lo mismo con los clientes de nuestro socio español en sus relaciones con Portugal".

## Personalidad propia

Otra exitosa asociación catalano-portuguesa es la que mantiene el Banco BPI con La Caixa, que permite al BPI aprovechar la extensa red de la entidad catalana.

El BPI, con activos líquidos de 26.194,8 millones de euros y unos beneficios de 163,8 millones en 2003, ha tenido el mejor resultado de su historia. El grupo, con un enfoque



especial hacia el negocio de banca comercial, muestra unas particularidades que le gusta subrayar a Fernando Ulrich, Presidente de la Comisión Ejecutiva "En BPI, hoy somos 6.400 personas con un proyecto profesional que tiene una mentalidad muy propia, ligada a un gran modelo de independencia, diseñado por nuestro fundador Artur Santos Silva. En 1991, cuando todos los bancos estaban nacionalizados, BPI fue el primer proyecto que arrancó en esta época".

"Más independencia no significa que estemos aislados" matiza Fernando Ulrich, "pues nos asociamos con Allianz, una de las mayores aseguradoras de Europa" y añade "en cuanto a nuestra alianza con La Caixa, es una asociación estratégica, ya que España es nuestro principal socio económico". Sobre la estrategia de crecimiento, declara, "cuando puede, el BPI compra un banco, en otras ocasiones optamos por un crecimiento orgánico y abrimos sucursales. Se trata de aprovechar las oportunidades cuando representan modelos complementarios".

Para Fernando Ulrich, la integración ibérica no tiene marcha atrás, "A partir del momento en que Portugal y España pasaron a pertenecer a la Unión Europea y que tenemos una misma moneda, las mismas directivas, los bancos deben estar de los dos lados de la frontera para permitir dar un buen servicio a su cliente. Es más fácil cuando se trata del mismo banco, pero cuando se trata de asociaciones debemos conseguir ofrecer las mismas soluciones. Es lo que hacemos con La Caixa, estar al servicio de la empresa ibérica".



FOTO: MONTEPIO GERAL

ximos tres o cuatro años, duplicar nuestra dimensión y aumentar nuestra cuota en un mínimo del 50%, y mejorar nuestro ratio de eficacia operativa hasta el 37%, haciendo un esfuerzo en mejorar nuestras estructuras, especialmente en la área de la tecnología".

Para Oliveira Pinto, las ventajas de pertenecer hoy al grupo Banco Popular son obvias "Con este lazo, nuestra competitividad en el mercado portugués se refuerza. Esta integración en el Grupo Banco Popular, aparte de otras ventajas, nos da una mayor capacidad de obtención de fondos en condiciones más ventajosas, lo que permite, en cierta medida, apoyar y potenciar el crecimiento del BNC. Además, nos puede ayudar a penetrar en otros mercados donde el Popular tiene relaciones. La red que tiene el Banco Popular podrá también ser usada por el BNC como banco integrado al grupo".

Orgulloso de entrar en el club de uno de los bancos más rentables del planeta, para Oliveira de Pinto ésta es la mejor tarjeta de visita posible, "El hecho de que el Banco Popular tenga un rating que le coloca en la primera línea de los bancos mundiales constituye un factor de seguridad para todos, particulares y empresas, que pretenden establecer con el BNC una relación duradera y de mutua confianza".

Una confianza mutua que promete devolver con creces "Para el Banco Popular, aportamos un mayor potencial de penetración en el mercado portugués, gracias a nuestro equipo de personas que conocen muy bien nuestro mercado".

El balance de diez años de colaboración bancaria ibérica, lo aporta finalmente un gran experto de la banca lusa, Pedro Sacadura Orvalho, Consultor Económico de la Asociación Portuguesa de Bancos, para quien "Ahora que España es el mayor cliente y mayor suministrador de las empresas Portuguesas. Lógicamente la banca va a reflejar esa realidad".

El balance de diez años de colaboración bancaria ibérica, lo aporta finalmente un gran experto de la banca lusa, Pedro Sacadura Orvalho, Consultor Económico de la Asociación Portuguesa de Bancos, para quien "Ahora que España es el mayor cliente y mayor suministrador de las empresas Portuguesas. Lógicamente la banca va a reflejar esa realidad".



*"...somos 6.400 personas con un proyecto profesional que tiene una mentalidad muy propia, ligada a un gran modelo de independencia..."*

**FERNANDO ULRICH**  
Presidente del Banco BPI

**Crecimiento sostenido**

Este tipo de complementariedad ibérica es lo que está experimentando el Banco Nacional de Crédito -BNC-, integrado en el español Grupo Banco Popular.

El BNC quiere estar entre los "grandes" de Portugal. Este aspirante pretende pasar de 130 agencias a finales de 2003 a 200 en tres años, y subir su cuota de mercado significativamente.

Alberto De Oliveira Pinto, presidente del BNC lo confirma, "desde el origen del BNC, en 1991, conseguimos crecer todos los años con una media superior al 25%, ya sea en materia de concesiones de crédito, o en captación de recursos. Siempre hemos tenido resultados positivos y crecientes".

Para Alberto de Oliveira Pinto, "El BNC persigue un modelo de banco universal, con una estrategia comercial dirigida a la banca minorista, orientada a aumentar la fidelización para potenciar y aumentar el negocio. A nivel de las empresas, pretendemos conquistar una posición de relieve en todas las mejores empresas de cada región y sectores de actividades, sobre todo en PYMES".

Sin esconder sus grandes ambiciones para el BNC afirma, "Esperamos, en los pró-

**Aeroporto de Madeira**  
Puerta al mundo



**Un moderno aeropuerto al servicio del desarrollo**

Aeropuertos y Navegación Aérea de Madeira  
Aeroporto de Madeira  
9100-105 Santa Cruz  
Telefone: 00 351 291 520 760 - Fax: 00 351 291 520 761  
Email: anam@anam.pt



## Compromiso Portugal: ¿Revolución de los capitanes de la industria?

El pasado 11 de febrero, más de quinientos empresarios y gestores se reunieron en Lisboa para impulsar un nuevo debate sobre el rumbo económico y social que sigue Portugal. La reunión fue llamada apropiadamente "Compromiso Portugal".

Esta iniciativa de la sociedad civil ha sido considerada por algunos comentaristas como el acto fundador de la regeneración del asociacionismo empresarial por-

tugués. Entre sus principales promotores se incluían nombres de primera fila de la clase empresarial lusa, tales como Diogo Vaz Guedes, Presidente de Somague, António Carrapatoso, Presidente de Vodafone, Fernando Ulrich, Presidente del Banco BPI, António Pires de Lima, Presidente de Compal y Gilberto Jordan, Administrador de Lusotur.

Como punto común entre todos ellos,

su relativa juventud, entre 35 y 55 años, y el compartir el liderazgo de algunas de las empresas más eficientes del país.

Como explica António Carrapatoso, Presidente de Vodafone Portugal, "Hay una preocupación de los gestores y empresarios en Portugal cuando ven que nuestro desarrollo económico no es tan grande como podría ser. En los últimos años se ha verificado una divergencia frente al des-

arrollo europeo".

¿Cuál es el nuevo modelo económico que proponen para Portugal? "Tiene que ser un modelo económico que incluya necesariamente un Estado más ligero y más eficiente, manteniendo una calidad mínima en los servicios públicos", contesta el Presidente de Vodafone.

Para Diogo Vaz Guedes, Presidente de la constructora Somague, "Compromiso Portugal es un espacio más amplio de debate sobre los temas en Portugal; temas como la ciudadanía, la afirmación de nuestro modelo de desarrollo económico, cuál es el papel de personas con responsabilidad en términos de decisión empresarial o política".

### Se presentó una lista de 30 propuestas para optimizar la economía portuguesa

Frente al "Manifiesto de los 40", lanzado en octubre de 2002 por destacados empresarios para reivindicar la permanencia en Portugal de los centros de decisión empresariales, y que fue una demostración de cierto miedo a una supuesta "hispanodependencia", Diogo Vaz Guedes afirma que los objetivos de "Compromiso Portugal" son diferentes: "Lo que tenemos que crear es un modelo de funcionamiento de la economía portuguesa que permita crear más centros de competencia. Si no fuéramos capaces de crear más centros de competencia, no tendremos mayor crecimiento, mayor productividad, mayor capacidad para desarrollar asociaciones equilibradas".

Al término de este foro, se presentó una primera lista de 30 propuestas para optimizar la economía portuguesa. Estas propuestas definen el papel de los servicios públicos, identificando cuál debe ser la actuación directa del Estado y qué servicios pueden pasar a ser ejercidos por el sector privado, en régimen de concesión.

En cuanto a los gastos del Estado, se propone como objetivo la reducción del peso de los gastos públicos en el PIB por debajo del 40% de aquí a 2008.

Algunas propuestas polémicas, como la supresión de la actual derogación del secreto bancario –instaurada en 2000 para luchar contra la evasión y el fraude fiscal– o una revisión laboral para introducir más de flexibilidad en los despidos, han sido dejadas para otra ocasión.

Sin embargo, las propuestas tienen el mérito de haber sacudido las conciencias, ofreciendo a Portugal, 30 años después de la Revolución de los Claveles, una nueva Revolución de los capitanes, esta vez de los capitanes de la industria.

El debate acaba sólo de empezar y se prevé ya una nueva reunión de "Compromiso Portugal" después del verano, donde se anuncia la participación de empresarios europeos, especialmente españoles, para compartir este nuevo desafío de los "jóvenes turcos" del país vecino.

## ENTRE EL DISEÑO DE LA NATURALEZA Y LA REINVENCIÓN DE LA

# ARQUITECTURA

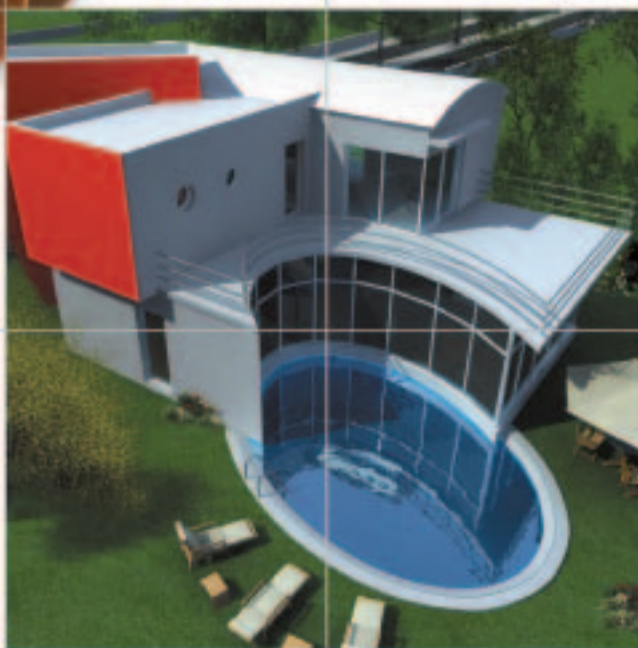
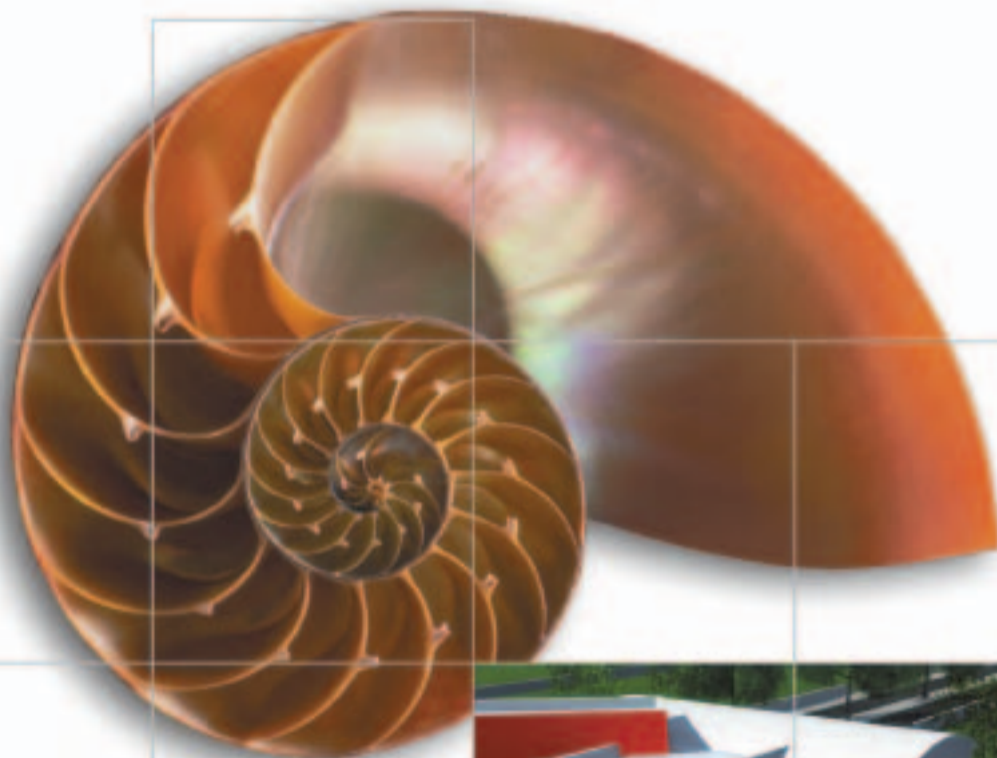
La arquitectura moderna es el arte de integrar la existencia humana en el diseño del medio natural.

Respetando el ingenio estético y funcional de la madre naturaleza, proporcionando calidad de vida a un coste cero para el medio ambiente.

Buscando siempre nuevas soluciones para proteger los ecosistemas y devolver al Hombre su planeta original.

Pelicano, promotora inmobiliaria de reconocido mérito, trabaja con instituciones como la World Wildlife Fund para garantizar ese sabio equilibrio sin perder de vista la primacía del diseño, la funcionalidad del espacio y la creación de plusvalías arquitectónicas, de vivienda y turísticas en Portugal.

Pelicano. Hoy es cuando se proyecta la vivienda del mañana, ahora es cuando se construye el futuro.



  
pelicano

meio ambiente, uma arquitectura.

www.pelicano-sa.pt • www.palmelavillage.com • www.mondegovillage.com • Telef.: 21 782 64 40 • Fax: 21 782 64 50

# Serfingest: ambiciones ibéricas

Tras sufrir una profunda crisis, el mercado luso del automóvil comienza a mostrar señales de recuperación. En marzo pasado, las ventas de vehículos ligeros alcanzaron 28.090 unidades, según datos de la Asociación de Comercio Automóvil de Portugal –ACAP–, un 20% más que en 2003. Este aumento fue debido, entre otras causas, al aumento de compras por parte de empresas dedicadas al negocios de “rent-a-car”, que prevén unas demandas record durante los grandes eventos que espera

Portugal durante cuarenta y cinco años–, Vasco Mendes de Almeida decidió hace cinco años romper con el modelo de gestión tradicional para dar le una “nueva dimensión de negocio integrado”.

“Yo creo”, dice “que en el futuro sólo sobrevivirán las empresas que están agrupadas en términos de conjunto de marcas, y que tengan alguna dimensión de actividad. Hay ventajas en tener varias marcas, en tener el mismo back-office para todo el conjunto de marcas que tienen front-office diferentes”.

Como afirma, “El futuro del sector, se ganará menos en la venta de cada coche y se ganará más con el servicio de post-venta, así como con todos los servicios asociados a la venta y a la post-venta. Me refiero a los seguros, la financiación, acuerdos con empresas de renting. El renting será un producto que irá creciendo exponencialmente.

Las flotas automovilísticas para empresas también son importantes”.

## Asociaciones ejemplares

De hecho, Serfingest está pasando a una velocidad superior. Con Locarent, una nueva empresa en la cuál es socio minoritario junto al los grupos Banco Espirito Santo y Caixa Geral de Depósitos, ha lanza un innovador producto de renting automóvil, vendido en todo el país a través de las sucursales de estos dos bancos.

Para este joven empresario, la realidad del potencial del mercado ibérico es evidente, “Con las nuevas directivas de la Unión Europea para la actividad del automóvil en Europa, el mercado dejó de ser Portugal, España, Italia o Francia y pasó a ser el mercado europeo”.

“A partir de Octubre del 2005 un concesionario que cumpla los requisitos de la marca puede abrir al público donde él quiera. Yo me puedo instalar incluso en la Plaza de Colón”, dice con cierta malicia.

“En relación con el renting, creo que en España no está tan desarrollado como en Portugal. Esto significa que el renting es un nicho donde nosotros podríamos entrar en el futuro. Creo que la llave del éxito sería tener un socio español que esté con nosotros desarrollando un mismo proyecto”.

Vasco Mendes de Almeida, a quien no hace falta convencer de las “grandes ventajas del mercado ibérico para Portugal”, hace una llamada directa a sus homólogos españoles, “hay posibilidad de crear algunas sinergias de negocio y potenciar un grupo mayor con marcas que los grupos españoles no tengan”.

Dispuesto a estudiar cualquier tipo de formula, Vasco Mendes de Almeida reconoce estar ya en contacto con “algunos concesionarios en España” y se muestra completamente disponible, “Las sociedades con grupos españoles se pueden organizar de varias formas, sociedades de capital, de central de compras, asociaciones”.



“...En el futuro sólo sobrevivirán las empresas que están agrupadas en términos de conjunto de marcas...”

**VASCO MENDES DE ALMEIDA**  
Presidente de Serfingest

Portugal en las próximas semanas: el macrofestival Rock In Rio y el Euro 2004.

Una buena noticia que sólo puede confortar a Vasco Mendes de Almeida. Presidente del Grupo Serfingest, a la cabeza de un verdadero imperio de distribución de automóviles y gestión de concesionarios, que abarca toda la zona del Gran Lisboa hasta Évora y la frontera con España.



Foto: SERFINGEST

Hoy día Serfingest integra varios distribuidores y concesionarios, principalmente en marcas de gama alta, como él mismo explica, “He empezado con un concesionario Audi, que es actualmente líder en Lisboa, con cuatro stands y cuatro instalaciones de postventa, denominado Carnova. Tenemos otra empresa denominada Stuttcar, situada en Palmela, Almada y ahora Évora, que distribuye Mercedes. Melvar es concesionario de Volkswagen en Lisboa y finalmente Garagem-Berna, único concesionario para SEAT dentro de Lisboa. También somos uno de los 3 distribuidores de Iveco”.

El éxito de Serfingest, y de las marcas que componen el grupo, se debe en parte a una agresiva política de marketing y la búsqueda permanente de novedosos servicios como el de “llave completa” que incluye, como cuenta Vasco Mendes de Almeida, “hasta un servicio para ir a casa de los clientes a buscar los coches”.

Nacido en el seno de una familia con gran tradición en el sector –su padre fue importador de la marca Mercedes-Benz en

# Un Banco para Iberia.

El BPI es el cuarto banco privado portugués, con alrededor de 500 oficinas y 48 centros empresariales en Portugal. La Caixa de Barcelona, Banco Itaú de Brasil y Allianz de Alemania, están entre los principales accionistas del Banco.

En Angola, el BPI tiene una importante presencia, a través del Banco de Fomento Angola, el mayor banco privado del país, con 30 oficinas en todo el territorio y una gran experiencia del mercado local.

En España, el BPI le ofrece una sucursal en Madrid y una delegación en Santiago de Compostela, preparadas para apoyar toda la actividad empresarial en el espacio ibérico y en sus relaciones con Angola.

En Portugal, España y Angola la oferta de productos y servicios es completa, innovadora y flexible, reforzada en el espacio ibérico por la cooperación establecida con La Caixa en las áreas de leasing, alquiler operacional, factoring y confirming.

Tenemos un canal transaccional en Internet dedicado a las Empresas y Negocios que también está disponible en España y Angola.

Tenemos equipos especializados para apoyar las empresas en operaciones de fusión y adquisición, reestructuración financiera, privatizaciones y operaciones de mercado de capitales, con elevada experiencia en el mercado ibérico.

Somos un banco líder en la concepción, estructuración y montaje de operaciones de Project Finance y PPP, gestionando en nuestro balance una cartera de crédito y garantías en transacciones ibéricas de más de mil millones de euros.

Constituimos un Fondo de Capital de Desarrollo que cuenta entre sus inversores con el FEI - Fondo Europeo de Inversiones, destinado a participaciones de capital en pequeñas y medianas empresas, lideradas por equipos de gestión profesionales y con un elevado potencial de crecimiento.

Lisboa  
Tel.: +35 21 322 65 66  
infoempresas@bancobpi.pt

Madrid  
Tel.: +34 91 577 89 74  
domingo.lopez.doma@bancobpi.pt

Angola  
Tel.: +35 21 322 66 24  
holder.jacinto.oliveira@bancobpi.pt



## Entrevista con Enrique Santos, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria Luso Española –CCILE–

*“...las empresas portuguesas deberían apostar más en las zonas industriales de Cataluña y del País Vasco...”*

**ENRIQUE SANTOS**  
Presidente-CCILE



Con de más de 1.200 socios –85% con sede en Portugal–, la CCILE contribuye de forma decisiva a la cooperación empresarial entre Portugal y España. Su presidente responde a las preguntas sobre las labores de la Cámara y el futuro de las relaciones económicas luso-españolas.

**QMP.-** En los dos últimos años, el flujo de inversiones portuguesas en España ha superado las inversiones españolas en Portugal. ¿Cuáles son los sectores de mayor éxito y potencial para las empresas portuguesas en España?

**E.S.-** Hasta el momento, la presencia de empresas portuguesas en España se ha destacado en sectores como la energía, el sector financiero, el turismo, mercado inmobiliario, de telecomunicaciones, infraestructuras, cementos y derivados, software, productos farmacéuticos, tintas y barnices, además de inyección de

plásticos y distribución de papel. Pero eso no quiere decir que cualquier sector, y que cualquier región autónoma, no presente buenas oportunidades de negocio. Sólo es necesario que las empresas portuguesas tengan la información adecuada y un conocimiento del mercado en el que quieren penetrar, además de mostrarse competitivos con productos de calidad.

**QMP.-** ¿Qué regiones españolas representan mayor potencial para los intercambios e inversiones bilaterales, y qué lugar ocupa Cataluña en ese contexto?

**E.S.-** Según los últimos datos disponible de 2002, las comunidades autónomas que concentraron la mayor parte de las inversiones portuguesas fueron Madrid y Galicia, seguidas de Andalucía, Cataluña y Asturias. Desde mi punto de vista, las empresas portuguesas deberían apostar más en las zonas industriales de Cataluña y del País Vasco, para lo que tendrían que volverse fuertemente competitivas, así como en las zonas limítrofes, como Extremadura, Andalucía y Galicia.

**QMP.-** ¿Qué desafíos quedan por vencer para superar algunos puntos débiles de la economía portuguesa frente a la española?

**E.S.-** Uno de los principales problemas que enfrenta la economía portuguesa es la baja producción y un régimen laboral que no responde a las exigencias de la nueva realidad, aunque la reforma está a punto de ponerse en marcha.

**QMP.-** ¿Qué papel puede jugar la creación de más joint ventures y asociaciones entre empresas para poder competir en otras zonas económicas?

**E.S.-** La creación de joint ventures puede beneficiar a las empresas ya que les permite contar con una mejor estructura financiera, además de enriquecerse con el know how y la experiencia de cada una de ellas. Es el caso de las empresas portuguesas que tienen

mucha experiencia en Angola y en otros países lusófonos, como Brasil, además de mantener buenas relaciones con Marruecos, y España mantiene evidentes lazos históricos, culturales y económicos con los países de América Latina. Puedo mencionar algunos ejemplos exitosos de joint venture, como es el caso de Sodesa, la unión entre el grupo Sonae y Endesa, que opera en Portugal de cara a la futura liberalización de la energía, o del Grupo Amorim con Realia, que recientemente han presentado un proyecto para la construcción de apartamentos, tanto en Portugal como en España.

**QMP.-** ¿Son las empresas portuguesas y españolas competidoras o complementarias?

**E.S.-** Son complementarias, sin ninguna duda, salvo algunas situaciones concretas como, por ejemplo, en el sector eléctrico y de las telecomunicaciones, a no ser que se unan a las del otro país creando, a su vez, empresas de gran dimensión a nivel europeo, por no decir mundial.



Foto: CP / MANUEL RIBEIRO

## Entrevista con María do Carmo Belard-Kopke de Dalmau Secretaria General de la Fundación Cataluña-Portugal

*“...hay una atracción mutua por sus respectivas culturas, existe un capital de simpatía entre los dos pueblos...”*

**MARÍA DO CARMO  
BELARD-KOPKE**  
Secretaria General  
Fundación  
Cataluña-Portugal



La Fundación Cataluña-Portugal se ha convertido en sus pocos años de existencia en un importante foro de debate e intercambio sobre la relación entre ambas regiones ibéricas. Su secretaria general e impulsora del proyecto desde sus inicios, María do Carmo Belard-Kopke de Dalmau, responde a las preguntas de qmp sobre la Fundación y las relaciones entre Portugal y Cataluña.

**QMP.-** ¿Con qué propósito nace la Fundación y cuáles son sus campos de intervención?

**M.C.-** La Fundación Cataluña-Portugal nace de la necesidad de reaccionar a las siguientes constataciones:

Persiste entre las dos sociedades el binomio secular de la desconfianza-indiferencia, lo que desde luego no contribuye a hacer del espacio peninsular el actor económico y político en Europa y en el mundo que sin duda alguna podría aspirar a ser.

El desequilibrio en las transacciones económicas y comerciales –favorables al conjunto español– indican que las empresas portuguesas tienen dificultad en abordar e instalarse en un mercado de 40 millones de habitantes, a pesar de las enormes oportunidades de crecimiento que eso conllevaría.

Es por eso que se constituye una Fundación cuyo objetivo es aproximar Portugal de Cataluña y viceversa. A mi entender, hay un enorme campo de acción posible entre Portugal y Cataluña, tanto a nivel económico como cultural. Y esto porque existe una gran

similitud –de tamaño y de condicionantes– entre sus respectivos tejidos empresariales, porque hay una atracción mutua por sus respectivas culturas y porque existe un capital de simpatía entre los dos pueblos que se puede transformar en sinergias empresariales.

**QMP.-** ¿Cuáles son las prioridades de la Fundación para aproximar la realidad portuguesa a la sociedad catalana?

**M.C.-** El objetivo de la Fundación es uno: situar Portugal entre los puntos más importantes de la agenda política, económica y cultural de Cataluña y viceversa.

En segundo lugar, la Fundación tiene un objetivo muy claro y muy pragmático: la promoción de oportunidades de negocio entre sus miembros. Tanto en Cataluña, como en Portugal, y también en el exterior.

Por otro lado, la Fundación impulsa proyectos y organiza actividades que pueden contribuir a dar más visibilidad a nuestros objetivos. Entre ellos, la Fundación impulsa la “Tribuna de la Fundación”, un evento en que el protagonista es una figura destacada de la sociedad catalana o portuguesa para que exponga su visión de las relaciones bilaterales entre Portugal y Cataluña. O el “Foro de la Comunicación de la Fundación”, que congrega una vez al año los profesionales más destacados de los medios de comunicación de los dos países para debatir, con representantes políticos, empresariales e intelectuales, temas de interés mutuo.

**QMP.-** ¿De qué manera pueden influir los recientes cambios de gobierno en Cataluña y en el Estado Español en las relaciones entre Portugal y las distintas Comunidades Autónomas?

La creación de esta agenda estable y orientada a la convergencia política y económica debería ser – a mi juicio – el gran objetivo de los gobiernos de España y de Portugal.

La definición de la agenda debería estar precedida de un gran debate sobre el futuro de la Península Ibérica. Se trata de una cuestión que posiblemente interesa más a Portugal que a España, como es lógico, y que por eso debería ser impulsado por la sociedad civil portuguesa.

El debate es urgente en la medida en que España abordará, en el futuro más inmediato, la cuestión de su equilibrio territorial basado en sus distintas componentes regionales y nacionales, lo que implicará, en muchos casos, la atribución a las Comunidades Autónomas de nuevas competencias en ámbitos que pueden afectar al conjunto de la Península Ibérica.

**QMP.-** El excelente nivel de relaciones comerciales entre Cataluña y Portugal no parece estar correspondido por un nivel



Foto: TEJO ENERGIA

similar de inversiones recíprocas. ¿Que falta para que esto llegue a ocurrir?

**M.C.-** Cataluña es el primer inversor en Portugal. Sin embargo, es cierto que la inversión portuguesa en Cataluña es irrisoria. Para aumentarla hay que divulgar las oportunidades de negocio en Cataluña, la posibilidad de impulsar asociaciones entre empresas de los dos países para hacer frente al mercado ibérico y a mercados terceros. Hay que generar confianza y construir complicidades. Es una tarea que la Fundación ha asumido desde el primer momento pero que no podrá llevar adelante sin una implicación más decidida de las autoridades portuguesas que, a mi entender, deberían ser más dinámicas y proactivas en relación con Cataluña.

**QMP.-** ¿Cuáles es el mayor desafío de los próximos años?

**M.C.-** Yo creo que el mayor desafío que tienen las empresas e instituciones portuguesas, catalanas y en general españolas es la construcción de una Península que se asuma como tal en el teatro europeo y mundial.

...no hay que olvidar que la Península Ibérica en su conjunto posee un gran capital en el exterior: en América Latina, en África y en Asia. Hoy por hoy, el acceso a estos mercados se hace por lo general de forma separada. Aparte de la empresa conjunta que Telefónica y PT (Vivo) detienen en el sector de los móviles en Brasil no hay ningún otro caso de acceso conjunto a mercados terceros por parte de empresas ibéricas.

Para ello, hace falta que las relaciones entre Portugal y España cambien de forma profunda. En este proceso es necesario combinar generosidad y ambición. Hay que tener ambición para hacer frente –de forma conjunta– a los retos futuros. Y el planteamiento conjunto requiere generosidad por ambas partes.

# Acortando distancias

A pesar de los ríos de tinta que se han escrito sobre la futura red europea integrada de transportes, lo que João Ribeira da Fonseca, Presidente de PGA Portugalía define como “una necesaria intermodalidad inteligente y eficiente”, pocas empresas ibéricas están preparadas para este reto.

Este no es el caso del Grupo Luis Simões –GLS–, hoy líder en los sectores de transportes por carretera y logística en Portugal. Con unas ventas de 138 millones de Euros en 2003, esta empresa, nacida en 1948, creció un 20% en 2002.

El Grupo Luis Simões inició su internacionalización en los ochenta y tiene hoy una presencia consolidada por toda España. Frente a algunos pesos pesados españoles, el grupo Luis Simões –GLS– quiere conseguir el liderazgo en el transporte entre los dos países.

Como explica el propio Luis Simões, Presidente Ejecutivo del Grupo que lleva su nombre, “Nuestro modelo de negocio integra toda la cadena de negocio, que está normalmente separada entre operadores logísticos especializados, operadores de transportes, en sistemas de información, etc.

Nosotros tenemos una visión integrada del modelo.”

Con una flota de más de 1.200 vehículos, 7 centros de operaciones logísticas, 10 centros de operaciones de transportes y 11 plataformas regionales, el Grupo Luis Simões cuenta además con una capacidad de más de 100.000 m<sup>2</sup> de almacenes, y acaba de inaugurar una nueva nave en Barcelona.

Parece que esta firme apuesta ibérica está dando buenos resultados, como confirma su presidente, “Este año creceremos en torno al 5% en Portugal, mientras que en España tendremos un crecimiento de dos dígitos, en el área de logística cerca de un 25% y en la área del transporte cerca de un 10%”. “Nuestra idea” añade, “es que vamos a crecer más en España que en Portugal. La perspectiva es que de aquí a tres años tengamos el 50% de nuestro negocio tanto en Portugal como en España”.

En cuanto a la anunciada futura red de alta velocidad prevista entre los dos países, Luis Simões dice no estar preocupado por lo que no considera competencia, sino todo lo contrario. Como afirma “La mayoría del transporte se hace vía

carreteras para distancias relativamente cortas. Nosotros estamos condenados a ser el apoyo terrestre de los otros medios. Si miramos al resto de Europa, vemos que los ejes europeos que más carga de transportes por carretera soportan son, exactamente, los mismos donde hay la mayor capacidad instalada de ferrocarril o vías navegables”.

## Alta velocidad

Durante la XIX cumbre luso-española de noviembre 2003 en Figueira da Foz, y tras largas negociaciones previas, José Manuel Durão Barroso, el primer ministro portugués y José María Aznar llegaron a un acuerdo definitivo sobre el trazado de alta velocidad entre Portugal y España.

Las obras comenzarán por la construcción de la línea Oporto-Vigo, que será concluida en 2009, seguido por Lisboa-Badajoz en 2009, Lisboa-Madrid en 2010, Aveiro-Salamanca en 2015 y Faro-Huelva en 2018. (Ver pág. 23)

Según estimaciones del sector, la construcción de la parte portuguesa de la red de alta velocidad costará más de 12.500 mil millones de euros entre 2006 y 2018.



Luis Simões - un integrador ibérico en transportes y logística

El Estado Portugués ha garantizado una financiación mínima entre 10 y 20%. Para el resto, se intentará aprovechar la financiación de los fondos de cohesión de la Unión Europea, que podrían llegar al 50% de la inversión.

Las dos líneas más rentables, Lisboa-Oporto y Lisboa-Madrid,

deberían estar concluidas en 2013 dejando cerrado el triángulo de las tres ciudades ibéricas.

Se estima que la construcción de esta nueva red de alta velocidad podrá tener un impacto positivo en el crecimiento del PIB de hasta un 1,7%, según estimaciones gubernamentales.

**BNC**  
Banco Nacional de Crédito

el Banco que más valor da a su dinero

Edificio BNC  
Rua Ramalho Ortigão, 51 - 1099-090 Lisboa  
Dirección Postal: Apartado 5027  
EC Sete Rios - 1081-972 Lisboa  
www.bnc.pt

GRUPO BANCO POPULAR

**En breve en España**

**GRUPO LABESFAL** SUBSIDIARIAS (Extranjero)

UNIDADES PRODUCTIVAS EN PORTUGAL

- UNIDAD 1: Producción de Antibióticos
- UNIDAD 2: Producción de Inyectables y Soluciones Estériles, Producción de Sólidos, Líquidos y Pastas
- UNIDAD 3: Producción de Soluciones Estériles

SUBSIDIARIAS (Extranjero):

- INPHARMA Cabo Verde
- FARMACÉLSIA España
- I.F.E. España
- FILAXIS Argentina
- MEDIS Mozambique
- FARMOZ Mozambique
- MEDIFARM Angola
- LABORIS Brasil

LABESFAL - LABORATÓRIOS ALMIRO, SA  
3485-051 Cego-de-Bedros - PORTUGAL • Tel: +351 232 83 11 00 • Fax: +351 232 83 11 52 • labesfal@labesfal.pt  
Capital Social: 45.500.000,00 - Matriculado no Cons. de Reg. Com. de Venda sob o nº 238 - Car. de Reg. nº 501 180 580

# El año de oro

**E**l turismo se afirma como uno de los principales vectores de crecimiento y reactivación de la economía portuguesa y una alternativa seria a la industria. A pocas semanas del inicio de la Eurocopa 2004, instituciones públicas y empresarios privados reiteran su ambición de colocar Portugal en el **top 10** mundial

El turismo representa hoy cerca de 15,5 miles de millones de euros, un 3,7 % del PIB portugués, cifra aún lejana al 11 % de España.

Portugal, 16º destino turístico mundial –con casi 12 millones de turistas extranjeros en 2002–, es el primer destino de los

la Federación Portuguesa de Fútbol, “Un evento como este será visto, según la UEFA, por nueve mil millones de personas –acumuladas–. Se calcula que obtener esta promoción le habría costado a Portugal unos 500 millones de euros”.

Encantado del ahorro, añade, “Se espera un fuerte aumento del turismo, lo que es llamado el “efecto Barcelona”, que vio aumentar después de los juegos olímpicos su turismo entre 4 y 7%”.

Por su lado, Madalena Torres, Administradora del ICEP y responsable de la coordinación de la promoción del Euro 2004 explica, “Desde el punto de vista turístico estamos aprovechando el Euro



*“...Existen ya proyectos –privados nacionales y extranjeros– que sobrepasan los 3.000 millones de euros...”*

**LUÍS CORREIA DA SILVA**  
Secretario de Estado de Turismo

españoles, según fuentes de la OMT –Organización Mundial para el Turismo– con 5,7 millones de visitantes, por delante de Francia –2,9– e Italia –1,2–.

Igualmente, se destaca como la segunda zona ibérica más visitada por los españoles después de Andalucía.

2004 en dos ejes: primero, es uno de los eventos más mediáticos a nivel mundial, tiene una gran capacidad de atracción, promovemos así la imagen de Portugal, actualizándola y enseñando al mundo su desconocida modernidad. Por otro lado, demuestra también nuestra capacidad de organización de eventos, nuestra fuerza de captación de inversiones y, además, muestra la diversidad cultural de Portugal.”

En opinión de Madalena Torres, Portugal continúa siendo una sorpresa para los españoles, “Nos ven como un país del sur pero no tenemos características mediterráneas, sino más bien oceánicas. Es necesario

corregir esta percepción y la falta de conocimiento de nuestra modernidad.”

Una falta de conocimiento que no afecta al creciente interés que provoca Portugal en los catalanes, “En el caso de Cataluña, con la que tenemos grandes afinidades culturales, y de donde proviene el 13% de los turistas españoles, la estancia media es superior a los turistas del resto de España; 5,8 días frente a 2,6 días”.

## El top 10

En combinación con el Plan de Desarrollo del Turismo impulsada por el gobierno, la intervención del sector privado es imprescindible para acometer esta revolución tranquila que pretende colocar Portugal entre los 10 primeros destinos turísticos mundiales.

Para Luís Correia da Silva, Secretario de Estado de Turismo, “Tenemos que invertir en nuevos hoteles, nuevos resorts con golf, hípica, turismo vinícola, centros de convenciones, nuevos proyectos turísticos que atraigan una nueva clase de turistas”.

En cuanto a la especificidad del país luso



Foto: ICEP / João Paulo



Foto: ICEP / António Sacchetti

afirma, “Tenemos que apostar por el turismo oceánico, que está relacionado con la pesca, el buceo, la navegación, ya que Portugal es un país oceánico y tiene que diferenciarse como tal”.

Según el Secretario de Estado, “En términos de proyectos estructurantes para desarrollar en los próximos cinco años, existen ya proyectos –privados nacionales y extranjeros– que sobrepasan los 3.000 millones de euros”.



Foto: Euro 2004

Promoción externa, mejora de la comunicación, coordinación entre las varias entidades regionales y nacionales, así como formación profesional, son algunos de los ejes fundamentales para conseguir los objetivos marcados.

En una reciente conferencia titulada “Turismo y Ayuntamientos. Portugal y España: una visión conjunta”, coorganizada en marzo pasado en Lisboa por el Instituto de Cooperación y Desarrollo –ICED– y donde participaron entre otros representantes del ayuntamiento de Barcelona, se insistía en el importante papel del turismo para

el desarrollo local y la necesaria cooperación bilateral entre ayuntamientos españoles y portugueses.

Miguel Paredes Alves, Vicepresidente de la Confederación de Turismo Portugués, declaraba que “había que ganar el Euro 2004, fuera de las cuatro líneas –del campo–” y que Portugal “había tenido la suerte de que fueran clasificados los países que son sus nuestros principales emisores de turistas”.

Para Gilberto Jordan, Administrador de Lusotur, principal inversor de Vilamoura, el mayor polo turístico del Algarve, el país va por el buen camino: “Portugal tiene una capacidad para sostener su crecimiento,

**El Euro 2004, que empieza el próximo 12 de junio, será sin duda la gran prueba de fuego del sector turístico portugués**

como lo ha conseguido los últimos veinte o treinta años. A lo largo de esta generación, la promoción inmobiliaria y la promoción turística han mejorado las cosas. Hay tres zonas turísticas por excelencia en Portugal que son: Algarve, Lisboa y Madeira. Las otras están en crecimiento.”

Para futuras inversiones, estima Gilberto Jordan, “El segmento que más crece es el “short city breaks”, el turismo profesional o urbano de dos, tres o cuatro días. Muchas veces se hace añadiendo tres días de vacaciones, con la familia, que va a estas reuniones de trabajo. Es un público más exigente, claro y para quien el tiempo es un factor precioso”.

Espírito Santo Viagens, del grupo financiero del mismo nombre, es otra empresa que está apostando fuerte por este tipo de turismo.

Citando como referencia Barcelona, nueva meca mundial en cuanto a ferias y congresos internacionales se refiere, Francisco Calheiros, Presidente de E.S Viagens está ultimando “una fuerte estrategia de promoción en España para convencer a la empresas españolas que no hay mejor destino que Portugal para sus viajes de incentivos”.

España y Portugal atraen entre ambos 63 de los 400 millones de turistas en Europa. En este sector, como en muchos otros, empresarios de los dos lados de la frontera quieren aumentar esta cuota a través de la complementariedad de sus ofertas y de las oportunidades de cooperación.

## Efecto Barcelona

El Euro 2004, que empieza el próximo 12 de junio, será sin duda la gran prueba de fuego del sector turístico portugués.

Dos semanas antes, el macrofestival “Rock In Rio - Lisboa” espera, por su parte, medio millón de espectadores, de los cuales un gran número provendrán de España.

La preparación del Euro 2004 ha tenido ya un cierto impacto sobre la economía, en particular en el sector de la construcción, que terminó, en un tiempo record, diez nuevos y ultramodernos estadios a lo largo del país.

Gracias a este evento y a la clasificación in extremis del equipo español, los ingresos turísticos potenciales provenientes de España podrían multiplicarse por cuatro, según estimaciones del ICEP –Instituto de Comercio Exterior de Portugal–.

Para Gilberto Madaíl, Presidente de Euro 2004, S.A., “A través del fútbol, encontramos un factor de dinamización de la economía portuguesa y un factor positivo también a nivel de empleo”.

Según afirma el también presidente de

## Grupo Pelicano: de la mano del WWF

El grupo portugués Pelicano Investimentos, presente en el mercado inmobiliario y turístico desde hace doce años, lanza en la región de Sesimbra –cerca de Lisboa– el primer proyecto mundial de turismo sostenible, en asociación con el prestigioso World Wildlife Fund –WWF–.

Este proyecto urbanístico se caracteriza por su fuerte valor ecológico y contará con tres complejos turísticos con sus urbanizaciones, hoteles, spas, tres campos de golf, un campo de polo y equitación, etc.

*“...Al WWF le gustó mucho nuestro proyecto, le gustaron las concesiones que estábamos dispuestos a hacer, dejando el máximo de monte bajo posible...”*

**JOAQUIM MENDES DUARTE**  
Presidente de  
Pelicano Investimentos



Como cuenta Joaquim Duarte, Presidente de Pelicano Investimentos, “El proyecto de Sesimbra es un proyecto único en Portugal y en el mundo. Se trata de una área muy grande –5,200 hectáreas– de monte bajo y bosque, hasta ahora muy degradada, con arenales y problemas de incendios”.

### Ecología Rentable

Explicando la dimensión ecológica del proyecto y el acuerdo con la famosa organización del oso panda, Joaquim Mendes Duarte añade “Entendimos que hacia falta una “renaturalización” del bosque, y crear allí un proyecto sostenible de calidad. Buscamos algún organismo para certificar el proyecto, y contactamos al WWF –World Wildlife Fund–, la mayor organización de conservación de la naturaleza, fundada en 1961.”

Este proyecto, llamado “Mata de Sesimbra”, se inscribe dentro del programa “One Planet Living”, un ambicioso programa mundial del WWF dedicado a promover la disponibilidad mundial de recursos, y que intenta, entre otros objetivos, reducir los ataques medioambientales al planeta, disminuir el consumo de recursos y combatir la contaminación.

El WWF ha certificado tan sólo cuatro proyectos den-

tro de su programa “One Planet Living”, en el Reino Unido, China, Suráfrica y Francia, siendo el proyecto de Mata de Sesimbra el primero y único en el sector turístico. Efectivamente, el WWF hará el seguimiento del proyecto durante veinte años.

La elección de Portugal como banco de pruebas es todo un hito, que Joaquim Mendes Duarte explica diciendo, “Al WWF le gustó mucho nuestro proyecto, le gustaron las concesiones que estábamos dispuestos a hacer, dejando el máximo de monte bajo posible. Terminamos firmando un acuerdo global para toda la Península Ibérica.”

La financiación del proyecto, cuya obras empezarán en 2005, es fruto de un acuerdo entre Pelicano Investimentos y el grupo portugués Espírito Santo, y alcanzará de aquí a 2015 un monto total de 1.000 millones de euros.

Joaquim Mendes Duarte se muestra confiado en cuanto a la rentabilidad del proyecto, “El turismo portugués se basa dema-

siado en el turismo estacional, pocas personas entienden que Portugal, cuyos mercados emisores son esencialmente europeos, tiene vocación para el turismo residencial. Pienso que éste será nuestro gran mercado”.

Para convencer a los europeos, y en particular a los españoles, de invertir y pasar en Portugal varios meses al año o toda su jubilación, al presidente de Pelicano no le faltan argumentos, “El proyecto de Mata de Sesimbra tiene esta vocación, está a seis kilómetros del mar y tiene playa.”

Además, dice “Es un proyecto que se basa sobre todo en una estructura de interconexión verde, privilegia especialmente el desplazamiento en bicicleta o a pie. Uno de los requisitos del “One Planet Living” es que funcione con un 0% de energía fósil, todas las energías tienen que ser renovables”.

### Originalidad y diseño

Estos argumentos de choque, plenamente en simbiosis con las preocupaciones actuales, han permitido ya el éxito de Pelicano Investimentos. El grupo tiene actualmente dos urbanizaciones en venta, Palmela Village, en Setúbal, y Montego Village, cerca de Coimbra, que gracias a su impactante diseño y su integración en el medio natural, se han convertido en productos únicos.



FOTO: PELICANO



FOTO: PELICANO

**La financiación del proyecto, cuya obras empezarán en 2005, alcanzará de aquí a 2015 una monto total de 1.000 millones de euros**

La próxima etapa para Pelicano será España, como confirma el siempre entusiasta Joaquim Mendes Duarte, “Actualmente tenemos algunos proyectos en estudio, uno en Salamanca, otro en la Costa del Sol y otro en Madrid. Ya tenemos un primer socio local, en León, con quien vamos a actuar en asociación”.

Por su singularidad y su novedad estos singulares espacios de vida no deberían tardar en crear muchas expectativas de este lado de la Península.



Los buenos momentos pasan volando

Alcañiz • Barcelona • Badajoz • Berlín • Bilbao • Bolzano • Brest • Bruselas • Düsseldorf • Eindhoven • Estambul • Faro • Frankfurt • Funchal • Gijón • Granada • Huesca • Jerez • Lisboa • Madrid • Málaga • Murcia • Oporto • Palma de Mallorca • París • Porto • Roma • Santiago • Sevilla • Toulon • Turín • Valencia • Valladolid • Vigo • Zúrich
PGA

PORTUGALIA AIRLINES

Información y Reservas en Agencias de Viajes o en el 902 100 145 • www.pga.pt

# La autonomía en beneficio del desarrollo

**G**racias al proceso de autonomía iniciado en 1976, a una gestión ejemplar de los fondos comunitarios, un crecimiento turístico controlado y una diversificación inteligente de los servicios, Madeira ha conseguido ser, sólo por detrás de Lisboa, la región más próspera de Portugal

“La autonomía de las islas de Madeira y de las Azores es la flor más bonita de nuestra democracia”. A Guilherme da Silva, diputado de Madeira y Presidente del Grupo PSD en el parlamento portugués, le gusta citar esta famosa frase, atribuida sin embargo al ex presidente de la República, el socialista Mário Soares.

“Hoy todo es más fácil porque las comunicaciones son más rápidas, por avión, las interconexiones se hacen a través de sistemas modernos” explica el político insular. “Cuando éramos jóvenes, vivíamos esta

económicos son mejores en Madeira que en el Portugal continental.

Una riqueza y un desarrollo en parte atribuidos a la entrada de Portugal en la Comunidad Europea en 1986, como explica Guilherme da Silva, “Nunca perdimos una oportunidad, y es la región del país que hizo el uso más completo del dinero de la Unión Europea”.

“Si no fuera por el dinero de la Unión Europea, añade “jamás se habrían hecho obras tan caras por la ampliación del aeropuerto, pagadas en un 80% por la Unión Europea”.

*“...Gracias a la existencia de órganos de gobierno propios se pudo hacer aquí en 30 años lo que nadie hizo en 500...”*



**BRUNO CAMACHO PEREIRA**  
Director Regional  
Secretaría de Turismo de Madeira

## Comunicaciones al día

Al ver hoy en día el aeropuerto ultramoderno de Madeira, cuesta en efecto creer que hace tan sólo 40 años, como explica Duarte Ferreira, Administrador de ANAM –Aeropuertos Y Navegación Aérea de Madeira S.A.–, “se

podía tardar varios días en barco para llegar a Lisboa”.

Abierto en 1964, el aeropuerto internacional de Madeira se ha beneficiado en los últimos años de un ambicioso programa de ampliación por un valor de casi 600 millones de euros, financiados por fondos europeos, prestamos del Banco Europeo de Inversión y de la banca comercial.

Según datos de ANAM, de los 2,5 millones de pasajeros recibidos al año, la mitad son turistas y la otra mitad son considerados domésticos, procedentes de Lisboa, Oporto y las Azores. De este turismo, 1/3 son ingleses, 1/3 alemanes, 20% portugueses y 10% procedentes de los países nórdicos. Madeira tiene además unas importantes comunidades de emigrantes en Venezuela, Suráfrica y Jersey, superiores incluso a la propia población de la isla.

Para Duarte Ferreira, la contribución extraordinaria del aeropuerto, al igual que la entrada en la Unión Europea, ha sido “decisiva para garantizar la continuidad territorial

y las aspiraciones de desarrollo económico”.

Lo mismo opina Bruno Camacho Pereira, Director Regional de Turismo de Madeira, para quien “el nuevo aeropuerto internacional de Madeira dio un gran impulso al turismo. Podemos trabajar con cualquier mercado, continente o tipo de avión”.

El turismo, que representa en términos de PIB cerca de 30%, es una actividad ya consolidada. Madeira, a diferencia de otras islas, ha apostado por un turismo menos masificado y más selecto, lo que demuestra las características específicas de su oferta hotelera, siendo el 75% de los hoteles de 4 y 5 estrellas.

Como explica Bruno Camacho Pereira, “Desde 2002 existe un documento llamado “Plano de Ordenamiento Turístico de la Región Autónoma da Madeira” que orienta a los posibles inversores donde invertir”.

“Apostamos por nuevos nichos de mercado normalmente asociados a turistas con un poder de compra elevado, en áreas de golf, congresos, seminarios e incentivos”.

En cuanto a su estrategia de promoción exterior, el Director de Turismo explica, “En los tres últimos años, el número de turistas procedentes de España ha pasado de 15.000 a 30.000 personas. El mercado español continúa siendo estratégico, con una margen de crecimiento enorme. Aunque no tenemos todavía vuelos directos regulares entre Madrid, Barcelona y Madeira, ya tenemos dos vuelos con una escala muy corta de 40 minutos en Lisboa. Nos gustaría mucho que el mercado español y el mercado catalán en particular crecieran. En este último caso hay un nicho de mercado importante en congresos e incentivos.”

La larga serie de actos culturales organizados este año a través del programa europeo, “Madeira Región Europea 2004”, inaugurado recientemente por el tenor catalán José Carreras, está sin duda contribuyendo a



FOTO: MADEIRA/ FIESTA DE FLOR/ MARCIAL FERNANDES

augmentar la notoriedad de la marca Madeira en Europa y en el mercado ibérico.

## Cooperación con Canarias

Aquí como en otras regiones portuguesas, se viene afirmando cada vez más la cooperación con regiones españolas en este caso, las Islas Canarias, presentes junto con las Azores, dentro del programa comunitario Interreg IIIB.

*“...El aeropuerto de Madeira ha sido decisivo para garantizar la continuidad territorial y las aspiraciones de desarrollo...”*



**DUARTE FERREIRA**  
Administrador de ANAM  
Aeropuertos y Navegación  
Aérea de Madeira

Cómo recuerda el diputado Guilherme da Silva “es dentro de la comisión de regiones ultraperiféricas y marítimas de la UE en que nos encuadramos. Siempre ha habido contactos directos bilaterales. Existe también una organización interparlamentaria que reúne cada año a los representantes de Madeira, Azores y Canarias para intercam-

## Elegido como primera etapa del viaje inaugural del Queen Mary II, Funchal se mantiene como el primer puerto de cruceros en Portugal

Treinta años después, la cara de Madeira es difícilmente reconocible.

Esta archipiélago atlántico, de cerca de 750 km<sup>2</sup> y 250.000 habitantes, disfruta hoy de la tasa de crecimiento más elevada de Portugal, con niveles de empleo superiores y una inflación inferior. Todos los indicadores

**Puentes y ferrocarriles. Vías de ligación y prosperidad.**

**OBRECOL**  
obra e construção, lda

Rua Joaquim António de Aguiar, 41 - 4º Dº • 1099-029 LISBOA - PORTUGAL Tel.: 351 - 213 710 000 • Fax: 351 - 213 710 095  
Sede: Lx@obrecol.pt

**GRUPO FERPINTA**  
Societas el Futuro

**Un líder de Acero**  
*Ferpinta*

**MADRID**  
Tel. 918 877 188  
Fax 918 860 537  
ferpinta.madrid@ferpinta.pt

**CORDOBA**  
Tel. 957 325 000  
Fax 957 325 007  
ferpinta.cordoba@ferpinta.pt

**SANTIAGO DE COMPOSTELA**  
Tel. 981 519 850  
Fax 981 519 857  
ferpinta.santiago@ferpinta.pt

**IONet**

**Nº1\_Portugal\_Tubos de Acero Soldados**  
www.ferpinta.pt



FOTO: MADEIRA/ PICO RUIVO/ MARCIAL FERNANDES

biar experiencias. Estoy seguro que aprendimos mucho de las Canarias”.

A pesar de esta cercanía con las Canarias, el Administrador del aeropuerto de Madeira reconoce, por su lado, que aparte de algunos vuelos estacionales, no hay todavía enlaces directos regulares con el archipiélago canario, “Para ir a las islas Canarias, que están a 50 minutos de vuelos de aquí, tardamos 12 horas, ya que tenemos que ir de Funchal a Lisboa, de Lisboa a Madrid y de Madrid a Las Palmas o a Tenerife!” declara Duarte Ferreira.

Una situación que debería pronto tener solución gracias a las ayudas europeas y al empeño de asociaciones locales como ADE- RAM que negocia actualmente el apoyo de Bruselas para vuelos interinsulares.

Según João Dos Reis, Presidente del consejo de administración de los Puertos de Madeira, “la cooperación con el archipiélago canario es excelente y compartimos juntos la promoción internacional en el mercado de cruceros a través de una iniciativa llamada “Cruises in the Atlantic Islands”, marca en la que están representadas las Autoridades Portuarias de Canarias y Madeira y sus empresas portuarias.

Elegido este año como primera etapa del viaje inaugural del Queen Mary II, Funchal se mantiene como el primer puerto de Portugal en término de cruceros y contribuye de forma decisiva al atractivo de la isla.

**Proyectos selectos**

En cuanto al futuro del turismo de Madeira y su hermana pequeña, la isla de Porto Santo, tiene que pasar, según Bruno Camacho Pereira, por “El aspecto de la calidad y del medio ambiente”, ya que como explica “dos tercios de la isla están clasificados como parque natural protegido, con una flor milenaria considerada por la UNESCO patrimonio mundial de la humanidad desde 1999”.

Los nuevos proyectos que aparecen tie-



FOTO: MADEIRA/DIAGOS / MARCIAL FERNANDES

nen que ser necesariamente innovadores. Empresas hoteleras locales de dimensión internacional como los grupos Pestana, Porto Bay o Siram están invirtiendo en nuevos complejos de calidad, prestando atención a no disparar la capacidad hotelera –alrededor de 28.500 camas– en detrimento de un turismo sostenible.

“Esta historia de éxito de Madeira” resume Bruno Camacho Perreira, “sólo fue posible porque se basó en una autonomía y una gran estabilidad política, esencial para los inversores y el crecimiento económico, un poco como Cataluña”. “Queda mucho por hacer” concluye “y el gobierno regional de Madeira está reivindicando, principalmente a través de una revisión constitucional, un conjunto de nuevas posibilidades para profundizar aún más esta autonomía. Gracias a la existencia de órganos de gobierno propios, se pudo hacer aquí en 30 años lo que nadie hizo en 500”.

Este reportaje ha sido producido por Quality Media Press

Editor: Francisco de Paula Martínez  
 Director ejecutivo: Noredine Meterfi  
 Diseño: Alexandra Nejdlová / Colaboración: Fernando Sagastume

Agradecimientos: Margarida Moreira, Manuel Ramalho, Alberto Laplaine Guimarães, Francisco Calheiros, Gilberto Jordan, Francisco Contreras, Sonia Dominguez, António Pires de Lima, Francisco Morais Barros, Rui Viana, Manuel Joaquim Reis Santos, José António Silva e Sousa

Este reportaje, junto con las entrevistas completas, está disponible en: [www.qualitymediapress.com](http://www.qualitymediapress.com)  
 Para recibir más información, copias del reportaje, así como para enviar sus comentarios: [qmpress@terra.es](mailto:qmpress@terra.es)

FOTO PORTADA: ICEP/ JOÃO PAULO



PORTUGAL EN DATOS

**Nombre oficial:** República Portuguesa  
**Independencia:** 1143  
**Instauración de la República:** 1910  
**Presidente de la República:** Jorge Sampaio –desde el 9 de Marzo de 1996– PS  
**Primer Ministro:** José Manuel Durão Barroso –desde Abril de 2002– PSD  
**Idioma:** portugués  
 El portugués es idioma oficial en otros siete países – Angola, Brasil, Cabo Verde, Mozambique, Santo Tomé y Príncipe, Timor Oriental – y lo hablan 200 millones de personas

**División administrativa:**  
 Regiones autónomas de las Azores y Madeira y 18 distritos –Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu–

**Capital:** Lisboa : 564,657 habitantes - Censo 2001 - Gran Lisboa : 1.892.903 habitantes

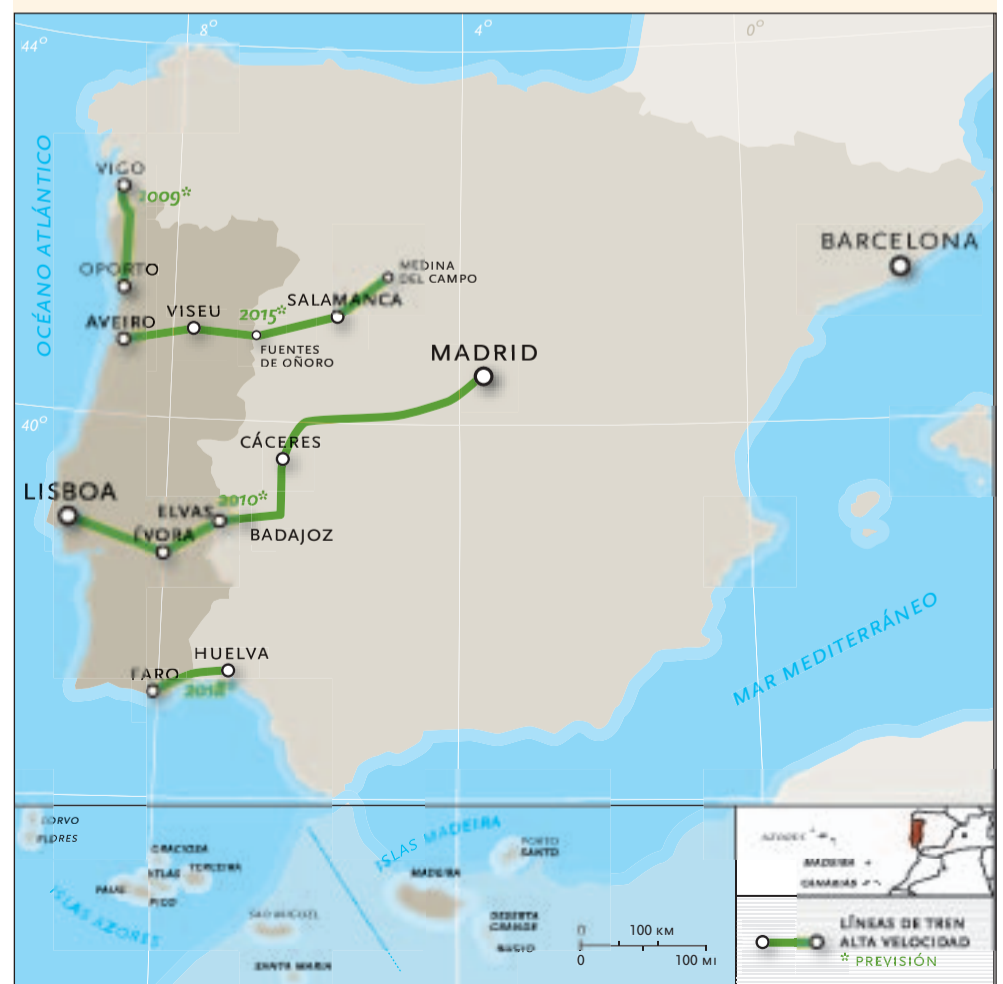
**Área:** 91 831 Km<sup>2</sup>  
 – 88 790 Km<sup>2</sup> Portugal Continental;  
 2.247 Km<sup>2</sup> archipiélago de las Azores;  
 794 Km<sup>2</sup> archipiélago de Madeira –

**Población:** 10.356.117 – Censo 2001 –  
**Población activa:** 5.341.000 –2001–  
**Densidad de población / por km<sup>2</sup>:** 112 –2001–

**Producto Interno Bruto:** 130,448 millones EUR –2003–  
**Producto Interno Bruto per capita:** 11 968 EUR –2001–  
**Tasa de desempleo:** 6,6% –4T 2003–

**Principales enlaces de interés:**

- [www.sapo.pt](http://www.sapo.pt)
- [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)
- [www.portugalespanha.org](http://www.portugalespanha.org)
- [www.icep.pt](http://www.icep.pt)
- [www.embajadaportugal-madrid.org](http://www.embajadaportugal-madrid.org)
- [www.negocios.pt](http://www.negocios.pt)
- [www.investinportugal.pt](http://www.investinportugal.pt)
- [www.instituto-camoes.pt](http://www.instituto-camoes.pt)
- [www.euro2004.pt](http://www.euro2004.pt)
- ▶ Portal de información general
- ▶ Página del gobierno portugués
- ▶ Cámara de Comercio e Industria Luso-Española
- ▶ Instituto de Comercio Exterior, información comercial y turística
- ▶ Embajada de Portugal en España
- ▶ Portal de información económica y financiera
- ▶ API, Agencia Portuguesa para la Inversión
- ▶ Instituto Camões, cultura e idioma
- ▶ Portal de la Eurocopa de fútbol 2004





SUPERAMOS LOS MAYORES DESAFÍOS SIGUIENDO LOS MEJORES EJEMPLOS DE LA NATURALEZA.



Puente Vasco de Gama - Lisboa

Un grupo empresarial con más de 50 años construyendo un futuro mejor.



**Construcción:** obras marítimas, embalses e Ingeniería hidráulico-fluvial, infraestructuras ferroviarias, túneles y excavaciones subterráneas; vías de comunicación (carreteras, puentes y viaductos); aeropuertos, construcción civil, industrial y urbanística; infraestructuras de ocio, deportivas, hospitalarias y ambientales; viviendas de protección oficial; rehabilitación de edificios y monumentos; multi-servicios de ingeniería y construcción de infraestructuras de gas, agua, electricidad y telecomunicaciones; montaje de negocios; cimentaciones y geotecnia.



**Concesiones:** elaboración de proyectos, operación y mantenimiento de infraestructuras viarias, ferroviarias, deportivas, portuarias, aeroportuarias, de edificios administrativos y de salud.

**Ambiente y energía:** operación y mantenimiento de concesiones de suministro, tratamiento de aguas y saneamiento; espacios verdes, energía y servicios públicos de recogida, transporte y tratamiento de residuos sólidos; consultoría técnica, elaboración de proyectos.

**Inmobiliario:** Implantación, realización y desarrollo de operaciones inmobiliarias.



  
Somague



Promovemos Ideas constructivas

SintraCascais Escritórios  
Rua da Tapada da Quinta de Cima - Urhó  
2714-656 SINTRA - PORTUGAL  
[www.somague.pt](http://www.somague.pt)

# Un mercado eléctrico de 52 millones de usuarios

La puesta en marcha del mercado ibérico de la electricidad, MIBEL, cuyo acuerdo bilateral se firmó en Lisboa el 20 de enero pasado, supondrá una verdadera revolución para los operadores, productores y consumidores de ambos países. Prevista para el 20 de abril pasado, su puesta en marcha se producirá en los próximos meses tras el cambio de gobierno en España

El MIBEL, iniciativa que pretende liberalizar y unir los mercados eléctricos de Portugal y España, hasta que funcionen como un solo mercado, prevé cubrir 52 millones de consumidores y representará casi un 10% de la producción europea de electricidad. Esto le convertirá en el cuarto mercado por producción y el quinto en consumo de Europa.

Para Jorge Vasconcelos, Presidente de ERSE, la Entidad Reguladora de los Servicios Energéticos, equivalente a la CNE –Comisión Nacional de Electricidad–, “el MIBEL será sin duda una revolución en el sector eléctrico portugués, al permitir la introducción de una competencia generalizada en el sector”.

## Nuevas conexiones

REN –Rede Eléctrica Nacional de Portugal–, equivalente de la Red Eléctrica de España –REE–, es la empresa pública encargada de gestionar la red de alta tensión. Como operadora del sistema, tiene hasta hoy el monopolio de la compra de toda la energía producida tanto en Portugal como importada.

Para el presidente de REN, José Penedos, “REN y Red Eléctrica de España tienen una tradición de cooperación técnica excelente. Como operadores, garantizan la armonización de los procedimientos entre los dos sistemas. Con el MIBEL, tenemos la estricta obligación de establecer un conjunto de interconexiones, de red y de base física,

para el mercado de la energía. Si la red no tiene capacidad de tráfico, esto constituye una dificultad para el mercado”.

El gran reto es mejorar las interconexiones entre ambos mercados. “Actualmente tenemos una capacidad de tráfico que está entre los 500 y los 700 Megavatios” explica José Penedos. “Es insuficiente para hacer un mercado abierto, por

eso reforzamos varias líneas para duplicar la capacidad. En diciembre de 2004, tendremos una nueva línea Alqueva-Balboa muy importante porque es la única interconexión a 400 MW que habrá en el sur del país”.

Aunque ni la privatización ni la fusión con REE están previstas, REN prevé diversificarse con proyectos de transmisión de voz, datos e Internet, “REN tiene la red privada de telecomunicación asociada a una red de transporte más importante de Portugal, que fue construida a partir de los años 50 como red de seguridad. Nuestra intención ahora es estar en el negocio de las telecomunicaciones y abrir nuestras infraestructura a todos los operadores a través de nuestra división REN Telecom”.

En Portugal, la factura energética de una gran empresa puede suponer hasta un

“...La Península Ibérica tiene ventajas en hablar con una sola voz y no dividida...”

**JOSÉ PENEDOS**  
Presidente de REN



Para este verdadero director de orquesta del mercado eléctrico, es un motivo de orgullo que Portugal y España sean pioneros en Europa, al igual que los escandinavos, “Existe muchas veces la percepción de que España, Portugal y los países del sur están un poco atrasados, son un poco actores pasivos en el proceso de integración de los mercados europeos. En el caso eléctrico no es verdad, al contrario, fuimos de hecho pioneros cuando fue creada en 1995 la CNE y en 1996 la ERSE, seguido del regulador italiano a finales de 1996”.

¿Quién va a ganar con el MIBEL? Para Jorge Vasconcelos la respuesta está clara: “Todos ganan. Ganan los consumidores porque pasan a tener acceso a un número mayor de proveedores, y viceversa, los productores y proveedores pasan a tener también un volumen mayor de consumidores”.



Foto: REN



Foto: TEJO ENERGIA

sinergia con Hidrocantábrico es clara, “La complementariedad entre Hidrocantábrico, que es más térmica y EDP, que tiene un componente hídrico significativo, nos permite hacer una oferta combinada que será en principio mejor que la oferta separada de cada una de las compañías”.

Desde el año 2002, todos los clientes portugueses industriales de media tensión pueden elegir su suministrador distinto de EDP. En el futuro serán los clientes particulares, portugueses y españoles quienes podrán elegir un operador español o portugués.

Así en 2002, Endesa creó junto con el grupo portugués Sonae una nueva empresa comercializadora, Sodesa, para la distribución de energía eléctrica. Sodesa tiene ya más de 230 clientes industriales.

Con la progresiva apertura de todos los segmentos del mercado, Francisco Rueda,

## Con el MIBEL, se espera que las tarifas eléctricas entre Portugal y España se aproximen

40% más que en España, lo que tiene consecuencias obvias sobre la competitividad de la industria lusa. Con el MIBEL se espera que convergan las tarifas eléctricas entre Portugal y España, para garantizar la competitividad de los productos industriales producidos en Portugal.

Actualmente, el mercado está dominado en Portugal por el monopolio público Electricidade de Portugal –EDP–, mientras en España el mercado se reparte principalmente entre Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa e Hidrocantábrico.

Un 10% de la facturación de EDP proviene del negocio eléctrico en España, a través de su participación en Hidrocantábrico –40%–. EDP representa el 90% de la distribución de electricidad en Portugal y cerca del 70% de su generación. Con 5,6 millones de consumidores en Portugal, 550.000 en España y 2,8 millones en Brasil, es la mayor institución no financiera del país luso, y el cuarto grupo eléctrico en la Península Ibérica.

Para Francisco Sánchez, Presidente del Consejo de Administración de EDP, la

director general de Sodesa resume su ambición, “Atraer nuevos clientes, crear una relación estable con ellos y empezar a vender un portafolio de productos que no sea sólo atractivo por el descuento en la electricidad, sino por formas distintas de comprar la electricidad y lo que es mejor, por formas de generar la electricidad.”

Francisco Rueda, directivo de origen colombiano, demuestra ser un empresario ibérico convencido, defiende la aventura empresarial de Sodesa como “una muestra del espíritu europeo que surge del Sur”.

José Penedos, por su parte, confirma lo positivo de la experiencia conjunta, “Pienso que lo que estamos intentando construir en la energía es la prueba de que es posible, cuando portugueses y españoles se enfrentan a proyectos concretos, resolver en beneficio de los dos pueblos y los dos estados los problemas que tenemos en un mundo globalmente muy competitivo donde la Península Ibérica tiene ventajas en hablar con una sola voz y no dividida”.

