

Innovación

Economía, Emprendedores, Internacionalización

Miguel Balta

____Portugal

América gana energía lusa

02

Ya no son inmigrantes, sino capital, mucho capital, lo que Portugal manda a EEUU. Que lo diga EDP — Energías de Portugal, que ha protagonizando la mayor inversión lusa en tierras del Tío Sam. Conozca también a otros portugueses que conquisitan América. Págs. 4 a 7

Pequeños grandes empresarios

Tutean el riesgo. Desafían a todo y a todos. Dan su vida por los negocios en los que creen. Conozca la historia de los pequeños grandes empresarios lusos, herederos del espíritu de los Descubrimientos, que se lanzan al mundo y encen en la globalización. Págs. 8 e 9

Los mejores entre los sofisticados

Vender papel higiénico puede ser sexy. Lea la entrevista de uno de los mayores empresarios portugueses y sepa cómo empresas lusas conquistan mercados de lujo y cómo algunas están "españolizándose". Págs. 10, 11 y 14 a 16

Exclusivas

Entrevistas al primer ministro José Sócrates y al gobernador Vítor Constâncio **Págs. 12, 13 y 24**

Pioneros del Este

Una es líder en la distribución y otro se impone en la banca de Polonia. Casos de expansión en la "Nueva Europa". **Págs. 17 y 18**

Invertir en portugués

Brasil y Angola son dos vértices de un triángulo de internacionalización que empieza en la Península Ibérica. Las tres mayores multinacionales en el mundo que habla portugués y la entrevista al más tradicional de los banqueros lusos. Págs. 19 a 22



www.peninsula-press.com

Paseo de la Castellana, 93 13º planta 28046 Madrid - España

Tel.: 91 418 50 32

Dirección: Stella Klauhs Edición: Sérgio Figueiredo Entrevistas: Eduardo Magaña Textos: Tânia Ferreira

Piseño: Península Press / Nuno Santos

Fotografia: Miguel Baltazar; Alexandre Almeida; Tiago Brarens

<u> Portugal</u>

Mirar el Mundo

LAS EMPRESAS Y LOS
EMPRESARIOS RETRATADOS
EN ESTE TRABAJO EDITORIAL
SON, SIN DUDA ALGUNA, UN
EJEMPLO PARA LA SOCIEDAD.
DESDE LUEGO, REHUSAN LA
COMPARACIÓN CON LA MEDIA
- SÓLO SE COMPARAN CON
LOS MEJORES.

COMPARARSE CON LA MEDIA ES LA AMBICIÓN DE LOS MEDIOCRES. ESO ES LO QUE LES SALVA. LA CALIDAD Y LA AMBICIÓN. NO LA ESCALA, Y MUCHO MENOS LA FUERZA. SON ELLOS QUIENES, AL FINAL, EMPIEZAN A CALENTAR LOS MOTORES DE LA RECUPERACIÓN DEL PAÍS.



PORTUGAL ES EL MISMO PAÍS QUE HACE MUCHOS Y MUCHOS AÑOS SE DEFINÍA A SI MISMO COMO UNA "PEQUEÑA ECONOMÍA ABIERTA".

PERO SÓLO RECIENTEMENTE, CUANDO INTEGRÓ LA ZONA EURO, SE DIO REALMENTE CUENTA DE LO QUE SIGNIFICA, EN UN TEJIDO PRODUCTIVO QUE PERDIÓ LAS ARMAS DE DEFENSA, EL EMBATE DE LA COMPETENCIA EXTERNA

a agencia espacial norteamericana ya vivió accidentes trágicos durante misiones de "space-shuttle". Así, es natural que la cuestión de la seguridad se lleve allí con gran rigor. Por ello, la NASA necesita

un software muy sofisticado que provoque, en la práctica, una inyección de fallos para comprobar el funcionamiento de los equipamientos y simular situaciones anormales.

Ese programa es portugués y se desarrolla en la Universidad de Coimbra.

Danone pidió a uno de sus proveedores de envases una solución para detectar las más imperceptibles señales de degradación de los yogures. El desafío no crafácil, pero el hecho es que ahora está naciendo un envase "inteligente" – cambia de color a medida que el alimento va perdiendo calidad.

Ese proveedor de Danone es portugués. La empresa que desarrolló esta innovación revolucionaria también es portuguesa. Lo mismo sucede con el papel de oficina de alta calidad más vendido en el mundo, fabricado también por una empresa portuguesa.

Y el líder mundial de subsistemas de señal mixta, analógica y digital (vulgo: chips) también es portugués. E, incluso siendo desconocido en su propio

país, tiene en su cartera de clientes empresas tan famosas como Microsoft, Motorola, Philips, IBM, Nokia, Bosh, Toshiba, Toyota y Sharp.

En fin, la economía lusa no está viviendo uno de sus mejores momentos, pues ha pasado por una recesión profunda y está pagando por errores cometidos en el pasado, pero muchas de sus empresas ya se habían afirmado en la globalización y son hoy campeonas muri-

la globalización y son hoy campeonas mundiales, europeas o ibéricas en los sectores en los que actúan.

La lista de estos empresarios de éxito no es muy conocida. Pocos saben que el mayor fabricante europeo de moldes de plástico para habitáculos de automóviles también es portugués. O que son portugueses los grupos que dominan, por completo, los mercados internacionales de paneles de derivados de madera o de productos de corcho.

Al final son representantes de un Portugal nuevo.

El mismo país que hace muchos y muchos años se definía a si mismo como una "pequeña economía
abierta". Pero sólo recientemente, cuando
integró la zona euro, se dio realmente
cuenta de lo que significa, en un tejido
productivo que perdió las armas de de-

Estos vencedores de la globalización no encajan en las "dos economías" en que el país se divide, conforme nos propone el vice-presidente de Goldman Sachs, António Borges, en entrevista.

fensa, el embate de la competencia ex-

Las empresas que pertenencen a la "primera economía", dice el economista, están muy bien. Normalmente cotizadas en bolsa, su base es el mercado nacional, relativamente protegido, proporcionando por lo tanto una ilusión de falsa prosperidad.

Las segundas, que lo pasan muy mal, son las vícti-

mas de la fuerza de la globalización, aquellas que sucumben frente a la tremenda competencia que les llega de China, de India o hasta de los países de costes más bajos del Este europeo.

Pues el futuro económico de este país no está ni en unas manos ni en otras. En estas páginas va a descubrir los nuevos héroes de los negocios

en Portugal. Son empresarios, pequeños o grandes, que están venciendo precisamente porque se abrieron al mundo.

Enfrentaron tempestades, pero conquistaron mercados inimaginables. De tan difícil, casi desistieron. Acabaron por triunfar.

Desgraciadamente no son representativos – ies verdadl No lo son todavía. Si lo fuesen, la economía portuguesa no estaría viviendo esta crisis de crecimiento, que dura de la media europea.

Pero, si realmente no son la mayoría, las empresas y los empresarios retratados en este trabajo editorial son, sin duda alguna, un ejemplo para la sociedad.

EN PORTUGAL ESTÁN VENCIENDO Desde luego, rehusan la comparación con la media - sólo se comparan con los mejores. Compararse con la media es la ambición de los mediocres. Eso es lo que les salva. La calidad y la ambición. No la escala, y mucho menos la fuerza.

Son ellos quienes, al final, empiezan a calentar los motores de la recuperación del país. El crecimiento de la economía, en el último año y medio, está sostenido en las exportaciones – al final, la traducción estadística del Portugal que es empresarialmente extrovertido.

Y reconvertido. Pues, silenciosamente, la intensidad tecnológica de las exportaciones nacionales fue creciendo a lo largo de la década. Los nuevos sectores despuntan. Los nuevos administradores y nuevos empresarios se afirman.

E incluso en los viejos sectores de siempre aparece una visión nueva. En la energía, Portugal ya es el tercer país en renovables. Y, en la línea cólica, la compañía de bandera, EDP, acaba de realizar la mayor inversión que ninguna empresa portuguesa jamás realizó en Estados Unidos

> Sérgio Figueiredo Ex director de Diário Económico e Jornal de Negócios

Hayunanueva energía lusa en América

EDP - Energías de Portugal - ha protagonizado la mavor inversión portuguesa que ha habido nunca en los EE.UU. Agotado el mercado ibérico y consolidado el negocio en el Brasil, fue en los EE.UU, donde EDP encontró la nueva plataforma de lanzamiento para su crecimiento internacional. El presidente de la eléctrica portuguesa, António Mexia, anunció por sorpresa a finales de marzo la compra de la Horizon Wind Energy a la Goldman Sachs, por más de 2,9 mil millones de dólares (2,2 mil millones de euros).

Horizon es el tercer mayor "player" de energía eólica de los EE.UU. contando con un agresivo plan de expansión en 15 estados, con un "pipe-line" de 9.000 megawatts (MW) hasta 2 020, que va a ser ahora revisado al alza por EDP. Horizon terminó 2006 con una cuota de mercado del 9%, que deberá subir al 12% en 2010. "Horizon proporciona a EDP una plataforma ideal para capturar una nueva cuota de mercado relevante a largo plazo", opina Mexia. La meta para el 2010 es alcanzar los 7,6 mil MW, y para eso va a invertir 6,2 mil millones de euros en esta área del negocio - la mayor franja de inversión proyectada. "Tenemos la certeza de que nos vamos a convertir en un líder mundial en el sector de las energías renovables", afirma Mexia, fijándose como base la meta de que las energías renovables lleguen a representar el 26% del cash flow creado en 2010, un porcentaje muy superior al 6% verificado a finales

Mexia confía en que los EE.UU., en este contexto, tienen un gran potencial de crecimiento, siendo "éste el momento crucial para invertir". En la decisión del gestor influyeron en gran medida los cálculos que apuntan a los EE.UU como el mayor mercado del mundo en

Asumiendo que esta transacción es la gran operación del año y que cierra el ciclo de grandes adquisiciones a medio plazo, Mexia admite que puede llegar a entrar en otros mercados de América del Norte y en otras áreas de negocios en las energías renovables. En Europa, además de la Península Ibérica, donde es el tercer mayor operador de energías renovables, EDP quiere instalarse en Francia y Bélgica, mirando también hacia el Reino Unido e Italia. "Hoy somos una de las grandes empresas a nivel mundial en esta área, habiendo partido prácticamente de cero hace dos años", afirma Mexia. En Portugal, EDP está participando también, a través del consorcio Eólicas de Portugal, en la creación del primer cluster eólico nacional, y ha ganado el concurso para la atribución de un lote de 1.200 MW, que implica una inversión de 1.510 millones de euros.

La estrategia de EDP va al encuentro así de la estrategia energética nacional, en la cual las energías renovables asumen un papel preponderante. Recientemente, el Gobierno portugués ha revisado al alza la meta del peso de las energías renovables en la producción total de energía para 2010, ampliando el objetivo del 39% al 45 %. El presidente de la Asociación Portuguesa para las Energías Renovables, António Sá da Costa, es optimista. "En un escenario de 'business as usual', Portugal deberá sobrepasar ligeramente el 42% de electricidad renovable", en vez del actual 36%. Refutando las críticas sobre el excesivo costo de las energías renovables, compara la inversión en estas tecnologías con la educación de los hijos. "Al principio no rinde nada, pero después proporciona muchos resultados". Además, "la gran ventaja de las renovables es que los recursos (sol, viento, lluvia, olas) está en todas partes y es gratuito".



Martifer

Dos hermanos a la conquista de los vientos del mundo

Partiendo de cero y con dinero prestado por sus vecinos, dos hermanos con poco más de 20 años empezaron en 1990 a trabajar en una pequeña fábrica de estructuras metálicas en el Norte de Portugal. Hoy, Martifer es líder nacional de la construcción metalo-mecánico y una referencia europea del sector. Por el camino, Jorge y Carlos Martins ganaron a Mota-

Engil, mayor constructora nacional, como accionista, fueron internacionalizándose v diversificando su actividad, con la entrada en diferentes negocios como el de las energías renovables. En enero, Martifer juntamente con Suzlon lanzó una oferta pública de adauisición sobre la alemana RePower, uno de los mayores productores mundiales de aerogeneradores, y en la cual ya tienen un 25% de capital. Para financiar las inversiones en el sector de la energía, Martifer va a dispersar el 25% de su capital en la Bolsa de Lisboa, por medio de un gumento de capital. Después de una larga travesía por el desierto

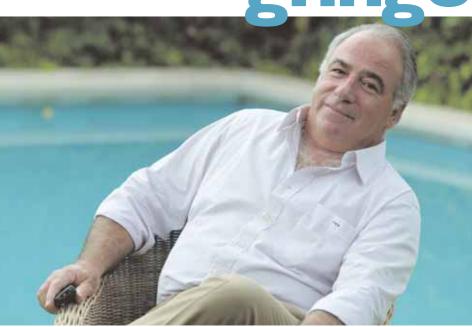
crédito impagado cada vez mayor debido a la quiebra de algunos clientes —, los hermanos Martins se cuestionaban todos los días si merecía la pena continuar. No obstante, Martifer es hoy un verdadero ejemplo de éxito en Portugal y con presencia en España, Alemania, Este europeo, Brasil y Angola. Hasta 2005, registró una tasa de crecimiento del 30% anual, habiendo dado un salto en el 2006 del 80%. El mismo resultado se espera para 2007. "No es posible crecer sólo a costa del cashflow. Para impulsar los negocios de energía, de capital intensivo, necesitamos un aumento de capital de 150 millones de euros, explica Carlos Martins, presidente y socio-fundador de Martifer, justificando así la necesidad de recurrir al mercado de capitales. Martifer empezó en 1990 con estructuras metálicas, continuó en 2004 con los equipamientos energéticos y un año después, con la producción de energía. En los biocombustibles, la empresa cuenta con un proyecto integrado, desde la producción agrícola hasta la distribución con red propia, pasando por la extracción de aceite, logística y producción. 'Humildad, paciencia y trabajo son las

náximas que han garantizado nuestro éxito", opina Martins. Considerada en 2006 una de las 10 mejores empresas para trabajar en Portugal (Great Place to Work Institute), Martins opina que las más de 1600 personas que trabajan en la empresa también hacen la diferencia. Martifer, que integra un consorcio juntamente

con Galp Energía entre otros, está negociando con el Gobierno portugués un lote de 400 a 600 MW de energía eólica.

06 Descubrir América

Nuestro empresario gillo



Hijo único del principal exportador portugués de volframio, Patrick Monteiro de Barros, de 60 años de edad, es hoy uno de los seis hombres más ricos de Portugal. Es el resultado de la propia fortuna personal, de la capacidad emprendedora con un grupo de negocios arriesgados y sorprendentes, y de una carrera en las altas finanzas. A los 18 años, al mismo tiempo que estudiaba, asumió la dirección de los negocios de la familia. Tuvo problemas, y ante la incompatibilidad surgida, decidió cultivar su propia suerte. Entró en la empresa Sonap, la segunda mayor distribuidora y refinadora existente entonces. Desde el abastecimiento de barcos, hasta conducir camiones, pasó por todos los sectores, llegando a ser administrador con sólo 28 años. Aquí obtuvo muchos contactos internacionales y conoció a una de las grandes figuras de los medios petrolíferos americanos, Tom O´Malley, de Philipp Brothers -PB- Con el 25 de abril de 1974, fecha de la Revolución de los Claveles, todos los bienes de la Fundación Monteiro de Barros fueron nacionalizados, y éste tuvo que huir a Francia, permaneciendo durante un corto periodo como administrador de un banco. Invitado por O´Malley se desplazó a Nueva York para trabajar. "Fueron los años más difíciles de mi vida", los transcurridos entre 1974 y 1976. Pero en sólo tres años se hizo multimillonario, como trader de crudo y refinados. Años más tarde

creó la empresa Aarhus con O 'Malley. El gran salto lo daría con la compra de Tosco, una refinería al borde de la quiebra, que lo convertiría en el segundo mayor refinador independiente de los EE.UU y el tercer mayor distribuidor. Recientemente, con Petroplus y en menos de un año, ha conseguido la proeza de ser el mayor refinador europeo independiente. Para invertir en este nuevo proyecto-que incluía la construcción de una refinería en Sines -mientras tanto abortada por el Gobierno portugués-, Monteiro de Barros transfirió su casi 2% en Portugal Telecom, de la cual era el mayor accionista privado. Desde los años 90 es accionista del Grupo Espírito Santo y ha invertido también en la Telecel, hoy Vodafone. Durante 10 años formó parte de Petrocontrol, holding que agrupaba a los accionistas portugueses en Petrogal. Ésta ha sido sin duda la mayor inversión realizada hasta ahora, tanto a nivel financiero como emocional. "Cada cana que tengo hoy, representa una hora de Petrogal". Después de haber realizado innumerables viajes de negocios a lo largo del mundo entero, actualmente vive entre los EE.UU -donde tiene también varias haciendas de explotación agropecuaria-, Londres, donde está la sede de su grupo, y Portugal, donde insiste en vivir tres meses al año en su casa de Cascais. El secreto para tanto éxito, subraya, es la organización y la gestión del tiempo. Y saber delegar.

PORTUGAL DISCUTE LA ENERGÍA NUCLEAR

Patrick Monteiro de Barros es un fervoroso defensor de la energía nuclear y mantiene su proyecto de construir una central en Portugal. El empresario presentó, en junio de 2005, un proyecto para construir una central nuclear en Portugal, junto a un grupo de inversores portugueses, con una inversión de 3,5 mil millones de euros. La puesta en marcha de Enupor - Energía Nuclear de Portugal — suponía la rehabilitación de las minas de Urgeiriça, con elevadas reservas de uranio, reduciendo los costes de producción. La localización de la central llegó a debatirse y constaba en la propuesta que Monteiro de Barros hizo llegar al Gobierno. La opción de lo nuclear siempre fue, sin embargo, rechazada por el Ejecutivo de José Sócrates, que aún recientemente afirmó en Bruselas "los países que quieran optar por la energía nuclear, adelante. En Portugal, no, nuestro camino está definido", destacando la apuesta de este país por las energías renovables. Portugal es uno de los pocos países de Europa Occidental sin centrales nucleares, existiendo, sin embargo, dos en España muy próximas a la frontera, en Almaraz. España tiene siete centrales nucleares, una de las cuales se encuentra en fase de desmantelamiento, Vandellós II, y el Gobierno español también ha asumido una posición oficial "no entusiasta de la energía nuclear", incentivando las energías renovables y los ciclos combinados de gas natural.

Software luso en las naves espaciales de la NASA

Calidad, innovación, visión global e internacional son los faros que guían esta empresa tecnológica que trabaja para la NASA, Agencia Espacial Europea, Siemens y Chevron Texaco. entre atras. Critical forma parte también del proyecto Galileo, sistema europeo de navegación y localización geográfica por satélite. Esta empresa nació en 1998 de la idea

de tres compañeros de doctorado en Coimbra nara crear un software que validase los sistemas informáticos resultando lucrativa desde su primer año. Hoy con 110 personas actúa en Alemania, Reino Unido, EE.UU y Angola, con un mercado internacional que representa el 70 % de los ingresos. Después de haber apostado en tecnologías de nicho, "la empresa está

en un momento de virgie, en el que pretende explotar mercados de mayor volumen, más concurridos" revela el CEO Goncalo Quadros Pero el modelo de gestión se mantiene: "alimentar la empresa con las mejores person que salen de las universidades". Para financia el crecimiento, admite recurrir al mercado de



DE WALL STREET A HOLLYWOOD

Mercado de capitales

Lisboa en el centro del mapa financiero mundial



LA PRIMERA ROI SA TRANSATLÁNTICA COLOCA AL MERCADO PORTLIGUES EN EL CENTRO DEL FINANCIERO

Una vez más, la bolsa portuguesa se encuentra en la vanguardia del mercado de capitales internacionales. Hace cinco años se unió a la paneuropea Europext, a través de la cual forma parte de la primera bolsa transatlántica del mundo. Una colaboración a nivel mundial entre los EE.UU v

Europa -Lisboa, París, Ámsterdam y Bruselas- dio origen a la creación de la plataforma NYSE Euronext. La participación lisboeta en esta empresa coloca al mercado portugués en el centro del mapa financiero mundial, haciendo de Euronext Lisbon "un actor que interviene en el primer mercado verdaderamente global", según su presidente. Athavde Marques. ¿Quién sale beneficiado de la fusión? "Las empresas que participan por su mayor exposición; los inversores porque tienen un acceso más fácil a una mayor gama de productos financieros; los intermediarios financieros INTERNACIONAL porque el mismo mercado se globaliza todavía más"

Industria

En la cara de las estrellas de cine

La nueva diva de Hollywood, Scarlett Johansson, y Nicolas Cage son sóla dos de la muchas estrellas de cine que no quieren prescindir de los jabones Claus Porto, Hasta la famosa entrevistadora Oprah Winfrey utiliza v recomienda los productos de Ach Brito, producidos en una fábrica artesanal en Vila do Conde, en el Norte de Portugal. Después de conquistar el mercado interior, la notoriedad de la marca ha hecho que estos productos de cosmética portugueses sean cada vez más buscados en los cuatro rincones del mundo. Desde los Estados Unidos a Australia. pasando por Europa y Japón, las ventas externas de esta empresa familiar subieron del 10% en 2001 al actual 40%. "Y sin utilizar nunca ni una sola página de publicidad", nos cuenta el director general José Fernandes.



ΗΔSΤΔ

Ι Δ ΕΔΜΩSΔ

RECOMIENDA

ARTESANAL

EN EL NORTS

DE PORTUGAL

OPRAH WINFREY

LOS PRODUCTOS

DE UNA FABRICA

Pequeños Effanales empresarios

v a todos. Dan su vida por los negocios en los que creen. Todos ellos fueron en su momento pequeños empresarios portugueses que hoy, con resultados concretos, prueban que uniendo una buena dosis de audacia, trabajo e innovación es posible construir grandes empresas y colocara Portugal en el mapa de la economía internacional. "Ser emprendedor significa estar dispuesto a tener una vida de trabajo arduo renunciando a la comodidad, correr riesgos, perder v ganar", asume António Câmara, fundador de YDreams, afirmando

Tutean al riesgo. Desafían a todo "adoro la aventura y odio las lamentaciones, por eso, éste era el único camino posible".

Hoy trabajan todos, sin excepción, por el éxito más allá de sus fronteras, dando pruebas de que la marca "Portugal" ya no significa "ficha de antecedentes", sino "currículo". Pero para vencer en el exterior han entendido que están obligados a encontrar continuamente nuevas formas de diferenciarse. Y apuestan, sobre todo, en nuevos nichos de mercado en los que se situan siempre al nivel de los mejores. "Critical ambicionaba el mercado global desde el primer momento. Nuestra dimensión y la

comprometidas sinos quedásemos sólo en Portugal, v para esto tuvimos que apostar en productos diferenciadores para un mercado restringido", cuenta Gonçalo Quadros de Critical Software.

Diogo Vaz Guedes es otro de los que podía llevar escrita la palabra "emprendedor" en su tarjeta de visita. Al frente de la constructora Somague, cuando en 2005 su familia decidió intercambiar su empresa por una participación del 5,23% en la española Sacyr, él se dedicó a sus propios negocios. En el sector del turismo creó

voluntad de crecer estarían naturalmente Aguapura, que está invirtiendo más de 200 millones de euros en ocho provectos en Portugal v en Brasil, Praga y Budapest. Su obietivo es crear una cadena internacional de alto standing con 12 hoteles en 10 años. El también administrador de Sacyr, está desarrollando proyectos de energías renovables, donde tiene la ambición de ser "líder en la oferta de soluciones energéticas eficientes". Para eso, ha comprado la "Ao Sol" a Galp y está produciendo colectores solares térmicos.

También el expresidente de la Portucel yactual presidente de Amorim Turismo va aprovechando las circunstancias para de- Onara, Salsa o Quebramar. Pero no faltan sarrollar sus propias iniciativas empresariales. Elaño pasado, Jorge Armindo adquirió la fábrica de cervezas Cintra, La gran apuesta es rentabilizar el negocio. En el área de la moda, compartiendo con "griffes" internacionales tan prestigiosas como Louis Vouitton, Versace o Hermès, varias marcas portuguesas (que evolucionaron a partir de, en otro tiempo, meras industrias textiles subcontratadas) desafían hoy la vanidad de los consumidores más exquisitos, en los barrios más selectos de capitales europeas y de EE.UU. Véanse la Fly London, Lanidor,

eiemplos.

La buena noticia para los "pequeños grandes empresarios" es que están en vísperas de contar con la AICEP como un nuevo compañero de negocios. Cuando la fusión de los dos organismos públicos ICEP y Agencia Portuguesa para la Inversión se concretice, "vamos a pasar a trabajar con medianas empresas en el sentido de la internacionalización", anticipa su presidente, Basilio Horta. Los mercados en los que apuestan son 12, especialmente el español, el francés, el inglés y el de EE.UU.



nico toda su vida. Quería (y lo consiguió) tran

EMPRENDEDORES POR TIERRA Y AIRE



La primera escuela de pilotos de helicópteros con certificación europea es de la portuguesa Helibravo, que lidera el ranking nacional de horas de vuelo. Hace diez años. era sólo una empresa de

alquiler de helicópteros de combate contra incendios, hoy es una referencia internacional en la formación. "Hacen mucha falta pilotos en el mercado, y preveo un crecimiento muy grande para la escuela", refiere João Maria Bravo, ibérico de los fuegos representa 50% de la actividad de Helibravo, que ahora está apostando en la manutención de las

La historia del mayor fabricante de moldes luso se escribe al contrario, de fuera hacia dentro. Fue creado en 1986 para la internacionalización y sólo después miró para el mercado doméstico, donde se incluye España. Hoy con 16 empresas factura 25 millones de euros y se considera un grupo global. "Acabamos de cerrar un negocio para un cliente de India que va a producir en China". eiemplifica Vitor Oliveira, Vanges

empezó por ser un transformador de ideas de los otros, pero ahora "presentamos nuestras ideas" a los clientes, entre los que se encuentran Bosh, Siemens, Swatch, Nokia v Mercedes-Benz. Va a entrar en la geronáutica y está en negociaciones con Airbus y Embraer.



Portugal y uno de los navores ibericos. La historia de la empresa se

Con más de 1.300

vehículos y 12 centros

logísticos, es el principal

grupo de transportes de

remonta a los años 30, cuando Fernando y Delfina, adolescentes todavía, transportaban en un carro hortalizas v frutas producidas por sus respectivas familias. Se casaron y compraron su primer camión. Hoy tienen un grupo que factura 150 millones y emplea 1430 personas. "Tenemos como meta ser el mejor grupo del sector en calidad de servicio de la Península Ibérica y para eso hemos invertido en el desarrollo tecnológico y sistemas de información", explica su presidente, José Luís Simoes. España representa más del 30 % de su actividad v su obietivo es aumentar hasta el 50 % va en 2008.

La Salsa del mundo

NBP

La productora de televisión surgió hace 16 años y el éxito de la empresa no pasó desapercibido a la Média Capital (universo PRISA), que hoy controla ya el 60%. El fundador y todavía accionista, António Parente, cree que la NBP está en condiciones de "ser una empresa multinacional". En el terreno de la poderosa Globo (Brasil), está ya produciendo una telenovela con la Bandeirante, mientras que en España espera entrar a 25 millones hasta el 2010. Ocupando en Portugal el segmento empresarial medio, en través de Prisa. Hoy son 23 los países que compran telenovelas producidas por NBP.

Petrotec



Petrotec puede ser un nombre desconocido para usted, pero al abastecer el depósito de su automóvil existe una probabilidad de que esté usando una bomba electrónica de combustibles que esta empresa portuguesa tiene instalada en los puestos de sus clientes: Repsol, Cepsa, Galo, Total, Shell, Esso, BP a Mobil, Estas clientes poderosos, son los que permitieron alcanzar a Petrotec el "top five" de la industria de estos equipamientos para el sector petrolífero. "Hace 20 años todos los países

tenían sus fabricantes de bombas pero, con la globalización, los clientes se unieron y los proveedores tuvieron que seguir el mismo camino. Nosotros también sufrimos esa transformación v. de los veinte v muchos fabricantes en Europa, hoy quedan media docena que son fabricantes globales", cuenta su presidente, como si fuese fácil. La innovación tecnológica fue su seguro de vida y además en 1986. Petrotec creó un departamento de desarrollo de productos, conjuntamente con universidades. "Éramos una empresa joven, muy pequeña, con escasos recursos económicos", recuerda Simão Cabral. Petrotec está consolidando su presencia en Europa y está avanzando hacia África: "es nuestro objetivo prioritario en los próximos cinco años"

Ouebramar



La primera experiencia de la entonces Quebra-mar no tuvo éxito, pero el navegante a vela portugués Gonçalo Esteves no desistió. Con el negocio de la venta por catálogo de ropa de estilo "náutico" al borde de la quiebra, el gestor aceptó en 1998 la propuesta de su amigo español José Regojo ("dueño" de las marcas Massimo Dutti, Pierre Cardin y Mango) para la creación, compartida, de Terra Mítica y el lanzamiento de la marca de vestuario deportivo Quebramar con

tiendas propias. Después de haber experimentado el nuevo modelo de negocio, la marca viajó después a España, en donde es ya un auténtico éxito. El secreto, dice Gonçalo Esteves, es "tener un ADN propio", considerando que "copiando se queda uno por el camino". Quebramar, que factura cerca de 40 millones, tiene más de 50 tiendas en la Península Ibérica. La marca opina que aún tiene espacio para crecer en España, y al mismo tiempo se prepara para poner rumbo al Oriente Medio. El objetivo es abrir en régimen de "franchising" 45 tiendas más, con una facturación prevista de los mercados externos Quebramar representa una marca de alto standing.

Presente en Portugal desde 1993, Endesa es hoy una empresa con presencia significativa en toda la cadena de valor de la electricidad: 3er mayor productor convencional, 3er mayor productor de energías renovables y líder en el mercado liberalizado de comercialización de electricidad.





Los mejores entre los

sofisticados



mundo, pero la empresa Renova conquistó los mercados más exigentes con audacia e innovación

higiénico no es lo más sexy del

Papel perfumado, sedoso, humedecido. Atrevidamente revolucionario en el color. Verdaderamente selecto en su esencia. El lanzamiento de productos del sector, innovadores, es la estrategia de ataque de la portuguesa

Renova hacia los mercados internacionales, donde debe enfrentar los pesos pesados de las grandes multinacionales. Los Renova Blacky Red, orientados hacia mercados de lujo, son sólo algunos ejemplos de la materialización de conceptos – que permiten vender formas de estar – que la empresa familiar de Torres Vedras quiere alcanzar. Y los resultados están a la vista, con un capital de notoriedad transformado en negocio, avalado por encargos de casi 60 países, desde Dubal hasta Nueva Zelanda. Asfixiada en el mercando de la contra de la vista de

cadonacional, la empresa de tissue (papel higiénico, servilletas, pañuelos de papel, etc) empezó por dar el salto hacia España en 1991. Once años después, se dirigió a Francia y hoy está presente en Luxemburgo, Bélgica, Suiza y los EE,UUL. Los números del negocio dan fect la creciente importancia del mercado internacional, en el que el ritmo de receimiento ha sido definido al mismo nivel que las grandes cadenas Carrefour y Auchan. En 2005, por primera vez, más del 50% de las ventas se realizaron fuera de Portugal y la tendencia se mantiene. Renova es sólo una de las muchas empresas que, vendiendo papel higiénico, salió de su escondrijo y hoy da prestigio a plaís. Pero hay más ejemplos de marcas que nos eaconmodaron. Invirtieron, inventaron v creanon. Que sirven para contrariar la idea de que

Portugal sólo sabía vender mano de obra barata. Portugal tiene diseño, innovación y calidad para dar y venden. Y el mundo lo está comprando. "Portugal posec una gran capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y a la nuevagestión", considera el gobernador del Banco de Portugal, recordando que "las industrias de nueva tecnología que vinieron a Portugal constataron que la mano de obra portuguesa es más productiva que en cualquier otro sitio".

Vista Alegre es una de las marcas de porcelanas más prestigiosas del mundo, "que ha enfrentado el desafío de modernizar una industria tradicional", según su presidente Bernardo Vasconcellos. La calidad de su arte es reconocida hasta el punto descr la marca elegida por los principales jetés de estado dentro Víuera de Europa. La Casa Blanca $y\,el\,Rey\,Juan\,Carlos\,de\,Espa\~na\,se\,cuentan\,entre\,sus\,fans.$

También las Pousadas de Portugal, ubicadas en monumentos nacionales, hansido escogidas como destino de vacaciones por la elite internacional. "Son lugares fascinantes que atinan el respeto por el patrimonio con las modernas exigencias de bienestar", explica José Roquette, del Grupo Pestana, que ganó la privatización de la empresa.

En un sector tradicional como es el del correo, CTT combate la disminución del tráfico de correspondencia clásica, con servicios digitales. "El objetivo es que cada portugués cuente con uma caja postal", revela el CEO Luis Nazare, que está preparando la empresa para la apertura del mercado con la introducción de "procesos y tecnologías cada vez más eficientes".



Portugal dispone de uno de los más avanzados

detalle, siendo considerado un case-study europeo. Sacar dinero en sus cajeros automáticos es sólo uno de sus muchos servicios, que abarcan desde comprar billetes, pagar servicios o impuestos, hasta comprar licencias de pesca, entre otros. La sociedad SIBS-Sociedade el Interbancária de Serviços-, en la que figuran todos los bancos operativos en Portugal, es la propietaria de la marca Multibanco que cuenta con una red de 11.440 Cajas ATM (cajeros automáticos) y 158.400 míl puntos de venta.

Con más de 20 años de vida, la innovación ha formado parte del ADN de esta empresa. El año pasado aún estuvo en primera línea de las compañías portuguesas que más habían invertido en 18D, según un estudio comunitario. "El éxito de SIBS no se debe a los avances tecnológicos, sino a un modelo de negocio potenciador muy innovador", explica su presidente, recordando que "éste

recursos. Todos los bancos portugueses juntos son más prequeños que un gran banco europeo". Vitor Bento no alberga dudas al afirmar que el Multibanco "constituye hoy en día parte de la vida de las personas, habiendo contribuido al bienestar de los bienestar de los

<u>entrevist</u>

Los empresarios portugueses están más irreverentes

¿Cómo ve el Portugal empresarial en el próximo decenio?

Los portugueses están creciendo hacia el exterior y haciendo cosas interesantes. El sentido de inversión externo, a partir de Portugal, ha sido, en los últimos cinco años, un factor de crecimiento que además se va a intensificar.

¿No está de acuerdo, pues, con la opinión de que los empresarios portugueses son reacios al riesgo?

Sólo sé que hoy el sentido del riesgo es casi un imperativo para la supervivencia. Cuanto más estoy en contacto con el mundo de la economía real, más me doy cuenta de que es una situación inevitable.

¿Cuáles son los sectores en Portugal que pueden ser todavía especialmente competitivos?

Vano existen sectores competitivos porque toda la economía es competitiva. Hoy en dia, con la globalización, la economía es extremadamente competitiva, a un ritmo cada vez mayor, no va a aflojar, y es mucho más exigente.

¿Cómo analiza la influencia de los empresarios españoles en Portugal?

Naturalmente creciente. Sin amenazas. Ni de España, ni del resto de Europa ni del mundo. Hay que considerarlamás bien como una posibilidad enorme que tienen los empresarios para conocerse y hacer cosas conjuntamente, producir mucha más riqueza, tener mucha más capacidad en la relatividad de su riesgo invirtiendo en varios países, en dimensiones y culturas diferentes.

El año 2006 fue intenso en OPAS y 2007 sigue el mismo camino.¿ Cómo ve esas operaciones?

Es algo francamente positivo. Permite comprar y ven-

der en cualquier país, en cualquier continente; puede reagustar la economía de escala; puede complementar los menos buenos con los mejores, lo que proporciona dimensiones diferenciadas; permite la investigación y desarrollo genérico. Es muy importante que eso ocurra. Refleja la irreverencia de los empresarios; pasión, convicción y sentido del triesgo de la inversión. Creo que es uno de los vectores que forma parte del plan de globalización.

¿Podemos esperar una OPA del Grupo Amorim?

Tal como va evolucionando la economía, la tendencia a la OPA va creciendo de forma importante. Es un segmento en ritmo ascendente en los próximos años.

¿Hasta dónde llegan sus intereses en el Banco Popular?

El Banco Popular fue el resultado de un intercambio de un activo, el BNC. Alora tengo una buena posición. Soy el mayor accionista privado y, recientemente, he entrado en la linea del sindicato accionista. Desde hace tres años y medio formo parte del consejo de administración y tengo una posición individual relativamente fuerte. Es una posición muy importante, ya que representa la inversión de 1,3 billones de euros que tengo en estas dos emisiones.

¿Ha vendido Amorim Inmobiliaria a los españoles...

La Amorim Immobiliaria en Portugal continúa creciendo, pero tenía algunas dificultades de hacerlo al ritmo deseable. Fue algo natural. Portugal es lo que es con sus dimensiones. España tiene su potencial, yva a continuar así.

¿Con tantos negocios en sectores tan diversos, se siente un empresario de éxito?

Vivo con mucha alegría.



Américo Amorim

Personalidad nacional reconocida; líder de un grupo de empresas portuguesas; carrera consolidada y suficientemente probada; proyección nacional e internacional del grupo; apuesta en la innovación; creación de empleo cualificado; grupo empresarial de referencia en el sector. Estos fueron los requisitos para que Américo Amorin fuera elegido como la personalidad emprendedora portuguesa más importante de 2006. Todos se adaptan perfectamente al empresario norteño de 73 años que empezó a los 19 en su empresa familiar de tapones, transformándola en una multinacional. El grupo Amorim factura más de 780 millones de euros y es el mayor abastecedor mundial de corcho con 35 fábricas en Portugal, España, Marruecos y Túnez. Pero el epíteto de rey del corcho es insuficiente. Habiendo apostado en la diversificación, desde el turismo hasta la agricultura, Amorim es uno de los accionistas de referencia de la petrolífera Galp Energía (33,34%), juntamente con Sonangol. Después de la banca, a través del Banco de Crédito Internacional (25%), y de esta unión con las petroleras, extendió sus negocios en Angola en el sector del cemento. En los últimos años, Amorin ha entrado y salido de varios negocios a una velocidad vertiginosa. Cambió el control de su banco, el ex BNC, por el 4% del Banco Popular Español, que ha venido reforzando hasta llegar al actual 7%. Vendió por 500 millones todo el negocio inmobiliario a la española Chamartín. Participó en la compra del 10% de Thames Water, la mayor empresa de

Banif Investiment Banking

Um banco **emergente**

De capital portugués, el Banif
Investment Banking (BIB) fue creado
primero en Brasil asentándose más tarde
en Portugal. Con menos de una década
de vida, es ya una de los grupos
financieros más importantes en el área
de la banca de inversión a nivel
doméstico. Su estrategia de crecimiento
fue la de optar por un nuevo abordaje de
mercado. "Intentamos conseguir cliente
menos solicitados por los bancos de
inversión, que daban menos importancia
al nombre y más importancia al romeros de servicio de consultoria, explica
Artur Fernandes Silva, presidente del
banco. En el plano internacional, el BIB
es conocido como un banco de mercados
emergentes. "Este es el rótulo que
aparece. No saben que somos
portuguesos. Los es indiferente quien es
el accionista". Desde Brasil el banco,
participado por el grupo de el empresario
de Madeira Horácio Roque, dio el salto
hacia América Latina. Ahora es el
momento de crecce ne España, siguiende
una lógica regional. "Iberia es el centro
de la actividad, Londres y Nueva York,
donde tenemos centros distribuidores de
productos, son las antenas. Tenemos un
brazo en América Latina y ahora
queremos construir otro en Europa
Central y del Este. Otras ramas podrán
ser China e India", metaforiza el
administrador, resaltando que "esta
última fase no será a corto plazo".



JoséSócrates

"Estamos apostando todo en la Educación"

El primer ministro elige la Seguridad Social y la burocracia como las reformas más importantes que ha emprendido su Gobierno en los primeros dos años de mandato. Aunque no esté plenamente satisfecho con el desempeño de la economía portuguesa, recuerda que en 2005 encontró el país al borde de una segunda recesión. Este hombre, a quien hasta sus adversarios le reconocen determinación, garantiza que va a equilibrar las cuentas públicas y está convencido de que la internacionalización es decisiva para el crecimiento económico y para la prosperidad de los portugueses

"Una economía próspera, hoy en día, es una economía internacional", afirma Iosé Sócrates, destacando que el aumento de las exportaciones de bienes de intercambio fue decisiva para que Portugal creciera un 1,3% en el 2006, tras dos años de recesión.

El jefe del Gobierno reconoce, sin embargo, que este valor aún "es insuficiente", pero nos hace recordar que el país enfrenta un gran esfuerzo de consolidación de presupuesto. Hasta el final de su legislatura promete "poner las cuentas públicas en orden, alcanzar un nivel de crecimiento económico que nos haga ser más optimistas v vencer el déficit estructural portugués". Sócrates garantiza aún que "Portugal es un buen lugar para invertir", dejando claro que "los portugueses ya no están disponibles para competir

sólo con mano de obra barata", queriendo "competir lógica. En las áreas tradicionales como textil y calzado en los mercados más exigentes"

Son los empresarios quienes hacen que la economía sea dinámica. ¿Cuál es su valoración de este hecho?

La economía ha crecido un 1,3% en Portugal porque hubo empresas en el sector de bienes transaccionales que aumentaron mucho sus exportaciones. Los empresarios en el sector exportador, de bienes de intercambio (que tienen una visión de economía y competitividad a escala global y no temen la competencia mundial) fueron los faroles de la economía portuguesa. Descubrieron nuevos mercados, están vendiendo más y con mayor intensidad tecnológica y subieron en la escala de valor. No sólo en el área de industria punta y tecnotambién lo han hecho. Los clientes están volviendo, las nuevas empresas están compitiendo con lo mejor que hay en el mundo.

Pero las empresas parecen no ser suficientes para arrancar la economía portuguesa de su lento pro-

Hay quienes piensen que deberíamos crecer un 4 o 5%. Pero nadie podía esperar que al final de un año en el que estuvimos al borde de la recesión económica, creciéramos un 3%, en un momento en que, además, el Gobierno se ve obligado a aplicar un esfuerzo de consolidación presupuestaria. Ésa es una visión infantil, que le sirve a la oposición para hacer discursos. Lo que estamos haciendo es ga-





rantizar a los portugueses un crecimiento sostenido para el futuro, que no se vea afectado por crisis presupuestarias.

¿Cómo valora entonces la economía portuguesa: Está en un firme proceso de recuperación. Cuando lle-

gamos al Gobierno, en 2005, estábamos al borde de una segunda recesión económica en el plazo de tres años, y en el 2006, crecimos un 1,3%. Es insuficiente, pero es superior a la suma de los tres años anteriores. Este primer trimestre nos proporciona unas expectativas muy buenas. Por primera vez hemos crecido por encima del 2% en comparación al año anterior. Esto quiere decir que vamos más acelerados en nuestro crecimiento que Europa. Queda por saber si a lo largo del año será también así. Tenemos buenos indicios, y éste es el objetivo del Gobierno: crecer al mismo tiempo que la consolidación presupuestaria está siendo cumplida.

Si no tuviésemos la necesidad de tener un programa de reducción del déficit presupuestario, nuestra economía crecería de forma igual o superior a la de Europa. Eso es indiscutible. La dificultad es crecer al mismo tiempo que ponemos en orden las finanzas públicas. Esto siempre tiene un efecto momentáneo de contracción del crecimiento, pero es fundamental para el futuro.

¿Por qué está aumentando el desempleo?

La población activa está creciendo más que la creación de nuevos empleos. Todos los años acceden al mercado de trabajo más personas. Pero los nuevos empleos son mejores que los anteriores -mejor remunerados y más sostenibles. Y la economía está alcanzando el punto a partir del cual el crecimiento económico garantizará más empleos. Hay una regla económica que dice que el empleo sólo aumenta a partir de un

¿Qué ha hecho durante estos dos años de legislatura para librar al país de la maldición de la falta de crecimiento?

Los agentes económicos saben que el Gobierno está haciendo lo que debe para responder a la crisis presupuestaria, que está poniendo las cuentas públicas en orden, y que hoy en día tienen mayor confianza que nunca. El crecimiento ya ha regresado a la eco-

¿Puede enunciar las reformas que tuvieron un

Varias, pero el punto importante es el impacto

conjugado. Voy a referirme sólo a dos. La que mayor reflejo tiene en la Hacienda pública, la que ofrece una mayor garantía de que el estado portugués ha bajado su nivel de riesgo y proporciona, hoy en día, a todos los mercados financieros internacionales una credibilidad que no tenía hace dos años, es la que se refiere a la reforma de la seguridad social.

Hoy los funcionarios públicos se jubilan a la misma edad que los demás trabajadores. Hemos introducido un coeficiente de sustentabilidad para que el cálculo de la pensión tenga, por primera vez, relación con la esperanza media de vida. Las personas tienen la alternativa de trabajar un poco más para compensar ese coeficiente. El cálculo de la pensión que se basaba en sacar la media de los 10 años con mayores emolumentos de los últimos 15 años trabajados se acabó, ahora se toma en cuenta la media de toda la carrera. Y posteriormente también hemos liberado la actualización de las pensiones del calendario electoral. Es una de las reformas más ambiciosas que se han realizado en toda Europa. Se ha hecho en sólo dos años.

La segunda reforma es el combate sistemático a la

¿Cuáles son las metas hasta el fin de la legisla-

Poner en orden las cuentas públicas, alcanzar un nivel de crecimiento económico que nos haga ser más optimistas y vencer el déficit estructural portugués. El plan más ambicioso que el Gobierno tiene es la formación, la educación. Ahí estamos apostando todo. Reformar toda la enseñanza superior.

¿Cuáles son los resultados de los viajes del Gobierno con empresarios a otros países?

A la vista están. Las exportaciones a Angola crecieron más del 50% en el 2006. China tuvo uno de los mayores crecimientos el mismo año. Lo mismo ocurrió en Brasil. Las visitas pretenden ensanchar el comercio portugués, dar a las empresas nuevas oportunidades y fomentar el decisivo proceso de internacionalización. Una economía próspera, hoy en día, es una economía internacional. Rusia y China son países prometedores.

¿Las empresas portuguesas tienen condiciones para establecerse en esos países?

Ya se encuentran en ellos, Tenemos muchas empresas que compiten en el mercado global. Es cierto que todavía tenemos muchas dificultades, necesitaríamos muchas más empresas, pero la idea de que no existen es equivocada

Dada la importancia de la captación de inversión extranjera, ¿ qué atractivos ofrece Portugal?

Portugal es un buen lugar para invertir, y el mejor testimonio de esto lo pueden dar los empresarios españoles. Veo con satisfacción que las dos economías están cada vez más ligadas entre sí. Hay empresas españolas que invierten en Portugal, y viceversa. En este sentido, nadie piensa sólo en los 10 millones de habitantes, pensamos en los 50 millones que existen en la Península Ibérica y eso es una alteración estructural muy positiva en nuestra economía.

Hay muchas multinacionales que están abandonando Portugal.; No es un contrasentido?

Ese abandono se está produciendo en prácticamente todos los países industrializados. No es un rasgo peculiar de Portugal. Las economías y los países tienen que prepararse para la globalización. Es lo que estamos haciendo en Portugal. Rigor en las cuentas públicas, cualificación de los portugueses, condiciones de competitividad en las empresas y políticas sociales sustentables.

Mercados Sofisticados

España es una opción natural para las empresas portuguesas que buscan internacionalizarse. Después de que los grandes grupos nacionales (EDP, Sonaey Cimpor, entre otras) havan empezado a apostar en el mercado vecino con el objetivo de sacar partido del elevado poder de compra de éste v del dinamismo de la economía española (que continúa creciendo por encima de la media europea desde hace más de diez años), también ahora las pequeñas ymedias empresas (PYME) se rinden a los encantos de un mercado cinco veces mavor que el portugués. "El mercado español permite ganar di-

mensión sin afectar drásticamente las estructuras productivas y logísticas, que en los procesos de internacionalización im-

plican enormes esfuerzos de capital y medios", justifica Enrique Santos, presidente de la Cámara de Comercio e Industria Luso-Española (CCLE). En España existen ya más de 400 empresas de capitales portugueses, que emplean a cerca de 11.1 mil trabajadores y facturan 7.2 mil millones de euros. Un estudio de la CCLE revela que los sectores de mayor peso son los de la energía, el cemento, la industria de materiales de construcción, la banca, los



la integración es inevitable

el textil y la maquinaria. EDP es, con mucho, la mayor inversora, pero Enrique Santos dice que hay muchos otros casos con éxito, como Renova. Luis Simões, el grupo Mello, Bial, Lactogal, Sonae. Delta, Logoplaste Cimpor. En las PYME's, las inversiones corresponden a la informática, confección y moda v restauración.

A los nuevos inversores, el conseiero económico les recomienda que

no sigan la tendencia errada de entrar por Madrid, ya que es la zona más difícil y cara. "La entrada debe ser realizada por las provincias limítrofes con Portugal", aconseja. "Españolizar" la empresa, entregando la gestión a elementos locales y adaptar el producto, sin vender como una marca portuguesa, son otras indicaciones que los empresarios portugueses deben seguir.

También el economista vvicepresidente de Goldman



la integración es inevitable

Sachs, Antonio Borges, alerta de que, sobre todo a nivel comercial "hoy dependemos de España mucho más que nunca a lo largo de nuestra historia. Existe aquí una tendencia de integración inevitable. que es un poco peligrosa, porque la economía española empieza a tener los mismos problemas que Portugal; falta de competitividad, déficit externo muy elevado v una cierta euforia de consumo que no es sustentable". Borges acusa a los españoles de ser demasiado nacionalistas, afirmando que "es una contradicción porque España es el país más agresivo en compras cross border (Santander, Telefónica), compras que realizan por toda Europa, pero cuando los extranjeros quieren comprar en España, no lo permiten".

Ya el gobernador del Banco de Portugal, Vítor Constâncio, recuerda que en Portugal existen ventajas competitivas en relación a España, "Desde luego, los costos salariales que son aproximadamente la mitad de los españoles. También es una ventaja el hecho de que el mercado sea abierto y no existan costos de transporte. Incluso algunas inversiones pueden beneficiarse también de las estructuras portuarias", considera Constâncio.

e con centros en España

situados en la cumbre del

Leadership

Empresas portuguesas empiezan a españolizatse

António Viana-Bahtista



España está el portugués António Viana-Baptista. El economista de 45 años fue elegido, el año pasado, por César Alierta para ser el máximo responsable de la nueva unidad que integra los negocios fijos y móviles y representa más del 50% de los resultados del grupo. El nombramiento de Viana-Baptista se dio en el ámbito de la reestructuración del grupo de telecomunicaciones. En Telefónica. Viana-Baptista pasó va por varias áreas. En 1998, cuando ingresó en la operadora, entró para los negocios de América del Sur, concretamente en Perú y Chile. Rápidamente llegó a presidente de la Telefónica Internacional y de la Telefónica Latinoamericana (2002) para asumi después el cargo máximo de la Telefónica Móviles, que acumulaba con la dirección ejecutiva de varias empresas subsidiarias. El negocio de Brasil estuvo, por su parte. acompañado siempre por Viana Baptista, que era el nexo principal con la operadora portuguesa PT en la operación conjunta Vivo. Telefónica es la mayor accionista de Portugal Telecom (9,96%), donde Viana-Baptista es administrador no ejecutivo. Licenciado en economía por la Universidad Católica Portuguesa y MBA por el INSEAD, el gestor empezó su carrera en la consultoría estratégica, habiendo sido el principal partner de Mckinsey en Lisboa y Madrid, entre 1985 y 1991. Antes de ponerse rumbo a España, el gestor fue, durante cinco años, Português de Investimento (BPI). Su atracción por las comunicaciones es genética: es hijo del ex ministro de Transportes y Comunicaciones de Gobierno PSD de Pinto Balsemão,



losé Viana-Baptista.



Lisboa | Quarto | Funchal | Ponta Delsada | Londres | Rio de Janeiro | San Paulo Buenos Aires | Nueva York | Mismi | Islas Cayman | Ciudad de Médico | Bahamas

Esta compañía de asistencia en tierra a pasajeros y aviones es el ejemplo de una "boda feliz" entre capitales portugueses y españoles, a través de la compañía TAP y del grupo de turismo Globalia. Además de la ventaja de esta alianza en el mercado ibérico (donde está presente en cerca de 20 geropuertos). los beneficios de la sociedad se vislumbran también en el plano internacional, ya que Groundforce está operando en las infraestructuras aeroportuarias en Marruecos y en México, contando con una cartera de clientes de más de 400 compañías aéreas. "Somos

garantiza Ângelo Esteves, explicando que la estrategia de expansión es potenciar las proximidades culturales de cada uno de los accionistas para entrar en los mercados próximos por afinidad histórica (Brasil y los países africanos de lengua portuguesa) para Portugal v para España (Centroamérica y América de Sur), "Esperamos estar operando aún este año en Brasil, que es el objetivo de mercado más importante", revela el administrador, resaltando que en Africa "no son mercados grandes, pero son de gran rentabilidad y potencial de crecimiento". La empresa por países del Este de Europa

Imatogil

rincipal socio de La Seda compra del turco Advansa

Sin apenas hacerse notar, el grupo familiar fue reforzando sus inversiones en La Seda y hoy cuenta cor el 25% de la empresa ıesa, que factur 700 millones de euros anuales. Está negociand participaciones con Cepso v. con el obietivo de mantenerse líder europea en la producción de materio prima para embalajes, ha realizado diversas compras destacando la del gigante turco Advansa. Para sostener su expansión vendió la Neoplástica al



mercado en términos de calidad y de personalización de los servicios ", explica el fundador, Carlos Oliveira, que es coautor del libro "Coaching para Ejecutivos". "Desde el primer momento Leadership fue concebida para ser un provecto internacional". explica, dando a conocer que el 60% de los ingresos son generados este año a partir del

La consultoría de gestión "made in Portugal" se está imponiendo en el mercado externo, de la mano de Leadership Business Consulting. Planes organizados de sociedad de la información y reestructuración de la administración pública desarrollados por esta empresa en Angola v Cabo Verde fueron elogiados por el Banco Mundial. También el Estado español y grandes multinacionales con centros de decisión en España, como Electrolux, han reconocido el mérito de la empresa que ya ha demostrado que la consultoría no es una actividad exclusiva de las grandes organizaciones

mercado internacional. Creada con la perspectiva de que la Península Ibérica fuese su mercado doméstico, cuenta con oficinas en Angola, África del Sur y EE.UU. Piensa abrir otra oficina en Londres o Bruselas y crear una antena de investigación en Boston.







BESS Líder entre **gigantes**

Al contrario de lo que ocurre con las empresas portuguesas en la mayoría de los sectores, sobre todo en la banca de inversión — que es una actividad sofisticada minada por gigantes internacionale: unco Espírito Santo Inversión (BESI) el mercado externo. Después de conquista: el liderazgo en Portugal, el banco presidido por José Maria Ricciardi está ahor comprtiendo a nivel internacional al lado de bancos mundiales como el Santander, Merrill Lynch o Citigroup, siendo ya líder ibérico en el sector de "project-finance" y situándose entre los mejores a nivel europeo. Pero Ricciardi rechaza que el BESI sea un banco global. "Estamos Participado del Grupo Espírito Santo que íses, el BESI quiere mantener el liderazgo en Portugal, pero quiere crecer apoyado en el exterior. Hoy en día con bancos de rsión en Brasil y España, está también ensa", estando ya próxima su presencia India y China podrán tener un papel en su absolutamente estratégico", cree Ricciardi Hoy, cerca de 40% del producto bancario ya costes y el 30% de los resultados. A ello cuando ya el año anterior había sido clasificado como la mejor institución de ersión en fusiones y adquisiciones.





España va a conocer al líder de la distribución lusa

Líder en el mercado al por menor nacional desde hace 16 años, Modelo Continente (MC) está ahora proyectando su internacionalización a partir de España. "Dentro de dos años, Portugal va a alcanzar un nivel de desarrollo en el mercado al por menor muy completo, y, por eso, pensamos que en 2008 entraremos en el mercado español a través de los formatos de las empresas que no son del sector de alimentación, Worten y Sportzone", revela el CEO, Nuno Jordão, destacando que "eso permitirá niveles de crecimiento agresivos".

En España, al mismo tiempo que su propio desarrollo, MC no excluye la concretización de adquisiciones y asociaciones con grupos españoles. "En la venta al por menor especializada vamos a evitar una dispersión demasiado grande, mientras no tengamos masa crítica, pero la voca-

ción de ambos formatos es la cobertura del mercado español como un todo", concretiza. En Portugal, además de las 480 tiendas de base del sectoralimentario, MC tiene 51 tiendas Sportzone y 88 espacios Worten, en el sector de venta al pormenor de otro tipo de productos. Esta área de negocio hatenido "un óptimo comportamiento", representando ya el 30% del total de la facturación de la empresa, y constituye "un potencial de crecimiento muy elevado".

La entrada de Modelo en otros mercados ha sido realizada a través de Sonae Sierra (otra asociada del Grupo Sonae con un 50%, que construye y gestiona centros comerciales), siendo estas empresas, no obstante, autónomas e independientes. Según Nuno Jordão, Modelo deberá convencer a Sonae Sierra del valor de sus respectivos formatos.

Fundada en 1986, la "sub-holding" para el área de la distribución del mayor grupo privado portugués (con un volumen de negocios consolidado de 4,3 millones de euros), es un claro ejemplo de éxito empresarial, con un crecimiento medio que se calcula en el 25% anual. Dicho de otra forma, MC, que introdujo el concepto de hipermercado en Portugal, ha crecido 100 veces en veinte años. "Es el caso de una empresa portuguesa que ha resistido la apertura de las fronteras y que ha sabido competir con las mayores empresas de venta al pormenor del mundo", se congratula el gestor.

Para mantener el ritmo anual de dos dígitos, MC decidió invertir 250 millones de euros al año en la apertura de nuevas tiendas entre 2004y 2008. Sólo este año, para cumplir su plan de expansión y mantener su liderazgo en

Portugal, la empresa proyecta renovar 50 tiendas de las ya existentes y abrir otras 90, que equivaldrían a 50.000 metros cuadrados (m²) más de área de venta, para las cuales ya cuenta con licencia comercial. En el año 2006 (con ventas de 3.000 millones de euros), la empresa creció el 15%, previendo llegar al 10% el presente año. "Modelo Continente tiene ya un balance muy fuerte que le permite continuar creciendo", garantiza Jordão, considerando que de esta forma el futuro de la empresa "sólo puede ser optimista". Su objetivo final es llegar a 2008 con un volumen de negocios de 4 mil millones de euros, un total de 750 tiendas, 700 mil m² de área de venta y 31 mil trabajadores.

MC es hoy en día quizás la empresa que más empleo proporciona en Portugal, con más de 25 mil trabajadores, cuyo importe de remuneración salarial ha ascendido a una media anual de 13,328 euros por funcionario. Este año, el área de distribución (alimentaria y especializada, incluyendo agencias de viajes) del grupo Sonae tiene previsto emplear a 1,000 trabajadores más.

Mundo Sonae

1959, creció durante las primeras dos décadas como una PYME en el sector de los productos derivados de la madera. De la mano de Belmiro de Azevedo, la empresa se valorizó 74 veces en 20 años y se convirtió en el mayor grupo privado con un vasto portafolio: Modelo Continente, Sonae Sierra (centros comerciales), Sonaecom (comunicaciones fijas y móviles, media, internet y tecnologías) y Sonae Capital (construcción, turismo, ingenieria). Emplea a más de 30 mil personas.

Pioneros en el

Este

La combinación de bajos salarios y mano de obra cualificada, al mismo tiempo que tasas de impuestos atractivas, ha conseguido atraer varias inversiones extranjeras hacia los países del Este. Desde 2001, los 10 nuevos países adherentes a la Unión Europea lideraron, a nivel medio, las tasas de crecimiento de los flujos dirigidos hacia sus economías. Portugal no escapa a la regla de este movimiento, siendo ya varias

las empresas que prueban suerte en el nuevo "El Dorado" europeo. Mota-Engil es una de las compañías que quiere aprovechar el potencial de cerca de 190 mil millones de euros que Accenture dice que hay para las constructoras europeas en el mercado del Este. La consultora calcula que el crecimiento en aquellos países en el sector de la construcción constituirá cerca del 9% del PIB anual, mientras que en el

resto de países europeos constituirá un 2%, como mucho. En el sector de la distribución Jerónimo Martins, a pesar de tener el gigante alemán Lidl al otro lado de la frontera, es líder en Polonia en el segmento "discount", con Biedronka. El Millennium BCP es ya el octavo mayor banco polaco, y está trabajando en la actualidad para alcanzar el "top five" y entrar en Rumania.

Jerónimo Martins

Los portugueses son líderes en la distribución en Polonia porque llegaron antes que todos los demás

Fracasada la tentativa de internacionalización en el mercado brasileño, es en el Este europeo donde Jerónimo Martins (JM) quiere continuar apostando. El grupo portugués de distribución, de la familia Soares dos Santos, ya posee Biedronka en Polonia, de donde pretende dar el salto hacia otros mercados como Rumania y Ucrania. Pero este nuevo paso no será a corto plazo. La gran meta es tener 1.500 tiendas en Polonia en 2012. El año 2006 fue uno de los mejores en la historia de una década de Biedronka, que representa en este momento cerca del 40 % de las ventas del grupo (4,4 mil millones de euros). Para 2007 están previstas 130 tiendas más de esta marca, siendo inaugurada la número mil en septiembre. En Portugal quiere abrir 35 tiendas por año

hasta el 2009. La historia de JM se remonta a 1792, con la apertura de la primera tienda de ultramarinos en el Chiado, en Lisboa. Entre 1980 y 1995, apostó en la distribución alimentaria (participando con Delhaize para la marca Pingo Doce, con Ahold para Feira Nova y con Broker para Recheio) y la entrada en Bolsa se dio en 1989. Entre 1995 y 2000, el POLONIA EN JM grupo se dedicó a la interna-40% de las ventas cionalización, dirigiéndose hacia Polonia (de los tres formatos del arranque —"cash and carry", hipermer-1000 tiende cados y supermercados - sólo queda el último), hacia Brasil (vendido) y hacia el Reino Unido (traspasado). Los años 2001 y 2002 fueron de elevadísimas pérdidas. lo que exigió una

profunda reestructuración, con la venta de ac-

tivos para reducir el endeudamiento. "Tuvimos que tomar un conjunto de decisiones dolorosas (porque una parte de la vida de las empresas también se hace con emociones)", admite el presidente de JM, explicando que "habíamos confiado en los negocios en Brasil

y fuera del área de alimentación y no fue fácil cambiar, pero era imprescindible".

EN JM
s ventas
ienda abre
s días
endas
abre
s días
canda abre
siendas
canda abre
siendas
candas
cand



SOLUCIONES INTEGRADAS DE CONSTRUCCIÓN
Construcciones Metálicas, Aluminios y Energía Solar

<u>Nuevos Mercados</u>

Banca

Polónia lanza el BCP hasta el nuevo Millennium

MAYOR BANCO

PRÍVADO LUSC ptó la denomina a "atacar

El mayor grupo financiero privado portugués, que cuenta con representación en los continentes europeo, americano, asiático y africano, está ahora convencido de que el Este europeo es uno de los mercados que no conviene olvidar si se quiere continuar creciendo. Con presencia en Polonia desde 1998, a través del Bank Millennium -donde las elevadas tasas de

crecimiento del crédito a la vivienda, "leasing" y ventas de tarjetas de crédito hicieron que, a finales del año pasado, se reforzase su posición hasta llegar al 65,5% a través de una OPA-, el Millennium bcp quiere ahora entrar en Rumania. Con más de 3,5 millones de clientes y una cuota del 25 % en el mercado doméstico, el BCP considera que los países del Centro y Este de Europa son mer-

cados en gran expansión. "Son países en los que existen grandes oportunidades de crecimiento", afirmó recientemente el fundador del banco, Jardim Gonçalves. Después de haber perdido la carrera hacia la privatización del 61,9 % de la Banca Comercial Rumana (BCR), el BCP tiene como objetivo el lanzamiento

de un banco nuevo en Rumania. "Rumania va a volver a oír hablar de nosotros", ha prometido la administración del banco, que en 2004 fue distinguido como "Bank of the Year" por la prestigiosa The Banker, publicación del Grupo Financial Times.

OTROS INVERSORES



Brisa

en seis países de la "Nueva Europa"; concurre a cinco esiones de autopistas

La estrategia de crecimiento de Brisa está dirigida hacia el Este Europeo, donde ya

cuenta con seis países prioritarios: Polonia, Eslovaquia, Hungria, Rumania, Bulgaria y República Checa. Con 34 años de historia, la compañía presidida por Vasco Mello es socia de la mayor operadora de autopistas de Brasil (CCR) y de España (Abertis). Con una de las cotizaciones en bolsa más importantes (que llega a capitalizar más de 6 mil millones de euros), la propietaria de la "Via Verde" está ahora interesada en cinco concesiones de autopistas en el mercado del Este, así como en la implantación de algunos sistemas de cobro electrónico de peajes de vehículos pesados



Mota-Engil

en el sector de la construcción, de las energías renovables v concesiones ambientales

Mota-Engil conmemora ya sus 10 años de presencia en el Este europeo. Hungría

y Polonia fueron los mercados de entrada. Les siguieron la República Checa, Eslovaquia y Rumania, donde recientemente ha ganado sus primeras adjudicaciones en la construcción. El grupo portugués está aplicando en esa región la estrategia que adoptó en Portugal, diversificándose hacia negocios como el de las concesiones (rodoviarias y ambientales) y las energías renovables. El proceso de expansión está siendo impulsado por adquisiciones. A través de su asociada Martifer, tiene una fábrica de estructuras metálicas en Polonia y una refinería de biodiesel en territorio rumano. El volumen de negocios de Mota-Engil en el Este corresponde a 20% de la facturación consolidada del grupo (1,3 mil millones).

Amorim en España, Amorim en el mundo





ENERGIA





1.00 BB SEAR

Cun investiones en los sectores de la energia, la banca, el con hu y la producción finestal, Américo Amorim es un grupo empresarlal de dimensión iberica con una presencia activa y consolidada en los más variados mercados y con unidades industriales y comerciales en más de 100 países repar tidos por los 5 continentes. Por su dimensión y proximidad. España es para nosotros un espacio natural y privilegiado de inversión y una de nuestras prioridades; al nivel de Europa, Asia y Estados Unidos.

Queremos contribuir al desarrollo de la Península Ibérica y a su proyección en el mundo.



Invertir y hablar en DOTTUGUÉS

Más de 500 años después de los Descubrimientos Portugueses, los países lusófonos continúan, clara mente, en la ruta de expansión de Portugal en ultramar. Ensanchando la base mercantilista de la economía portuguesa de entonces, son muchas hoy en día las empresas nacionales con actividad industrial que intentan (v consiguen) conquistar, una vez más, Brasil, Angola, Timor Este, entre otros países de expresión portuguesa. Los sectores de la pasta y el papel con Portucel, los cementos con Cimpor y Secil, y los petróleos con Galp Energía son sólo algunos de los ejemplos de éxito de actual era neocolonialista. También el imperio que Sonae edificó en el mercado brasileño en el área de la construcción y gestión de centros comerciales ayuda a desmitificar la idea de que en aquel país los

portugueses eran sólo dueños de panaderías y carnicerías. En este negocio, Sonae ya invirtió más de 200 millones de euros en Brasil desde 1999 y va a doblar la apuesta ahora con 230 millones más de euros. "Brasil está de moda. Valió la pena la inversión", cree Álvaro Portela, presidente ejecutivo de Sonae Sierra, participada del grupo de Belmiro de Azevedo, responsable de este negocio. En el continente africano, pese al-todavía elevado- nivel de riesgo de inversión, Angola es el país que, cada vez más, está siendo considerado por las empresas portuguesas de todas las dimensiones como el gran foco de ataque. Incluso porque sirve de

rampa de lanzamiento al mercado regional de África Austral con 200 millones de habitantes y un producto interno bruto (PIB) consolidado de 180 mil millones de dólares.



Henrique Granadeiro

BRASIL

DONDE SE LLEVÓ

A CABO LA MAYOR

EN EL EXTERIOR DE UNA EMPRESA PORTUGUESA

VERSIÓN DE SIEMPRE

Presente en las cuatro esquinas del mundo, el Grupo Portugal Telecom (PT) desarrolla en el plano internacional, a semejanza del mercado nacional, todos los negocios de info-comunicación (entre otros, servicio de teléfonos móviles, teléfono fijo y multimedia). "La exposición a los mercados internacionales garantiza a PT una dimensión que difícilmente conseguiríamos crear en Europa, un mercado muy penetrado y donde las empresas mucho mayores tienen ventajas naturales en la expansión geográfica", justifica Zeinal Bava, vicepresidente del grupo. Brasil – donde PT es la mayor empresa inversora portuguesa- ha sido la gran apuesta fuera de sus fronteras. Al igual que Telefónica, posee el 50% en Vivo, la mayor operadora de telefonía móvil de América del Sur y la cuarta mayor de las telecomunicaciones de telefonía móvil del mundo. En Brasil, la dimensión de PT se extiende a Dedic (contactcenter) y Mobitel (transmisión de mensajes). "Es una geo-

grafía en la que queremos estar. Sea a través de Vivo, o a través de alguna otra operación que consideremos atractiva", dice el CEO Henrique Granadeiro. En la otra punta del globo, PT está en China y en Timor. Por número de países, su mayor presencia externa se encuentra en África (Marruecos, Guinea, Cabo Verde, Mozambique, Angola, Kenia, Santo Tomé y Príncipe y Namibia). Dada la importancia creciente de este negocio, PT está preparando la creación de un "holding" para plasmar sus activos en el continente africano. "Nuestra posición en África garantiza a PT un crecimiento en el futuro", opina Bava, subrayando que la internacionalización, además de garantizar un crecimiento en escala y de ser importante para trabajadores y accionistas, "es importante para el perímetro nacional, porque llevamos con nosotros una serie de empresas alrededor". Pero el último año, los esfuerzos de la administración de PT estuvieron concentrados en la reacción a la OPA oferta pública de adquisición- que la Sonae, de Belmiro de Azevedo lanzó sobre el operador en febrero de 2006. Para el fracaso de esta operación, en marzo de este año fue determinante el papel del BES (Banco do Espírito Santo), el segundo mayor accionista (7,77%), como polo aglutinador del núcleo duro de accionistas que votaron en contra, Ahora el futuro de PT Multimedia, blanco de un "spin-off", pasa también por el banco y por accionistas próximos. De forma directa o indirecta, el BES acaba por estar implicado en casi todas las operaciones importantes en Portugal.



20

entrevista Ricardo Salgado

Eltriángulo privilegiado del BES

zar los 420,7 millones de euros?

Uno de los objetivos del BES es desarrollar su

acionalización del banco. La integración ibé-ica de la economía es una realidad, por lo que

El banco siempre ha privilegiado un creci-miento orgánico. ¿Y ahora?

¿Cuáles son los proyectos para Angola? Ya tenemos 17 oficinas operacionales y

Invertir en Portugués

Un grupo portugués "made in Brazil"

Después de haber sido varios los "armarios" donde el grupo Espírito Santo colgaba los negocios no financieros, el grupo Espírito Santo Resources (ESR) es hoy un conglomerado con autonomía de gestión y fuerza de inversión. La complejidad y el volumen obligaron a los accionistas a reformular el grupo y a optar por una gestión profesional, que fue asumida por Fernando Martorell. Creada en Brasil en 1975 para proyectos agrícolas, comenzó en Portugal en los años 80 con el inmobiliario, que continúa siendo el negocio fuerte. Mientras tanto, extendió los brazos a Angola y en el mercado doméstico ganó peso en el turismo y hostelería (segmento de alto lujo). Para ayudar al crecimiento, compró la constructora OPCA. A nivel internacional, sigue de cerca la estrategia del accionista (ver entrevista a Ricardo Salgado).



Espírito Santo Resources

André Jordan Group

Nacido en una provincia polaca que actualmente forma da en 1988); revitalización de Vilamoura, también parte de Ucrania, pasó toda la adolescencia y el inicio de su vida adulta en Río de Janeiro, debido a que su familia, de origen judío, huyó a Brasil a causa de la amenaza nazi. En Portugal, donde vive hace más de 35 años, André Jordan es el "padre" del turismo de calidad, siendo una personalidad de referencia internacional en este sector. Es reconocido, por ejemplo, por haber sido responsable del primer emprendimiento turístico portugués propiamente dicho (la Quinta do Lago construida en Algarve en 1970 y vendi-

en la región del Algarve, (vendida en 2004 a los españoles de Prasa) y por el lanzamiento del innovador proyecto de Belas, en los alrededores de Lisboa. "Va a ser el emprendimiento más importante de Europa dentro de 10 años", comenta Preparando ahora su sucesión, a lo largo de la vida Jordan se mostró siempre dotado de una apurada intuición para

los negocios y así que los proyectos entraban en explotación corriente, partía para nuevas aventuras. En Brasil - donde hizo amigos como los artistas Tom Jobim, João Gilberto, Vinicius de Morais — y en todos los mercados externos por donde pasa. continúa siendo "embajador" de Portugal, promoviendo el golf y el turismo de alta calidad. "El País no tiene espacio para el turismo de masas y no es competitivo con precios bajos", considera.



la empresa presidida por Ferreira de Oliveira se dirige hacia Timor Este y Brasil. Galp, cotizada en la Bolsa de Lisboa desde 2006, tiene en Angola uno de sus principales ejes de desarrollo exterior, habiendo previsto invertir 470 millones de euros sólo en explotación y producción de petróleo entre 2008-2011. En el mercado angoleño, la actividad de la petrolífera se concentra además en la producción y comercialización de combustibles líquidos, lubrificantes y otros

en Angola, Cabo Verde, Guinea Bissau y

Mozambique. Fuera de este continente,

productos. Siendo la empresa pública

Galp

Manuel Ferreira Oliveira

La petrolífera que habla portugués en los negocios en los cuatro continentes

de combustibles angoleña Sonangol uno de sus accionistas de referencia - por vía de Amorim Energía con el 33,34%se encuentra en negociaciones la apertura de más puestos de abastecimiento en Angola para una cobertura nacional. La presencia del grupo en Cabo Verde está asegurada a través del 32,5% en Enacol y contratos de

aprovisionamiento. En Guinea Bissau es líder en los mercados de importación, almacenamiento, comercialización y distribución de combustibles líquidos, lubrificantes y gas, a través de Petrogal GB, Petromar, Petrogás y ASB. En Mozambique concentra su actividad en Petrogal Mozambique (distribución y comercialización de combustibles líquidos y lubrificantes) y en Moçacor (GPL). Además, Galp ha firmado con los italianos de ENI — otro accionista de referencia con el 33,34% — dos de las concesiones de derechos de prospección, investigación, desarrollo y producción de petróleo en un bloque en Mozambique y cinco en Timor Este. En la explotación offshore, está también presente en Angola (cuatro bloques), Portugal (tres bloques) y en Brasil (10 bloques). En el onshore, tiene una participación en el Bloque Cabinda Centro, en Angola, y en 44 bloques en Brasil (con Petrobras), 16 de los cuales deberán entrar en producción este año. La colaboración entre estas dos empresas ha sido ampliada recientemente a la producción, comercialización y distribución de biocombustibles, con producción



"Portugal's Multibanco system is acknowledged to be one of the most sophisticated and comprehensive in the world. "

In Eurobusiness



La visión innovadora y la excelencia empresarial de SBS como criadora del sistema Multibanco la convirtieron en una referencia sin par entre los sistemas

La experiencia y "know-how", de más de 20 años, en la gestión de la red portuguesa de cajeros e terminales de pago automático potenciaron el lanzamiento de servicios de éxito como Via Verde (road-toll payments) y TeleMB (mobile banking).

SIBS está empenada en la transición para el Sistema Europeo de Pagos (SEPA), donde podrá expandir sus capacidades y actividades.

- Dimensión: 11,500 ATM, 158,000 POS, 17,5 M de tarjetas hancarias
- Cobertura: aceptación de las principales marcas internacionales
- Universafidad: cualquier farjeta en cualquier ferminal
- Funcionalidades: 60 en los ATM y 30 en los POS





Invertir en Portugués

Lo que funcionó mal

DISTRIBUCIÓN

Sonae y Jerónimo Martins

El sector de la distribución está siendo el "tadón de Aquiles" de las inversiones portuguesas en Brasil. La volatifidad del mercado, los bajísimos ingresos reales de las familias y la fuerte concentración de los proveedores de cara a las empresas de venta al pormenor son algunas de las ustificaciones dadas por Sonay el prónimo.



Martins (JM), los dos "gigantes" portugueses del negocio, para los intentos fallados de obtener buenos resultados en aquel país. Sonae sa solá del negocio de la gran distribución en Brasil, donde estaba desde 1989, decepcionado con los márgenes operacionales. Después de que Belmiro de Azevedo asumiera varias veces que estaba descontento con el retorno de la inversión, Sonae acabó por vender a los americanos de Wal-Mart los 140 tiendas que tenía en Brasil. El encuje de la operación de \$30 millones de euros sirvió para acelerar su crecimiento en Portugal, con la apertura de 100 tiendas, reducir su deuda y aportar beneficios a la cassamatriz. Por otro lado JM, hobiendo entrado en 1997 a través de la compra de la red de supermercados \$6 al actual líder de mercado Pão de Agúcur, cinco años después, fue forzada por una grave situación financiera a salir rápidamente con una minusvalía de 80 millones de euros.

AGUAS Y SANEAMIENTO

Aguas de Portugai

Las experiencias intermacionales de Aguas de Portugal (Adp) están siendo un verdadero finasco. Los negocios fuera de la frontera sirvieron sólo para que el "holding" del Estado portugués volviese a perder dinero en 2006 (perjuicios de 54 millones de euros), arrastrando las cuentas consolidadas del grupo hacia los números rojos. El año pasado, Adp ya se "libro" de Selectra, concesionaria de la distribución del agua y de la electricidad de Cabo Verde, en consorcio con EDP. Actualmente se está realizando la venta de Prolegos en Brasil, en la que Adp tiene un capital expuesto que se aproxima a los 100 millones de euros.



198

Cimpor

Pedro Teixeira Duarte

de adaujsición de la argelina Meftah

en 2002, y de haber sido forzada, el

año pasado, a abandonar el mercado

La mayor multinacional portuguesa

Cimpor, el mayor grupo de cemento portugués, destaca entre los principales ejemplos del éxito de la internacionalización, preservando siempre su independencia frente a los grandes grupos de cemento y conservando su centro de decisión en Portugal, Habiendo empezado su expansión internacional en España, hace 15 años, y habiendo realizado su última adquisición en China el año pasado, es en el mundo lusófono donde la empresa desarrolla su principal actividad fuera de las fronteras nacionales. En total, la empresa está presente en 11 países — Portugal, España, Marruecos, Túnez, Brasil, Cabo Verde, Mozambique, Egipto, África del Sur y Turquía — en las áreas de producción y comercialización de cemento, hormigón y otros. Todo esto después de haber fallado la tentativa

angoleño debido a un litigio con las autoridades locales.

Brasil es la operación más importante que la empresa, presidida por Bayão Horta, tiene fuera de la Península Ibérica. Siendo la séptima mayor cementera de la Unión Europea, Cimpor ha sido la empresa del sector brasileño que más ha crecido en capacidad productiva en la última década, según datos del Sindicato Nacional de la Industria del Cemento. Entre 1996 y 2005 su producción creció un 170%,

la Industria del Cemento. Entre 1996 y 2005 su producción creció un 170%, convirtiéndose en el tercer mayor grupo de cemento de Brasil, con una cuota del 9,8%. En Portugal, donde ocupa el tercer lugar en el ranking de las mayores exportadoras nacionales, (Empor tiene una capaci-

dad de producción de 6,9 millones de toneladas de cemento al año, llegando a controlar el 52,2 % del mer-

Con su entrada en Turquía v su reciente adquisición en China, Cimpor pretende aumentar su capacidad de producción de cemento con clínguer propio a 28 millones de toneladas al año, en vez de los 24,1 millones de 2006 — año en el que registró un volumen de negocios de 1,6 mil millones de euros. Hasta el 2011, el objetivo es llegar a los 40 millones de toneladas al año. Para eso, la empresa va a apostar en el crecimiento orgánico y en la mayor penetración en los diferentes mercados en los que ya opera. Pero no excluye la realización de nuevas adquisiciones, teniendo en punto de mira el Norte de África, América Latina, China e India.





Vítor Constâncio

Estamos creando condiciones para un crecimiento económico más sostenido

Es uno de los economistas más prestigiosos del país, habiéndose convertido, en este regreso al gobierno del banco central, en una especie de oráculo de los años más dramáticos de la crisis presupuestaria que el país atravesó en la primera mitad de ésta década.

El actual gobernador del Banco de Portugal dividió su vida entre la enseñanza, el desempeño de cargos políticos y la dirección de la política económica. Nacido en 1943, fue en tres ocasiones vicegobernador del Banco de Portugal, fue Ministro de Economía y Hacienda y diputado. En 1985 es nombrado por primera vez gobernador del banco central, cargo que abandona al año siguiente para ser elegido dirigente máximo del Partido Socialista, en aquel momento en la oposición.

Portugal está viviendo un momento crucial. Pero registra una tasa de crecimiento muy inferior al potencial de su economía. ¿Cuáles son los mayores desafíos que debe enfrentar?

Estamos saliendo de un periodo de algunos años de crecimiento muy débil, como consecuencia de varios embates sufridos por la economía así como de algunos errores propios cometidos. Pero la verdad es que en 2006 se ha iniciado un periodo de reactivación moderada, pero convincente. Una reactivación basada en las exportaciones, que pone de manifiesto que la economía mantiene una capacidad de respuesta competitiva, cuando la demanda externa es dinámica. Esperamos que la recuperación se acentúe este año, porque la demanda interna va a tener un dinamismo superior al de 2006.

Pero se prevé una desaceleración de las exportaciones. ¿Hasta qué punto la inversión privada y el consumo de las familias pueden compensar?

Mantenemos las previsiones de crecimiento, porque los indicadores más recientes no las ponen en causa. El hecho de que no acompañemos totalmente el crecimiento europeo se debe a dos factores: por un lado, a la continuación del esfuerzo de reduccion del déficit presupuestario que tiene, de inmediato, un efecto restrictivo sobre la economía; por otro lado, un efecto restrictivo sobre la economía; por otro lado,

a los efectos del incremento del precio del petróleo.

En todo caso, un aspecto muy positivo fue la reducción del déficit del 6,1% del PIB en 2005 al 3,9% (valor todavía elevado). Esto es muy animador y será ciertamente bien recibido por los agentes económicos y por los mercados financieros. Pero también es muy animador porque demuestra la capacidad de llevar a cabo reformas estructurales en Portugal. Estamos creando las condiciones para un crecimiento económico más sostenido y a largo plazo.

En el año 2000 se habló de crisis presupuestaria. ¿Cómo define la situación en 2007?

Sería un análisis largo. Verificamos que no fue posible corregir con la rapidez deseable los errores cometidos a nivel presupuestario. Hicimos varios intentos pero no fueron eficaces. Sólo ahora estamos asistiendo a una consolidación de las finanzas públicas que no se asienta en medidas extraordinarias y puntuales, lo que sucede por primera vez desde hace décadas. Ello fue posible solamente porque se han realizado reformas. Parece que por fin estamos en el camino de la resolución del problema. Se llevó acabo una importante reforma de la seguridad social, creando las condiciones para la sustentabilidad a largo plazo, no sólo del sistema de pensiones, sino también de las finanzas públicas engeneral.

¿El endeudamiento privado es el principal problema?

Es un elemento de fragilidad pero no creo que sea ése el principal problema, en la medida en que los valores del endeudamiento son todavía inferiores a los que existen en varios países europeos. En los últimos años, la existencia de tipos de interés muy bajos está conduciendo a la explosión del endeudamiento privado. Por otro lado, los datos que tenemos sobre el patrimonio de las familias revelan que, siendo su deuda de cerca del 122% de su rendimiento disponible, su patrimonio es del 500% de ese mismo rendimiento disponible – lo que significa un patrimonio líquido de cerca de 380% del rendimiento disponible y traduce una situación de solvencia.

España es un modelo de gran éxito. ¿Qué le falta a Portugal para tener una economía sostenible?

Sostenible ya es. En toda la segunda mitad de la década de los 90 tuvimos un crecimiento superior al de España. Fuimos, en aquellos momentos, considerados un caso de éxito en la Unión Europea. Habría que contar toda la historia para explicar por qué razón, a partir del 2000, tuvimos un periodo de débil crecimiento. Pero es bueno situarlo en un horizonte temporal más vasto, en el que Portugal fue de los países que más se benefició de la participación en la Unión Europea y tuvo un recorrido de convergencia real, muy significativa, hasta 2001. Ese potencial continúa existiendo. La economía portuguesa continúa teniendo muchos puntos de atracción y de capacidad de regresar al crecimiento económico significativo.

Hay quienes piensen que Portugal debería transformarse en una región de la Península Ibérica.

Los 13 países que componen la zona euro son, desde el punto de vista macroeconómico, regiones de Europa. No tienen moneda propia, aseguran la estabilidad macroeconómica en común y eso es un activo. En el cuadro de la unión monetaria no tienen sentido distinciones nacionalistas entre los distintos países que la componen.

Desde que entró en la Unión Europea, Portugal pasó por una gran transformación. ¿Por qué ese cambio estructural no es suficiente para que el país crezca más deprisa?

Es verdad que, desde 1990, el peso de las exportaciones de los sectores tradicionales cayó 22 puntos porcentuales en la estructura de nuestras exportaciones, y al mismo tiempo, se produjo una sustitucióm por exportaciones del sector de material de transporte, de las máquinas y de la electrónica. Hubo una gran transformación estructural y las inversiones anunciadas recientemente, principalmente las extranjeras, van a contribuir a acentuar esa tendencia en los próximos años.

¿Se muestra optimista en relación a Portugal?

Estoy más optimista que hace un año. Primero, porque es la primera vez que en los últimos años se producen reformas importantes para la consolidación de las finanzas públicas. Después, porque están apareciendo intenciones de inversión extranjera que son muy positivas. Hay factores de atracción en la economía portuguesa que continúan presentes y que justifican esta ola de inversión. Ello va a contribuir a transformar nuestra estructura productiva.

