

# Dossier

SEPTIEMBRE 2017

## PORTUGAL: SOCIO CLAVE EN EL APROVISIONAMIENTO





# CERCA DE LAS EMPRESAS, PARA IR MÁS LEJOS



aicep Portugal Global

Para tender puentes entre su empresa  
y los proveedores portugueses AICEP organiza:

- Fórum Proveedor  
donde encontrará una selección de proveedores portugueses
- Reuniones de empresa a empresa  
con las empresas más cualificadas para atender sus demandas
- Visitas de negocios a Portugal  
agendas de 2-3 días en los que se reunirá  
con proveedores portugueses seleccionados





# Portugal, España y la unión de dos historias paralelas



**POR PILAR RIAÑO**

↑

En una esquina de Europa, con el vasto océano Atlántico marcando lo que durante siglos fue el fin de la tierra, Portugal y España comparten el terreno de una gran masa de suelo, una península de 582.000 kilómetros cuadrados de extensión. A lo largo de la historia, la vecindad ha generado, como ocurre siempre, tensiones y enfrentamientos, pero también épocas doradas de cooperación, como la actual, en las que se han evidenciado la cercanía social y cultural, y también las potencialidades económicas.

Pero, en un sentido tal vez más filosófico o romántico, las últimas generaciones de españoles y portugueses compartimos un vínculo adicional: ambos países dejamos atrás largas dictaduras en los setenta para emprender juntos, en los años ochenta, la entrada en el proyecto europeo. Y, a pesar del *Brexit* y los hándicaps, debilidades e ineficiencias que en los últimos años ha evidenciado este invento, no cabe duda de que para España y Portugal,

y también para la mayoría de países que formamos parte, la Unión Europea significa cooperación, progreso y, en síntesis, modernidad. Sobre todo si lo comparamos con pasados grises no tan lejanos, de aislamiento y falta de libertades como las que sufrieron nuestros padres y abuelos en la Península Ibérica.

Centrándonos en lo que nos ocupa, la moda, la relación entre España y Portugal es sin duda hoy un caso de éxito de la apertura de fronteras en Europa. De hecho, este sector es punta de lanza en los intercambios comerciales entre ambos países, que en ocasiones funcionan más como un sistema integrado en el que afloran diversas sinergias. Para la moda española, Portugal no es sólo un mercado natural en el que iniciar con garantías los procesos de expansión internacional. Aunque esta faceta es sin duda importante, tal y como demuestra la evolución de las estadísticas sobre ventas de moda al país vecino y la importante actividad empresarial en el mercado luso, Portugal también es trascendental para la

moda española desde el punto de vista industrial.

Digerida la liberalización mundial del comercio textil, con un duro impacto en toda la península, la industria portuguesa cuenta hoy con atributos de alto valor para las empresas de moda. Más allá de la evidente cercanía, la industria portuguesa de la moda tiene en su haber haberse amoldado al dictado de las demandas de la moda actual, en la que los plazos, la rapidez de respuesta y la flexibilidad son tres exigencias que los clientes trasladan a las marcas y, estas, a sus proveedores.

Tecnología, sostenibilidad, rapidez y adaptación al cambio serán sin duda tres valores al alza en la moda del futuro. Y ante estas expectativas la moda española deberá contar con aliados solventes con los que cooperar en busca de la rentabilidad. Confiamos en que esta edición de Modaes.es Dossier sobre Portugal ayude a todos a conocer mejor cómo es nuestro vecino del oeste, un aliado estratégico que conviene conocer y descubrir. **m**



# Portugal-España: compañeros estratégicos en el viaje europeo



← **DE SALAZAR A LA DEMOCRACIA**  
La Revolución de los Claveles de 1974 puso fin en Portugal a una de las dictaduras más longevas de Europa, protagonizada por António de Oliveira Salazar. Las elecciones de abril de 1975 dieron paso a un verano caliente de inestabilidad política, para aprobar finalmente una nueva Constitución en 1976 que fijó una república parlamentaria en el país.



← **DE FRANCO A LA CONSTITUCIÓN**  
La transición de España de la dictadura de Francisco Franco a la democracia fue más tardía, comenzando con el fallecimiento del dictador en 1975. Las primeras elecciones democráticas tuvieron lugar en 1977, mientras que la Constitución se aprobó en referéndum un año después. Desde entonces, España es una monarquía parlamentaria.

POR CHRISTIAN DE ANGELIS

Con una frontera común de 1.214 kilómetros de longitud y una larga historia de encuentros y desencuentros, Portugal y España empezaron a sincronizar su reloj con la historia europea en el mismo instante. Era el 1 de enero de 1986 y, más de una década después de la caída de sendas dictaduras, ambos países ingresaban al unísono en la Comunidad

**España y Portugal ingresaron al mismo tiempo en la entonces Comunidad Económica Europea, el 1 de enero de 1986, tras dejar atrás sendas dictaduras**

Económica Europea.

Este hito histórico, junto a la entrada tres años antes de España en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (Otan), de la que Portugal es miembro fundador, representó un revulsivo para las relaciones políticas, económicas y culturales entre ambos países. Antes, durante los regímenes de Francisco Franco y António Salazar, las relaciones entre ambos países pasaron por varios desencuentros vinculados fundamentalmente a la política colonial, a los que se sumaron los ciclos de aislamiento internacional por los que pasaron un país y otro durante la segunda mitad del siglo XX.

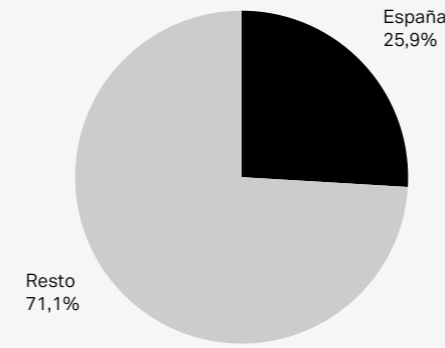
La consolidación de sendas democracias y la entrada en el proyecto común europeo supuso, sin duda, un punto y aparte en la historia de ambos países. Las relaciones comerciales entre los

dos países vecinos han aumentado de forma imparable hasta la actualidad, cuando Portugal es el quinto mercado más importante para las exportaciones españolas y, a su vez, el octavo mayor proveedor de bienes de la economía española.

Para Portugal, con una población cuatro veces inferior a la de España, el país vecino tiene una importancia todavía mayor en términos de comercio exterior. De hecho, España es el primer proveedor de las importaciones y el primer cliente de las exportaciones portuguesas de bienes. A estos intercambios se suma una profunda relación económica en el ámbito de los servicios, desde el mundo financiero al del transporte o, por supuesto, la distribución. Según datos del Banco de Portugal, en 2016 España fue el tercer cliente de Portugal en servicios, absorbiendo un 12,5% del

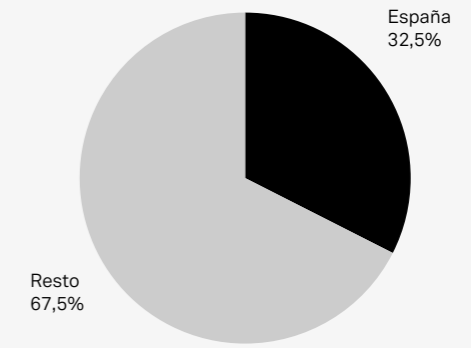
## PESO DE ESPAÑA COMO CLIENTE DE PORTUGAL

En porcentaje



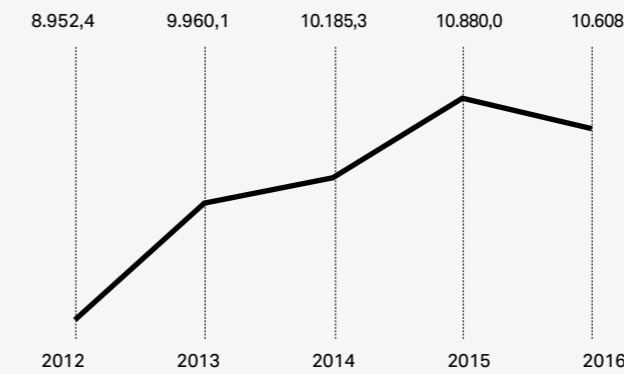
## PESO DE ESPAÑA COMO PROVEEDOR DE PORTUGAL

En porcentaje



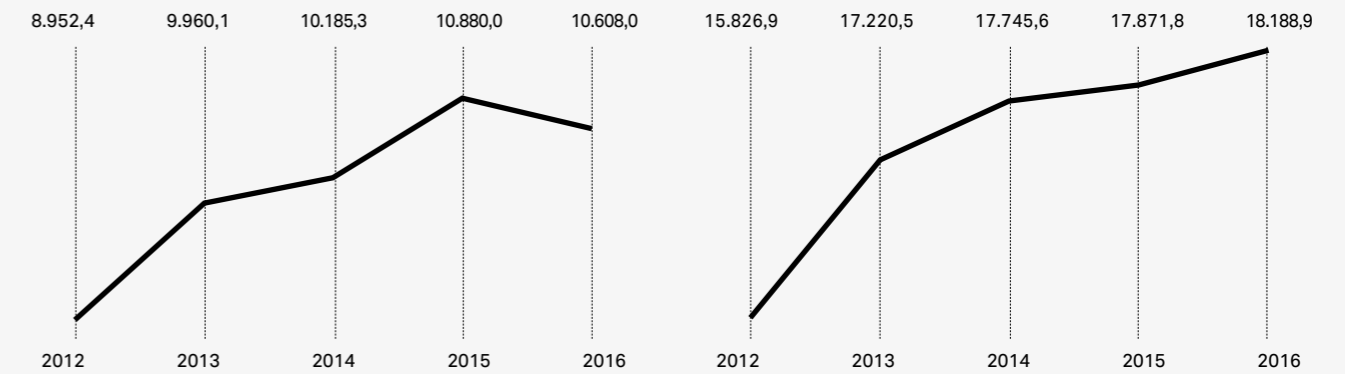
## EXPORTACIONES DE PORTUGAL A ESPAÑA 2012-2016

En millones de euros



## IMPORTACIONES PORTUGUEASAS DE ESPAÑA 2012-2016

En millones de euros



Fuente: Icx.

total de exportaciones del sector en el periodo (3.292 millones de euros) por detrás de Reino Unido y Francia. Por tipo de servicios, viajes y turismo ocupan la primera posición con el 48% del total, seguido del epígrafe transportes. En cuanto a las importaciones, y según la misma fuente, España es también el primer suministrador, con un 19,6% del total.

### RELACIONES COMERCIALES DE CLIENTE Y PROVEEDOR

La frontera hispanolusa es testigo de un incesante flujo de intercambios co-

**España es el primer proveedor de bienes y el primer cliente de la economía portuguesa, mientras que Portugal es uno de los mayores socios comerciales de España**

merciales. De este a oeste, la industria química es el principal protagonista de estos intercambios, con exportaciones por 2.064,2 millones de euros en 2016. En 2014, el sector químico se situó como principal sector de exportación de España a Portugal, adelantando al sector de la automoción (actualmente el tercero) y en el año 2000 superó por primera vez la barrera de los 2.000 millones de euros.

Por su parte, la moda (categoría que incluye textil, confección, calzado, complementos, perfumería y cosmética y joyería) generó durante el pasado 2016 exportaciones de España a Portugal por 2.009 millones de euros, situándose como el segundo protagonista de este flujo de mercancías. La cifra de 2016 se acerca al máximo histórico de 2011, cuando la moda se convirtió en el principal sector español en exportaciones a Portugal con ventas por 2.048 millones de euros. En tercer lugar se situó en 2016 la automoción, con ventas de España a Portugal por 1.910 millones de euros. La industria

**La industria de la moda es el segundo sector con mayores ventas de España a Portugal y el primero en valor de transacciones en sentido contrario**

de automóviles y componentes ha superado la barrera de los 2.000 millones en dos ocasiones en la última década (en 2008 y 2015) y año a año rivaliza con moda y sector químico en el podio de las ventas españolas a Portugal. Tras estos tres sectores, la demanda portuguesa de productos españoles destaca en ámbitos como las materias primas, semimanufacturas y productos intermedios, en productos de tipo vegetal o en fundición y siderúrgica, así como algunos productos alimenticios, medio ambiente y producción de energía o hábitat.





**← COOPERACIÓN**

En mayo tuvo lugar en Vila Real (Portugal) la XXIX Cumbre Luso-Española, unos encuentros bilaterales de cooperación que vienen realizándose desde 2012. En este último encuentro, el presidente del Gobierno español, Mariano Rajoy, y el primer ministro portugués, António Costa, suscribieron ocho acuerdos de cooperación en materias como el turismo o el medio ambiente.

¿Y qué le vende Portugal a España? En este caso, la moda ocupa una sólida primera posición en los intercambios comerciales entre Portugal y España en este sentido. En 2016, estos productos sumaron 1.566 millones de euros en importaciones de España procedentes de Portugal, un nuevo récord histórico, situándose como el mayor sector de exportaciones portuguesas a España por sexto año consecutivo. Tras la moda, la demanda española de productos portugueses destaca también

**El stock de la posición global de las inversiones españolas en Portugal alcanzaba en 2014 un total de 17.876 millones de euros**

en automoción y productos químicos, con compras en 2016 por 1.256 millones de euros y 963 millones de euros, respectivamente. En las importaciones españolas de productos procedentes de Portugal también tienen un peso relevante las materias primas y semimanufacturas, hábitat y productos de origen vegetal.

**INVERSIÓN**

Más allá del comercio de bienes y servicios, las relaciones entre ambos países también se visualizan en las cifras de inversión. En 2016, las cifras brutas de inversión de España en Portugal alcanzaron 191 millones de euros (con una bajada sustancial respecto a años anteriores), mientras que en sentido contrario alcanzaron 450 millones de euros. Estas magnitudes varían con fuerza año a año, influenciadas por las operaciones de inversión o compraventa realizadas por las empresas españolas y portuguesas, y en algunos ejercicios son sustancialmente más elevadas. Por ejemplo, en 2014 las inversiones de las empresas españolas en Portugal ascendieron a 762 millones de euros. Asimismo, en 2011 las empresas

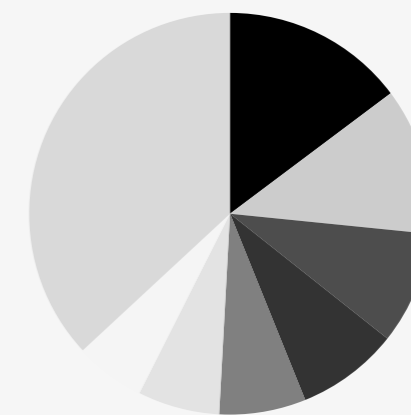
**La crisis ha frenado las inversiones realizadas entre ambos países: en 2016, España invirtió 191 millones de euros en el país vecino**

lusas invirtieron en España un total de 1.034 millones de euros. El llamado stock inversor, que mide la inversión acumulada por las empresas de un país en otro, supone otra muestra de la fuerte interrelación económica entre ambos países. En Portugal, las inversiones acumuladas de las empresas españolas se situaban en 2015 (último dato disponible) en una posición global de 14.500 millones de euros, según datos del Ministerio de Economía y

**COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PORTUGAL A ESPAÑA**

En porcentaje

● Moda	14,8%
● Automoción	11,8%
● Industria química	9,1%
● Materias primas	8,2%
● Hábitat	7%
● P. de origen vegetal	6,6%
● M. ambiente y energía	5,7%
● Otros	36,9%

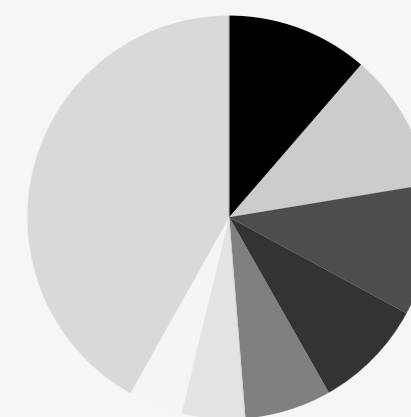


Fuente: Icx

**COMPOSICIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE PORTUGAL DESDE ESPAÑA**

En porcentaje

● Industria química	11,3%
● Moda	11,0%
● Automoción	10,5%
● Materias primas	8,9%
● Otras i. agroalimentarias	6,9%
● Productos de origen vegetal	5,1%
● Fundición y siderurgia	4,4%
● Otros	41,9%



Fuente: Aicep

Competitividad. En sentido contrario, el stock de posición global de la inversión de Portugal en España en 2105 era de cerca de 21.000 millones de euros como país inmediato de la inversión y de 2.500 millones como país último de la inversión.

**AVANCES EN COOPERACIÓN**

La Raya o A Raia, como se conoce en español y portugués la frontera entre ambos países, es percibida a menudo como casi inexistente por algunas multinacionales de fuera de la península, y es una práctica habitual que muchas empresas sitúen en un lado u otro una dirección única para el mercado ibérico. Contribuye en esta concepción los numerosos acuerdos bilaterales y las relaciones diplomáticas que mantienen de forma constante ambos países. En especial las cumbres anuales que se realizan desde 2012, retomando una práctica que ambos países empezaron inicialmente en 1983. La creación de un mercado único dentro del proyecto europeo sí se ha materializado de una forma muy relevante en

el ámbito de la energía, a través del llamado Mercado Ibérico de la Electricidad (Mibel). El proyecto, iniciado en 1998, es el resultado de un proceso de cooperación desarrollado por los Gobiernos de España y Portugal con el fin de promover la integración de los sistemas eléctricos de ambos países. Tal y como apunta la propia web del Mibel, “los resultados que se derivan de ello constituyen una importante contribución, no sólo a la consecución del mercado de la electricidad en la Península Ibérica,

**La conexión ferroviaria es una asignatura pendiente entre ambos países, después de que en 2012 se paralizara el Ave Madrid-Lisboa**

sino también a nivel europeo, como un paso importante hacia la construcción del mercado interior de la energía”. En el ámbito de las infraestructuras existen, no obstante, algunas asignaturas pendientes para ambos países, especialmente en el ámbito ferroviario. El proyecto de Ave entre Madrid y Lisboa, afectado desde 2012 por los ajustes presupuestarios, es uno de los hitos de futuro que puede reforzar la interrelación entre ambos países. En 2016, la Comisión Europea dio un espaldarazo al proyecto, aprobando una dotación de 205,1 millones de euros procedentes del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder). Otro proyecto ferroviario, el llamado Corredor Internacional Sul, también puede tener una importancia estratégica para ambos países en materia comercial. El Gobierno portugués planea que a partir de 2021 esta vía de mercancías conecte Badajoz con el puerto de Sines, que el país vecino quiere potenciar a su vez como puerto de conexión con el lejano oriente tras la ampliación del Canal de Panamá. **m**



# De la máquina de vapor al 'reshoring': 170 años de textil en Portugal

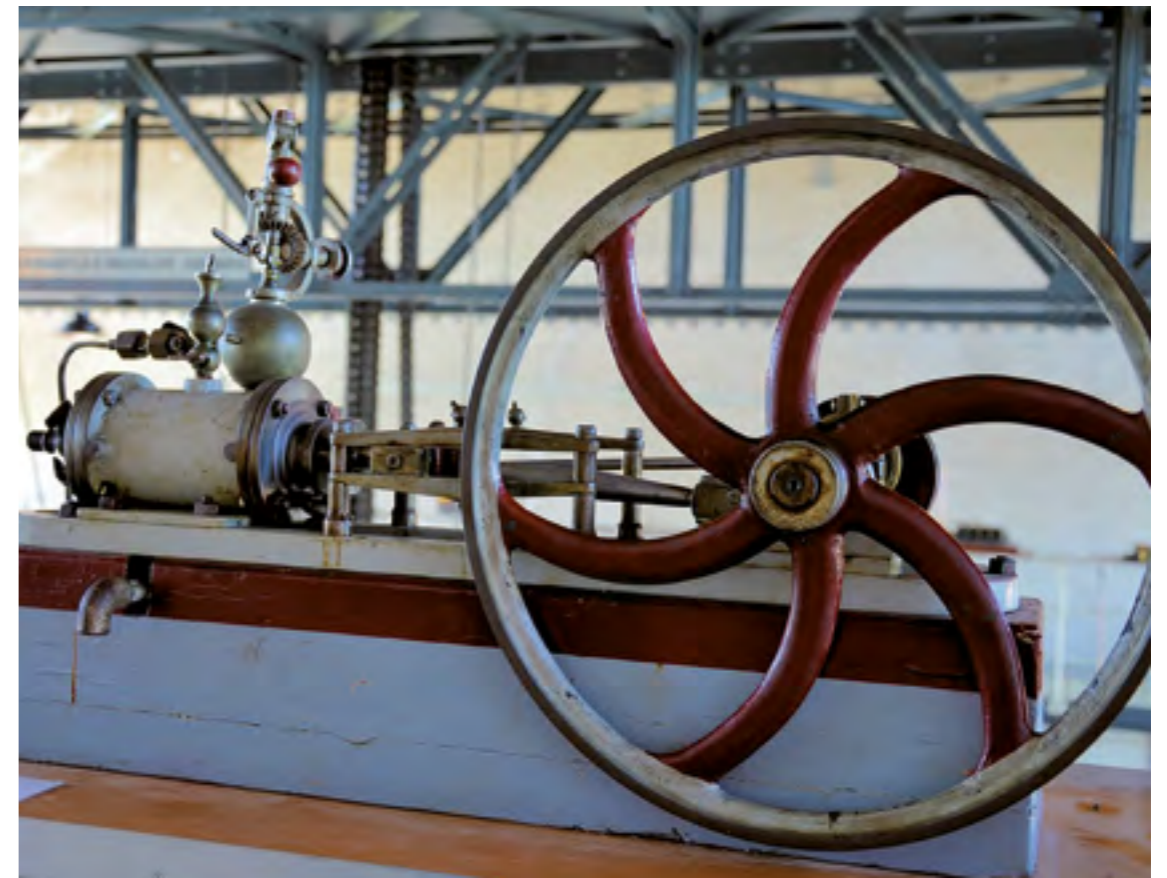
**POR MODAES**

↑ Negrelos, 1845. La primera fábrica textil algodonera de Portugal fue puesta en marcha por un francés, Eugene Cauchoix. Hasta entonces, el país había desarrollado una pequeña industria artesanal vinculada a la lanería. Pero fue con esta apertura en el término municipal de Vila das Aves cuando arrancó el sector. La primera máquina de vapor apenas hacía diez años que había llegado a Portugal y rápidamente se introdujo en las industrias del textil, el tabaco, el papel y las conservas de pescado. La irrupción de la industrialización en el país llevó consigo las consecuencias de producir más con menos gente y en menos tiempo, y esto supuso prescindir de mano de obra, pero también elevar las contrataciones de mujeres y niños, con largas jornadas laborales y frecuentes accidentes. A lo largo del siglo XIX, se definieron las grandes áreas industriales del país en las zonas de Oporto, Braga, Guimaraes, Lisboa, Barreiro y Setúbal. Las fábricas se nutrieron en aquel periodo de mano de obra que huía de la miseria del campo y se instalaba en Lisboa u Oporto, o emigraba a Brasil. A principios de siglo XIX, la producción de tejido de algodón había explotado ya en Reino Unido y su manufactura se extendió por el resto de Europa. De la

misma manera que en España se desarrolló en Cataluña, en Portugal aterrizó en el noroeste del país, en la región de Ave, en la que se constituyó una gran zona industrial. En la actualidad, el sector continúa afincado en la misma área. Son las mismas ubicaciones y la misma tradición, pero con empresas equipadas con la última tecnología. La industria algodonera fue la clave de la modernidad, no sólo por las innovaciones tecnológicas y de organización en el trabajo, sino porque cambió por completo la manera de vestir de la sociedad. A diferencia de la lana, el algodón era una fibra más resistente para tejer, más funcional, más barata, abundante y, también, más higiénica. Su consumo y, en consecuencia, su producción, se extendió con rapidez por Europa y Estados Unidos. Una de las principales razones por las que la industria textil algodonera aterrizó en Portugal está relacionada con el aprovechamiento de la energía hidráulica para el funcionamiento de las fábricas. Desde entonces, este sector ha constituido la principal actividad económica en los municipios de Fafe, Guimaraes, Vila Nova de Famalicão y Santo Tirso, y actualmente constituye el mayor clúster textil del país. En el caso del calzado, su industrialización también se inició en Reino Unido, aunque

unas décadas más tarde. En Portugal, el sector tomó cuerpo también en el norte del país, sobre todo en los municipios de Felgueiras, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis y Sao Joao da Madeira, Oporto y el distrito de Aveiro, en los que se contaba ya con tradición artesanal. Se estima que en Sao Joao da Madeira lleva produciéndose calzado desde finales del siglo XV, aunque la primera fábrica, de nombre Sapataria da Moda, no se construyó hasta 1833. Pese a crear un clúster productivo, la industria portuguesa del textil se centró en el mercado local y, ante la precariedad de las comunicaciones, fue difícil modernizarla, quedando ajena a las innovaciones de otros países, como Alemania o Reino Unido. Sin embargo, la entrada de Portugal en la Comunidad Económica Europea a finales de los ochenta supuso un espaldarazo para

**La primera fábrica textil algodonera de Portugal fue puesta en marcha por un francés, Eugene Cauchoix, en 1845**



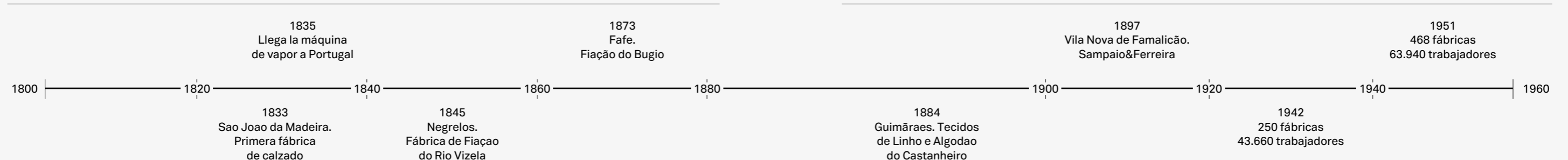
→ **LA MÁQUINA DE VAPOR**  
Diez años pasaron desde que irrumpió en Portugal la máquina de vapor y la utilizó la industria textil para desarrollarse en el territorio. Casi dos siglos después, el textil vuelve a ser un sector económico estratégico para el país.

**En las décadas de los 80 y 90, Portugal vivió su era dorada de la industria del textil, la confección y el calzado**

el sector, que había empezado a recibir pedidos para la confección de prendas de países del norte de Europa, que en las décadas de los sesenta y los setenta empezaron a deslocalizar su producción a medida que el sistema del prêt-à-porter iba avanzando en el negocio de la moda y la distribución de moda daba sus primeros pasos en Europa. En las décadas de los ochenta y los noventa, Portugal vivió una era dorada de la industria del textil, la confección y el calzado. Estar dentro del espacio económico europeo permitió al país abrir sus fronteras y empezar a sentar las bases para convertirse en uno de los principales polos de aprovisionamiento para el prêt-à-porter y para el calzado de marcas y grandes almacenes europeos y estadounidenses.

La industria se modernizó y creció, y se lanzó incluso a desarrollar sus propias marcas. La tendencia fue al alza hasta que en 2005 se eliminaron los contingentes a las importaciones procedentes de China. El impacto fue devastador. Cierres, despidos y reestructuraciones. Muchas empresas intentaron competir también por precio, otras lanzaron marca propia, invirtieron en tecnología, o diversificaron hacia los textiles técnicos; muchas se redimensionaron, pero el sector textil, de la confección, la piel y el calzado resistió al envite. Y, superado el bache de la deslocalización, el sector vuelve hoy a la primera plana de la actualidad como uno de los sectores económicos estratégicos para el país ante una nueva reordenación de la cadena de suministro. **m**

**HISTORIA DEL TEXTIL EN PORTUGAL, AÑO A AÑO**





# “Una solución al tamaño de las pymes podría ser la cooperación empresarial”

POR SILVIA RIERA

Luís Filipe de Castro Henriques preside el consejo de administración Aicep, la agencia de comercio exterior de Portugal. Máster en Economía por la Universidad de Cambridge y MBA por Insead Business School, Castro se incorporó a Aicep en 2014 como responsable de inversión, gestión financiera y comercial. Antes de entrar en la institución, el directivo lideró diferentes proyectos empresariales en el ámbito energético y tecnológico.

## En el conjunto de las exportaciones de Portugal, ¿qué posición ocupa el textil, la confección y el calzado?

Portugal tiene una balanza comercial diversificada y sofisticada. Entre las grandes exportaciones de bienes destacan los componentes de metal-mecánica, automóviles y sus partes, vestuario y calzado, productos farmacéuticos, pasta de papel, alimentación y vino. En su conjunto, los tres sectores, confección, textil y calzado, representaron en 2016 el 9,6% de las exportaciones de bienes y servicios. La confección tiene un peso del 4,4%; el calzado, del 2,6%, y el textil y textil hogar, del 2,6%. Los tres sectores ocupan el tercer lugar en nuestras exportaciones de bienes y servicios después de viajes y turismo (16,7%) y maquinaria y dispositivos (10,2%).

## ¿Qué lugar ocupa España en el total de las exportaciones de Portugal?

España fue el principal destino de las exportaciones portuguesas de ropa con una cuota del 44% y está en el puesto número cuatro en las exportaciones de calzado, con una cuota del 10%. Es un socio natural y nuestro principal socio económico, por lo que las relaciones entre los dos países deben seguir potenciándose.

## ¿Tiene este sector capacidad para continuar elevando sus ventas al extranjero?

Sin duda. Es un sector que ha invertido, que ha comprado tecnología punta y que

ha apostando por la innovación en diseño, desarrollo y producción de productos de mayor valor añadido, diversificando mercados y conquistando nichos más exigentes y selectivos.

## ¿Considera importante para la economía portuguesa continuar apostando por la industria tradicional, como es el caso del textil y la confección?

Sí. Hace algunos años, los sectores tradicionales se distinguían claramente de los más nuevos, pero hoy en día las diferencias se desvanecen gracias sobre todo a la tecnología. De hecho, constatamos que la tecnología es transversal a todos los sectores, transformándolos de manera positiva. Los sectores tradicionales han apostado por la inversión en tecnología, en I+D y en su imagen internacional, contribuyendo fuertemente a la creación de riqueza nacional y empleo. Son, sin duda, sectores que tienen un gran peso en nuestras exportaciones, en la creación de valor y de empleo y que son innovadores y competitivos.

## ¿Hay alguna empresa o grupo empresarial en Portugal que esté empujando las ventas del textil, la confección y el calzado?

Tenemos muchas empresas que sobresalen. Pero para dar algunos ejemplos de empresas que han destacado en Europa puedo mencionar el grupo Polopique, por su dimensión en el sector de la confección; el grupo Paulo de Oliveira, uno de los mayores de Europa en el sector lanero; el grupo Impetus, que se sitúa entre las diez principales empresas europeas del sector del íntimo y baño;

**“Hace algunos años, los sectores tradicionales se distinguían de los más nuevos, pero hoy en día las diferencias se desvanecen”**

Mundotêxtil, el mayor productor europeo de toallas; el grupo Kyaia, en el sector del calzado, que posee Fly London, una de las principales marcas exportadoras del país, y Pizarro, uno de los mayores acabadores textiles de Europa.

## ¿Qué sectores son los que más han incrementado sus exportaciones en los últimos años?

En el ámbito de la industria transformadora, los sectores que más incrementaron sus exportaciones en 2016 fueron los de piel y curtidos, con un alza del 8,5%; la confección, con una subida 8% frente a 2015; el de maquinaria y aparejos (6,2%), y el de las tecnologías de la información y comunicación (5,3%).

## ¿Son los mismos sectores que diez años atrás?

En la última década se ha registrado una alteración significativa en el patrón de especialización de la industria manufacturera en Portugal, destacándose el sector automovilístico y de componentes, la electrónica, la energía, el sector farmacéutico y las industrias relacionadas con las nuevas tecnologías de información y comunicación. Además, las empresas portuguesas reaccionaron bien a la crisis. En pocos años, su peso en el Producto Interior Bruto subió de casi el 30% a cerca del 40%. Nuestras empresas percibieron que la internacionalización es una oportunidad de crecimiento y la apuesta por los mercados externos ya forma parte del ADN de muchas de ellas, evidenciando un enfoque de diversificación, con ventas más allá de Europa.

## ¿Cree que para dinamizar la economía portuguesa falta diversificar más los sectores económicos que exportan?

Más que extender ese abanico de productos y servicios, lo que interesa a la economía nacional es exportar productos de mayor valor añadido, asociados a la prestación de un servicio de calidad, diversificar mercados de destino y apostar a nichos de mercado más exigentes y especializados.

→  
**EL ‘HOMBRE FUERTE’ DEL MINISTRO**  
Luís Filipe de Castro Henriques asumió la presidencia de Aicep el pasado marzo en sustitución de Miguel Frásquilho, que pasó a presidir el consejo de administración de la aerolínea portuguesa TAP. Antes de tomar la batuta del órgano de promoción comercial del país, Henriques fue adjunto al ministro de Economía en el Gobierno de Pedro Santana Lopes, que estuvo al frente del país entre 2004 y 2005.



## ¿Cree que es necesario diversificar más los mercados de destino del conjunto de las exportaciones portuguesas?

La necesidad de diversificación de mercados es reconocida por todos como de importancia capital para el éxito de cualquier proyecto de internacionalización. La estrategia que han adoptado muchas empresas portuguesas me parece equilibrada y consiste en consolidar las ventas al mercado europeo y, al mismo tiempo, buscar conquistar nuevos mercados.

## ¿Hay que pensar en la Unión Europea como un único mercado?

En efecto, el mercado interior portugués es limitado y tenemos que aprovechar las potencialidades de la Unión Europea. Tenemos que interiorizar que nuestro mercado interior es, en el fondo, el mercado europeo de 500 millones de consumidores. Sin embargo, para diluir el riesgo, continúa siendo importante diversificar los mercados, apostando por nuevas geografías, una actitud que permitirá a las empresas aumentar las exportaciones y solucionar cuestiones de estacionalidad en algunos sectores y evitar el riesgo comercial de depender de un solo mercado.

## ¿Continúa habiendo apoyo institucional a las exportaciones?

El Gobierno portugués, a través de Aicep y de su red diplomática, apoya a las empresas con acciones de formación, capacitación empresarial, información, acciones de

promoción de nuestro tejido empresarial, así como de nuestra oferta y de la imagen pública del país, además de apoyo logístico en los mercados exteriores. En términos financieros, existen ayudas cofinanciadas por la Unión Europea de apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, que apoyan una parte significativa de los gastos de preparación para entrar en los mercados y de promoción.

## ¿Al tejido empresarial portugués le falta tamaño para impulsar sus ventas al exterior?

El tejido empresarial portugués está constituido en su mayor parte por pymes de carácter familiar. A la vista de la importancia de las exportaciones en la economía nacional, no es la dimensión la que impide a las empresas internacionalizarse. Sin embargo, se constata que en algunos casos sería importante una escala mayor, por lo que una solución podría ser, por ejemplo, la cooperación empresarial a través de la creación de asociaciones entre

**“En el período de crisis, las empresas que más crecieron fueron las exportadoras porque invirtieron e innovaron, se reconvirtieron”**

empresas del mismo ramo o que se complementen. Un buen ejemplo de éxito de esta estrategia es el de la internacionalización de Pêra Rocha en Alemania.

## ¿Considera que falta formación entre los directivos en materia de exportación?

La formación de los directivos y órganos de gestión de las empresas es algo por lo que es necesario apostar y hacerlo de forma continua.

## ¿Cualquier empresa, sea del tamaño que sea, puede exportar?

Sí. Cualquier empresa puede exportar. Pero para poder hacerlo de forma sostenida debe estar preparada en términos de recursos humanos, estructura financiera, formación e información, sin olvidar, por supuesto, el producto. Es necesario un buen planeamiento y una buena dosis de persistencia, porque van a surgir adversidades y las empresas tienen que estar preparadas.

## Ante la incertidumbre económica y la tendencia proteccionista, ¿es un buen momento para exportar?

Sea cual sea el clima económico, la apuesta en los mercados externos es siempre un valor añadido para las empresas portuguesas. En el período de crisis que atravesamos, las empresas que más crecieron fueron las exportadoras, pues invirtieron, innovaron, se reconvirtieron y se reorganizaron, saliendo más fortalecidas y más capaces de hacer frente a la competencia. **m**

# Portugal remonta aupada por la velocidad y regresa a cifras precrisis

POR S. RIERA

La industria portuguesa del textil y la confección está formada por 5.600 empresas que emplean a 134.000 trabajadores, producen por valor de 6.200 millones de euros y generan un volumen de negocio de 7.300 millones de euros, de los cuales 5.055 millones de euros son de exportaciones. Se trata de uno de los sectores estratégicos de la economía nacional, ya que representan cerca del 10% de las exportaciones del país, el 19% del empleo de la industria manufacturera y el 18% de la cifra de negocio de la industria. Es uno de los pocos sectores industriales en Portugal con una balanza comercial positiva, con un saldo superior a mil millones de euros. La industria textil y de la confección de Portugal empezó a ganar de nuevo músculo productivo en 2010 después de sufrir dos duros baches: la liberalización del comercio textil en 2005 (cuatro años después de la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio) y la crisis económico-financiera de 2008, que tuvo un fuerte impacto en el consumo, sobre todo en los mercados occidentales. La imposición del *fast fashion* como sistema predominante en el negocio de la moda ha vuelto a cambiar las reglas del juego y ha redefinido las redes de aprovisionamiento. En este nuevo escenario, la cercanía ha vuelto a jugar un papel estratégico y ha dado de nuevo alas a regiones industriales como Portugal, pero también al norte de África y a Europa del Este.

**En 1999, el 14% del empleo europeo del textil y la confección se concentraba en Portugal**

Portugal ha dejado de jugar así en la liga de los proveedores *low cost* para reconvertirse en un *player* flexible, de series cortas y *lead times* de entre dos y cuatro semanas. Esta transformación la ha llevado a cabo en todos los subsectores de la industria de la moda, como el textil, el textil hogar, la confección y el calzado. En estos últimos años, la industria portuguesa del textil y la confección ha remontado y ha empezado a acercarse en cifras a los valores del año 2006. Sin embargo, está aún lejos de las cotas del 2000, justo antes del traslado masivo de la producción a Asia. A principios del siglo XXI, sólo la industria de la confección contaba con 6.697 empresas, una cifra tres veces superior al tejido sectorial de dos décadas atrás. Entre los años 2000 y 2006, el número de sociedades dedicadas a la confección de prendas disminuyó en un millar de empresas. En 1999, el 14,1% del empleo europeo de textil y confección se concentraba en Portugal. El 23% de los puestos de trabajo del país los generaba entonces este sector, con un total de 250.000 trabajadores. En aquel momento el coste laboral en Portugal estaba en 4,5 dólares por hora, frente a los 23 dólares de Dinamarca o Alemania. Reino Unido era a finales de la década de los noventa el principal destino de las exportaciones lusas de moda, seguido de Alemania, España y Francia. Pese a ser intensiva en mano de obra, la industria portuguesa del textil y del calzado distaba entonces de otros países en cifra de negocio y número de empresas. Con estas otras dos variables en juego, el sector portugués representaba en el año 2000 un modesto 5% del conjunto de la actividad en el resto de Europa, dominada entonces por Italia, Reino Unido, Alemania y Francia. En el arranque de siglo, con la entrada de China en la OMC y la aceleración de la deslocalización, se calcula que el sector perdió cerca de 44.000 puestos de trabajo en Portugal. En la actualidad, Portugal es la sexta mayor industria de textil y confección de

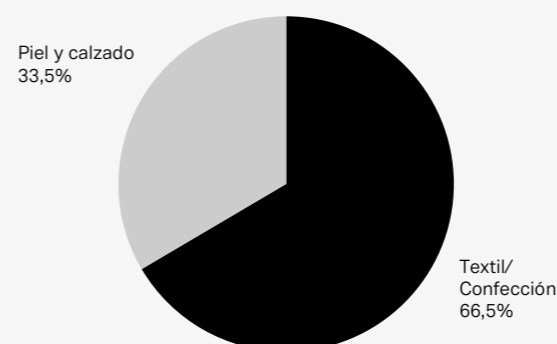
la Unión Europea por cifra de negocio, por detrás de España y por delante de Bélgica. Italia encabeza con comodidad este ránking con el 33% de la facturación europea del sector, el 29% de sus empresas y el 24% del empleo. El sector en Portugal, por su parte, genera el 4% de las ventas totales del textil y la confección en Europa; concentra el 7% de las empresas y el 5% del empleo. En la actualidad, el salario mínimo en Portugal se sitúa en 649 euros al mes frente a los 825 euros mensuales de España. No obstante, está lejos de nivelarse con los de otros países miembros de la Unión Europea que también han ido desarrollando su industria textil y de la confección en las últimas décadas, como Rumanía, Bulgaria, Macedonia o Albania, cuyos salarios mínimos mensuales se sitúan en 232 euros, 214 euros, 223 euros y 154 euros, respectivamente.

## ARRANQUE POST CRISIS

Portugal volvió a recuperar músculo productivo en su industria del textil y la confección a partir de 2010, una vez finalizó su reestructuración y se ajustó a la nueva era del aprovisionamiento de la moda. A su favor han continuado jugando su proximidad y ser miembro de la Unión Europea, junto con su trayectoria industrial, su capacidad de respuesta rápida y su innovación tecnológica. La producción de textil y confección en Portugal ha ido en línea ascendente entre 2010 y 2014 y sólo en 2015 ha marcado un ligero retroceso. Según datos de la patronal ATP, la actividad manufacturera del sector disminuyó un 1,9% en 2015, después de haber encadenado ascensos del 6,7% y del 7,6% en 2013 y 2014. En cambio, pese a contraer su productividad, la cifra de negocio de la industria textil del país ha mantenido su ritmo alcista entre 2010 y 2015, a pesar de haber aflojado una marcha en el último año. El 2015, el sector portugués incrementó su facturación un ligero 0,6% respecto al año anterior, mientras que en los ejercicios precedentes

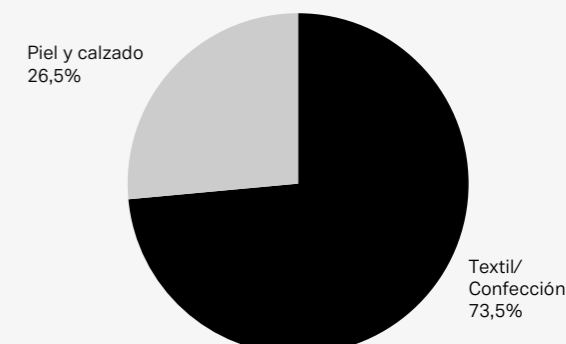
## EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA EN PORTUGAL

En porcentaje



## NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE PORTUGAL

En porcentaje



## COMERCIO EXTERIOR 2016

En millones de euros



Fuente: ATP/ Apiccaps

los crecimientos habían sido del 7,8% en 2013 y del 6,6% en 2014. El comercio exterior también creció entre 2013 y 2015, marcando un punto de inflexión en 2012, coincidiendo con un repunte de la crisis de consumo en Europa. En 2013, las ventas de la industria portuguesa del textil y la confección se elevaron un 3,8%; subieron una marcha en 2014 con un aumento del 7,9%, y moderaron el ritmo en 2015 con un avance del 4,7%. Respecto a las importaciones, entre 2013 y 2015 han continuado creciendo, con ascensos del 7,3%, del 7,9% y del 5,9% en 2013, 2014 y 2015, respectivamente. El número de empleados, en cambio, se ha reducido cerca de un 6% entre 2010 y 2015, pese a remontar en el último año. En 2010, el sector empleaba a 137.264 trabajadores, mientras que en 2015 la cifra de empleados se situó en 129.452 personas. La caída más fuerte se concentró entre 2010 y 2013, con la pérdida del 10% de puestos de trabajo, para volver a remontar después con avances del 3,4% en 2014 y del 0,8% en 2015. La patronal del sector, con el apoyo del

Gobierno del país, puso en marcha en 2014 un plan estratégico hasta 2020 con el objetivo de sentar las bases de crecimiento futuro de la industria. El plan se centra en capitalizar las empresas, pero también en la necesidad de introducir mejoras organizativas en las compañías; pensar en dar servicio global; innovar en producto y en procesos; incentivar la formación de los equipos; dar visibilidad al sector, y apoyar el emprendimiento. Pese a estos pilares, la industria fija su hoja de ruta a medio plazo en las mismas actividades: el desarrollo de marcas propias; los textiles técnicos, y la producción para terceros. La patronal definía tres posibles escenarios de cara a 2020: el oro, la plata y el bronce. El primero de ellos consistiría en que el viento continuara soplando a favor del sector y lograrse plantarse en 2020 con cerca de 5.000 empresas, 100.000 puestos de trabajo directos, una facturación de 6.500 millones de euros y exportaciones por valor de 5.000 millones de euros. En diciembre de 2016, las previsiones más ambiciosas ya estaban cumplidas. **m**

**Portugal ha dejado de jugar en la liga de los proveedores 'low cost' y grandes volúmenes para reconvertirse en un 'player' flexible**



Textil Confección Piel y calzado

**CÁVADO**

Empresas	369	1.941	60
Trabajadores	4.986	18.414	1.698
Facturación(*)	394,1	888,8	103,6

**AVE**

Empresas	945	1.983	358
Trabajadores	19.024	22.609	7.825
Facturación(*)	1.532,90	1.186,60	373,6

**ÁREA METROPOLITANA DO PORTO**

Empresas	709	1.734	1.244
Trabajadores	9.260	16.884	17.419
Facturación(*)	794,4	585,7	850,3

**TÂMEGA E SOUSA**

Empresas	275	791	1.158
Trabajadores	1.674	16.664	19.238
Facturación(*)	72,6	504,4	1.037,20

**ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA**

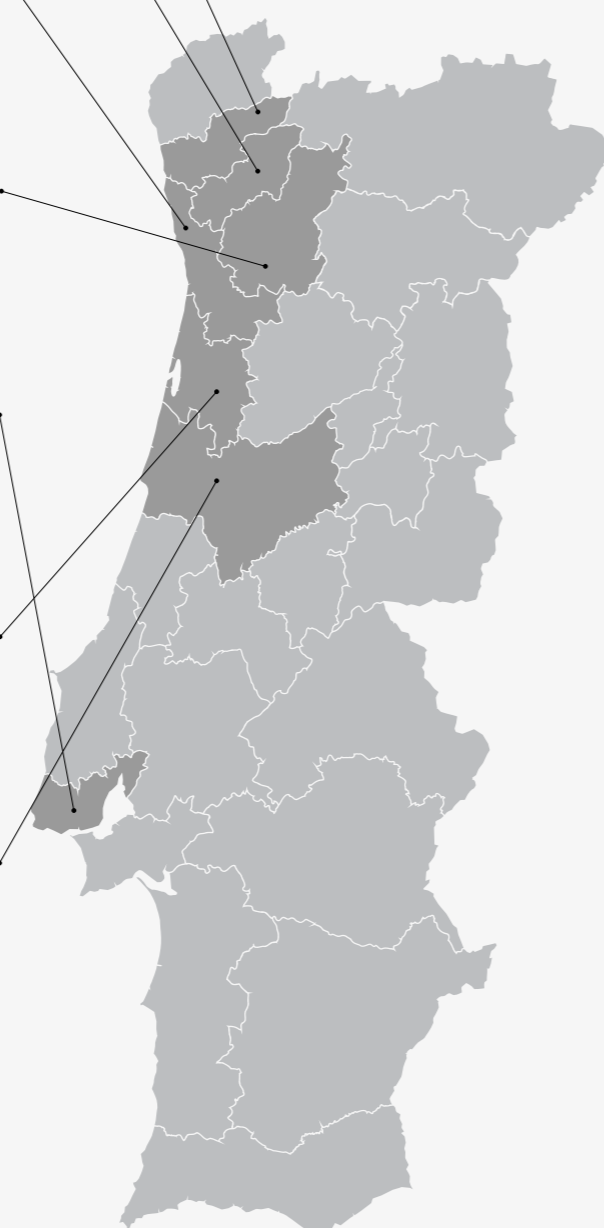
Empresas	331	782	45
Trabajadores	709	2.375	289
Facturación(*)	32,9	69,3	13,90

**REGIÃO DE AVEIRO**

Empresas	91	137	36
Trabajadores	1.646	862	456
Facturación(*)	214,6	20,2	36,70

**REGIÃO DE COIMBRA**

Empresas	84	166	7
Trabajadores	313	2.419	116
Facturación(*)	13,9	85,2	1,50



La fuerza industrial portuguesa del textil está acompañada de innovación e investigación de nuevas técnicas, materiales y tecnologías. Este conocimiento se concentra alrededor de los principales clústers textiles, cerca de ciudades como Oporto o Braga. Vila Nova de Famalicão, una localidad entre Oporto y Braga, es uno de los focos de la innovación tecnológica portuguesa. Allí se ubican complejos como el Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (Citeve). Esta organización sin ánimo de lucro hace de intermediario entre el conocimiento y las innovaciones que se descubren en las universidades, que muchas veces no se aplican ni desarrollan en el entorno empresarial, para transformarlas o potenciarlas para las compañías de la industria textil. Citeve, que desde su fundación en

1989 ha colaborado con más de 630 compañías, trabaja en un 90% con pequeñas y medianas empresas del sector de la moda y el calzado. La oferta de la organización abarca desde la realización de ensayos laboratorios hasta la certificación de productos, pasando por la consultoría técnica en tecnología, innovación, moda y diseño. Aunque su sede se sitúa en Vila Nova de Famalicão, el centro tiene delegaciones en Brasil, Túnez, Argentina, Pakistán, Chile y México. En la misma localidad portuguesa también se encuentra el Centro de Nanotecnología e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes (Centi), que trabaja en el área de la tecnología aplicada a los tejidos. El centro nació de la mano de Citeve, la Universidad de Minho, la Universidad de Oporto, la Universidad de Aveiro y el Centro Tecnológico para la Industria del Cuero (Ctic). Apoyándose en sus

conocimientos técnicos y científicos, las compañías del sector acuden a este centro tecnológico para optimizar sus procesos o agilizar el desarrollo de nuevos productos. Entre los servicios que ofrece el Centi se encuentra la creación de nuevos materiales, con el desarrollo y testeo necesario para su validación, la creación de prototipos y la aplicación de estos. El equipo del centro lo conforman investigadores (entre ellos físicos, químicos e ingenieros) y especialistas en tecnología. De la Universidad do Minho, situada en Braga, surgió en 1978 el 2C2CT (también conocido como Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil), una unidad de investigación en las áreas de la ingeniería de materiales y fibras y del diseño. Esta sociedad, financiada con los fondos de la National Science and Technology Foundation (FCT), la conforman

alrededor de treinta investigadores doctorados y 43 sin doctorar. Los proyectos de 2C2T se desarrollan conjuntamente con universidades, compañías y centros de I&D, de escala nacional e internacional. Especializado en calzado, el Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (Ctcp), que nació en 1986 de la mano de la patronal portuguesa de fabricantes de calzado y componentes (Apiccaps) y dos instituciones gubernamentales del Ministerio de Economía de Portugal (lapmei e Ineti). La organización tiene su sede, de 3.000 metros cuadrados, en la localidad de São João da Madeira, al sur de Oporto, y una delegación en Felgueiras, al norte de la ciudad. Entre las actividades de Ctcp destacan la certificación de productos o la investigación física y química de materias primas y productos finales relacionados con el calzado.

**La confección de prendas exteriores es la principal actividad de la industria lusa del sector con el 38% de todo el volumen de negocio**

**EXPRIMIR EL VALOR A LA CONFECCIÓN Y DEL CALZADO**

La confección de prendas exteriores es la principal actividad de la industria lusa del sector con el 38% de todo el volumen de negocio. Le sigue de lejos la tejeduría, con el 9% de la facturación total; la confección de otros artículos textiles, como el textil hogar, que agrupa el 7% de las ventas, y los acabados textiles, que reúne otro 7%. Pese a tener un menor protagonismo en cifra de negocio, todavía persisten en el territorio actividades como la fabricación de tejido de punto y de íntimo, la producción de tejidos para uso técnico o industrial, así como la preparación de hilos textiles o la elaboración de cordones y redes. Cada una de estas actividades aporta en torno al 5% del total de la facturación del sector.

En el caso concreto del textil hogar, el sector contaba en 2015 con un total de 1.676 empresas, un 16,2% menos que en 2008. El subsector concluyó 2015 con ventas de 660 millones de euros, un 6,6% más que en el año anterior. Pese al repunte del último ejercicio, la tendencia del sector en este periodo ha sido a la baja, registrando un descenso de la cifra de negocio del 2,8% respecto a 2008. En esta misma etapa, el número de trabajadores también ha disminuido, pasando de 15.789 trabajadores en 2008 a 12.393 trabajadores en 2015. De la misma manera que ocurre en el resto del tejido empresarial del sector, el textil hogar también se compone en su mayoría de pequeñas y medianas empresas. El 84,9% de las compañías de este subsector contaban en 2015 con menos de diez trabajadores; el 13,5% en empresas con hasta 49 empleados; el 1,3%, con plantillas de entre 50 y 249 personas, y sólo el 0,3%, con más de 250.

El calzado ha ido captando en los últimos siete años el fenómeno del retorno de la producción en cercanía para marcas y retailers europeos. Entre 2010 y 2016, el número de empresas del sector creció un 18,3%, hasta 2.818 sociedades. La plantilla conjunta, por su parte, engordó en este periodo un 20,3%, hasta 48.225 trabajadores. La dimensión media de las empresas portuguesas de calzado es de 26 trabajadores, algo superior a la media de esta industria en el conjunto de la Unión Europea y a la media de la industria manufacturera de Portugal en general. En este sentido, de un total de 2.818 empresas que forman el sector, el 62,9% tienen menos de diez trabajadores; el 28,6% cuenta con plantillas de entre 10 y 49 empleados; el 8,1%, con entre 50 y 249 personas, y sólo un 0,35% con más de 250.

Por subsectores, la industria de la piel incrementó en estos últimos siete años su tejido empresarial, que pasó de 113 sociedades en 2010 a 120 seis años después, mientras que la plantilla conjunta se disparó un 50%, hasta 1546 trabajadores. Los componentes del calzado también aumentaron el número de empresas y de trabajadores, que se situaron el año pasado en 277 sociedades y 4.952 trabajadores, tras registrar ascensos del 15,4% y del 28%, respectivamente, en los últimos siete años. Pese al fuerte avance, las exportaciones apenas variaron en este periodo, situándose en 47 millones de euros, mientras que las importaciones se duplicaron, hasta 175 millones de euros. Para ganar mayor competitividad en los próximos tres años, la industria portuguesa ha puesto en marcha el plan Portuguesees Footwear Industry Strategic Plan (*Footure 2020*), en el que se invertirán cerca de 160 millones de euros. **m**



# De Braga a Felgueiras, los 'hubs' de la moda

POR S. RIERA

Ave, Cávado, Tâmega e Sousa, Felgueiras, Guimarães o Santa Maria da Feira conforman los núcleos del tejido empresarial dedicado a la manufactura textil, de la confección, la piel y el calzado en el país. Estos epicentros se encuentran anclados en el norte del país, donde persiste el grueso de la actividad industrial del sector, desde donde tiende la mano a uno de sus principales socios, la moda gallega. Sólo en esta región se concentra el 87% del volumen de negocio y el 85% del empleo de la industria textil y de la confección del país. El otro epicentro, el centro de Portugal, reúne el 11% de la facturación y el 12% de los puestos de trabajo. En el norte, el grueso del negocio se concentra en la subregión de Ave, donde se genera

el 39% del total de la facturación; el área de Oporto reúne el 20% de las ventas del sector; Cávado, el 19%, y Tâmega e Sousa, el 8%. En el centro, la actividad se concentra en la región de Aveiro, donde se genera el 3% de la cifra de negocio, y Beiras y Serra da Estrela, que suman el 3% restante. La industria del calzado en Portugal se concentra en dos *hubs* próximos geográficamente, pero muy bien delimitados. Uno de ellos se sitúa en torno a las localidades de Felgueiras y Guimarães y el otro se encuentra en las inmediaciones de las poblaciones de Santa Maria da Feira, Oliveira da Azeméis y São João da Madeira. Todas estas ubicaciones están situadas en el norte del país a apenas quince kilómetros de distancia. Sólo este núcleo concentra tres cuartas partes de la mano de obra del sector. La principal ventaja de esta concentración

es que favorece la rapidez y la flexibilidad en la cadena de valor de la producción de calzado. Algo más hacia el sur, en la zona de Benedita, también se localiza otro de los polos productivos del sector, pero de menor tamaño. Por otro lado, en los últimos cinco años se ha desarrollado la región interior, con la aparición de nuevas compañías manufactureras en áreas como Castelo de Paiva, Celorico de Bastos, Paredes de Coura, Pinhel o Seia. La industria de los componentes para el calzado, con una localización geográfica muy semejante a la del calzado, se está ampliando a otras localidades. El sector de artículos de piel y marroquinería, por su parte, está más disperso con algunos núcleos importantes en Ponte de Lima, Santa Maria de Feira, Braga y Castelo de Paiva. **m**



← **VALLE DE AVE**  
Guimarães, Fafe o Vila Nova de Famalicão son algunos de los grandes ejes del textil en el valle de Ave, una de las zonas de mayor tradición textil en el norte de Portugal. Ave es una comunidad que comprende ocho municipios situada en la Región Norte del país. La mayoría de las localidades que agrupa forman parte del distrito de Braga, en la región de Minho. Esta región limita con Cávado, Alto Tâmega, al sureste con el Douro, al sur con Tâmega e Sousa y al oeste con Grande Porto. Guimarães es la principal ciudad, con más de 200.000 habitantes en su término municipal. Su centro histórico, donde una muralla medieval recuerda que allí nació Portugal, es Patrimonio de la Humanidad. Fue en el Valle de Ave, donde ya había tradición artesanal de plantación y transformación del lino, donde arraigó el desarrollo de la actividad industrial vinculada al algodón, que vivió su era dorada en la segunda mitad del siglo XX. Ahora, la región vuelve a remontar su actividad textil, tras haber perdido entre 2001 y 2015 la mitad de su tejido

industrial vinculado al sector. Este territorio continúa defendiendo su lugar en la industria europea del sector dentro de la Asociación de Colectividades Textiles Europeas (Acte). El Valle de Ave concentra el grueso de la industria textil y de la confección de Portugal. De todo el tejido empresarial del sector manufacturero del territorio, un 18% corresponde a empresas de hilatura y tejeduría y un 38%, de confección. El textil copa también el 25% de la mano de obra industrial del territorio y la confección, el 30%. En términos absolutos, el textil suma en la región 945 empresas con 19.024 trabajadores, y la confección, 1.983 sociedades con 22.609 empleados. En 2015, el subsector textil de Ave facturó 1.533 millones de euros mientras que la confección alcanzó 1.187 millones de euros. En los últimos años, ambos subsectores han ido remontando. Pese a mantener estable el número de empresas entre 2013 y 2015, la industria textil ha elevado su facturación un 16% en este período, mientras que la de la confección la ha disparado un 29%.

→ **CÁVADO**  
Cávado es una comunidad intermunicipal situada al norte de del país, en el distrito de Braga y la región de Minho, que cubre los municipios de Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro y Vila Verde. Cávado limita con Minho-Lima, Alto Trassos-Montes, Ave y el Gran Porto y el océano Atlántico. El territorio tiene una población de 410.169 habitantes. Barcelos y Braga son dos de sus principales núcleos urbanos y dos de sus epicentros textiles. El término municipal de Barcelos suma 120.400 habitantes. Pese a que cerca de la mitad de su población está vinculada al textil, tienen también protagonismo en la zona otras actividades económicas como el calzado, la agricultura, la cerámica o el turismo. No obstante, el peso del textil es tal que el principal centro formativo del sector, Modatex, tiene sede en su municipio. En el caso de Braga, su tamaño es mucho mayor, superando los 800.000 habitantes en su término municipal, siendo la tercera ciudad más poblada del país. Braga es una de las localidades económicamente

más dinámicas de Portugal. Pese a la importancia de la industria textil y de la confección en el territorio, el comercio y el turismo son en la actualidad sus principales motores de riqueza. La ciudad cuenta también dos universidades y una decena de museos, entre ellos uno del textil. La región contaba en 2015 con un total de 4.530 empresas industriales con una plantilla conjunta de 43.300 trabajadores. La industria del textil de cabecera reúne en este territorio 369 compañías con 4.986 empleados, mientras que la de la confección agrupa 1.941 sociedades y un total de 18.414 empleados. En términos porcentuales, el peso del textil en número de empresas manufactureras es del 8,1% y en empleo, del 11,5%; en la confección, las compañías suponen el 43% del total de la industria local y el 42,5% de la mano de obra. En cifra de negocio, el textil genera el 12,2% de la facturación de la actividad manufacturera de Cávado, con unas ventas conjuntas de 394,1 millones de euros, mientras que la confección aporta el 27,5% del total de ingresos, con 888,8 millones de euros.



← **ÁREA METROPOLITANA DE OPORTO**  
Oporto es la segunda ciudad más importante de Portugal y el principal núcleo de negocios del norte del país. Muchos de los grandes grupos económicos portugueses de diversos sectores tienen sede en la ciudad o en su área metropolitana, entre ellos el grupo de distribución de metro más largo de Portugal y alberga el segundo mayor aeropuerto del país. Dista de la frontera española con Galicia unos 140 kilómetros, que pueden recorrerse por autopista. La llamada gran área metropolitana de Oporto agrupa diecisiete municipios, entre los que se encuentran Maia, Matosinhos o São João da Madeira, entre otros. Sólo en el área metropolitana de Oporto se concentran alrededor de 2,5 millones de habitantes. Junto con Oporto, otro de los polos del textil y la confección en esta región es la localidad de Matosinhos, con cerca de 180.000 habitantes. São João da Feira, en cambio, es uno de los grandes

clústers del calzado. Pese a haber volcado su desarrollo económico en otros sectores, el textil y la confección defienden aún su protagonismo en el entramado industrial del territorio. El textil representa todavía el 5% de las empresas manufactureras de la región y la confección, el 12%. El área metropolitana de Oporto concentra por su parte un total de 709 empresas textiles y 1.734 de confección con unas plantillas totales de más de 9.000 trabajadores en el primer caso y cerca de 16.000 empleados en el segundo. El territorio ha continuado encogiendo su tejido empresarial del sector textil y de la confección, perdiendo empresas y recortando puestos de trabajo. Sin embargo, las compañías de esta región que han continuado sobreviviendo han incrementado su competitividad impulsando un 13% sus ventas en el ámbito del textil de cabecera entre 2013 y 2015, hasta 794,4 millones de euros. En el caso de la confección, la subida ha sido del 16%, hasta alcanzar un total de 585,7 millones de euros.



→ **TÂMÉGA E SOUSA**

De la misma manera que el resto de epicentros de la industria textil en Portugal, Tâmega e Sousa se encuentra ubicada en el norte del país. La comarca limita con Ave y Alto Tâmega, al este con Douro, al sur con Viseu Dão-Lafões y al oeste con el área metropolitana de Oporto. En su conjunto, Tâmega e Sousa agrupa a una población de más de 550.000 habitantes. De esta región son las localidades de Amarante, Felgueiras, Castelo de Pavia o Penafiel. De reciente constitución, el territorio fue redefinido el pasado 2013 con la salida de él del municipio de Paredes. La región está volcada en la actualidad en el turismo y en los servicios, aunque mantiene aún su poso manufacturero, sobre todo en la confección de prendas y en el calzado. La crisis azotó con dureza a las empresas del sector en este territorio, muchas de las cuales optaron por echar el cierre. Pese a reducir su tejido empresarial, la industria del textil y la confección que ha permanecido ha ido incrementando su cifra de negocio.

La industria textil representa el 6% del tejido industrial de la comarca pese haber reducido entre 2013 y 2015 un 5% el número de sus empresas, que terminó situándose en 275 sociedades. La confección, por su parte, cuenta con 791 compañías, el 16% del total del sector manufacturero de Tamaga e Sousa. Pese a haber encogido su tamaño, el sector en la región ha impulsado su competitividad. En este mismo periodo, la industria textil elevó un 13% su cifra de negocio, hasta 72,6 millones de euros, frente a los 64,3 millones de euros de tres años atrás, mientras que la confección disparó sus ingresos un 21%, hasta 504,4 millones de euros, frente a los 415,3 millones de euros de 2013. Sobre el total de la actividad manufacturera en el conjunto de Tâmega e Sousa, el textil genera el 3% del negocio mientras que la confección representa el 18%. En mano de obra, el peso del textil sobre el conjunto de la industria en la región es del 3% mientras que el de la confección se eleva hasta el 30%. En total, el sector textil y confección del territorio emplea a 18.338 trabajadores.



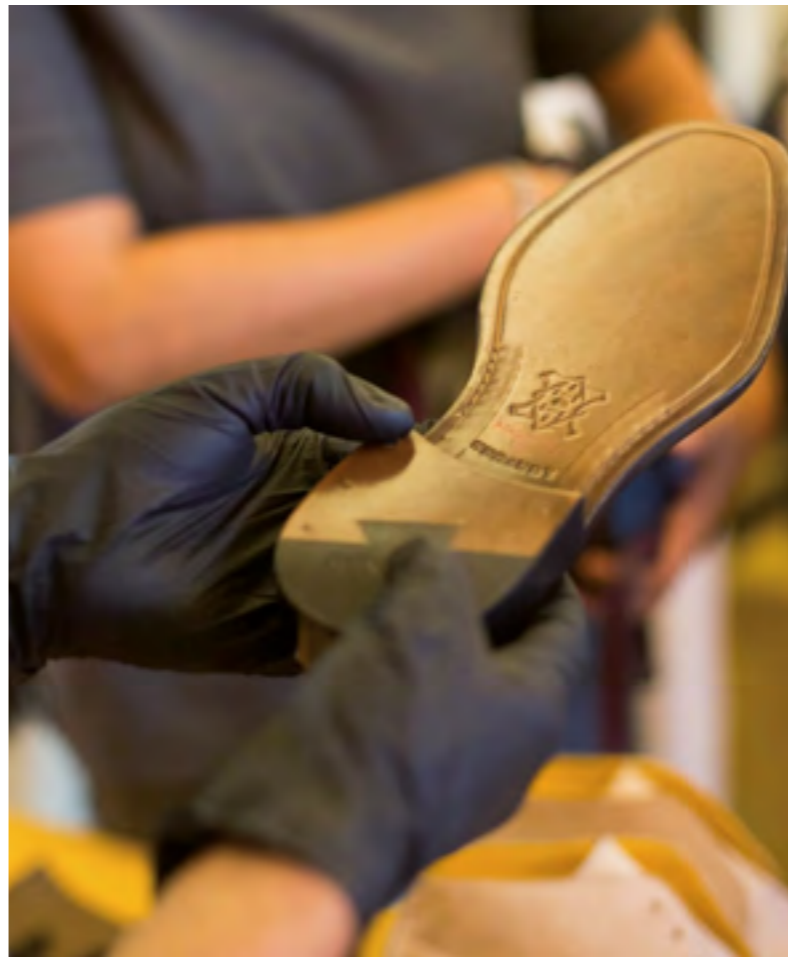
PÁGINA 20



← **FELGUEIRAS E GUIMARÃES**

Uno de los grandes clústers productivos del calzado en Portugal se ubica entre las localidades de Felgueiras y Guimarães, ambas también en el norte del país. La primera de ellas se encuentra en el distrito de Oporto y la subregión de Tâmega y cuenta con una población de cerca de 60.000 habitantes en su término municipal. A pesar de que han cerrado numerosas empresas de calzado en la localidad fruto del traslado de la producción a Asia, el municipio de Felgueiras continúa concentrando el 35% de la industria portuguesa del calzado. Guimarães, por su parte, en el distrito de Braga y subregión del Ave, es el otro gran núcleo manufacturero del sector del calzado. Kyaia, uno de los mayores grupos del sector del calzado en el país, propietario de Fly London, tiene sede en esta pequeña localidad orientada cada vez más al turismo. En la región de Tâmega e Sousa, donde se encuentra Felgueiras, se concentraban en 2015 un total de 1.158 empresas de piel y calzado,

de las cuales casi todas son fábricas de zapatos. A diferencia de otros sectores, este ha ido ganando terreno en esta comarca elevando hasta un 31% el número de sociedades entre 2013 y 2015. La industria zapatera de la región portuguesa también ha disparado las contrataciones, que se han incrementado un 25% en este periodo, hasta 19.238 trabajadores. La cifra de negocio, por su parte, también ha avanzado a lo largo de estos años un 22%, hasta superar el listón de los mil millones de euros, situándose en 1.037,2 millones de euros. En Ave, donde se encuentra Guimarães, el volumen es muy inferior. En total, la región agrupa 358 compañías de piel y de calzado. Entre 2013 y 2015, e igual que ha ocurrido en Felgueiras, la actividad fabril en este sector se ha disparado, elevando un 20% el número de empresas y el de trabajadores, y un 17% la cifra de negocio. El sector emplea en la región de Ave un total de 7.825 trabajadores y concluyó 2015 con ventas de 373,6 millones de euros.



← **SANTA MARIA DA FEIRA, OLIVEIRA DA AZEMÉIS Y SÃO JOÃO DA MADEIRA**

Son tres poblaciones, muy cercanas entre sí y ubicadas en la misma región del área metropolitana de Oporto, que representan el otro gran hub productivo de la industria del calzado en el país. São João de Madeira, con más de 20.000 habitantes, está considerada la capital del calzado de Portugal y, de hecho, la ciudad cuenta con patrimonio industrial de cuando empezó a desarrollar su industria zapatera. A su desarrollo productivo contribuyó también la línea de ferrocarril. En la actualidad, la localidad cuenta además con un Museo del Calzado. A pocos metros de São João da Madeira se encuentra la localidad de Santa Maria da Feira, con cerca de 140.000 habitantes en su término municipal. La ciudad, de gran atractivo turístico por su centro medieval y su castillo, alberga grandes fábricas de calzado, como la del gigante danés Ecco. Al lado de Santa Maria da Feira se encuentra Oliveira de Azeméis, con más de 70.000 habitantes en su término municipal. Oliveira de

Azeméis se ha popularizado como uno de los enclaves de la región en la producción de calzado de gama alta y lujo. En su conjunto, el área metropolitana de Oporto sumaba en 2015 un total de 1.244 empresas de calzado, 54 menos que en 2011. Entre 2011 y 2014, el sector fue adelgazando su estructura en el territorio, mientras que en 2015 viró la tendencia y, por primera vez, se volvieron a poner en marcha nuevas compañías vinculadas al calzado. Pese al cierre de factorías, las empresas que han permanecido en este periodo han elevado su plantilla conjunta un 5%, hasta un total de 17.419 trabajadores frente a los 16.588 empleados de cinco años atrás. Por otro lado, la industria que ha mantenido su actividad en la región también ha ido ganando competitividad e incrementando su cifra de negocio. En este sentido, el volumen del negocio del sector ha crecido entre 2011 y 2015 un 18%, pasando de facturar 720,7 millones de euros en 2011 a superar los 850 millones de euros en 2015.



PÁGINA 21

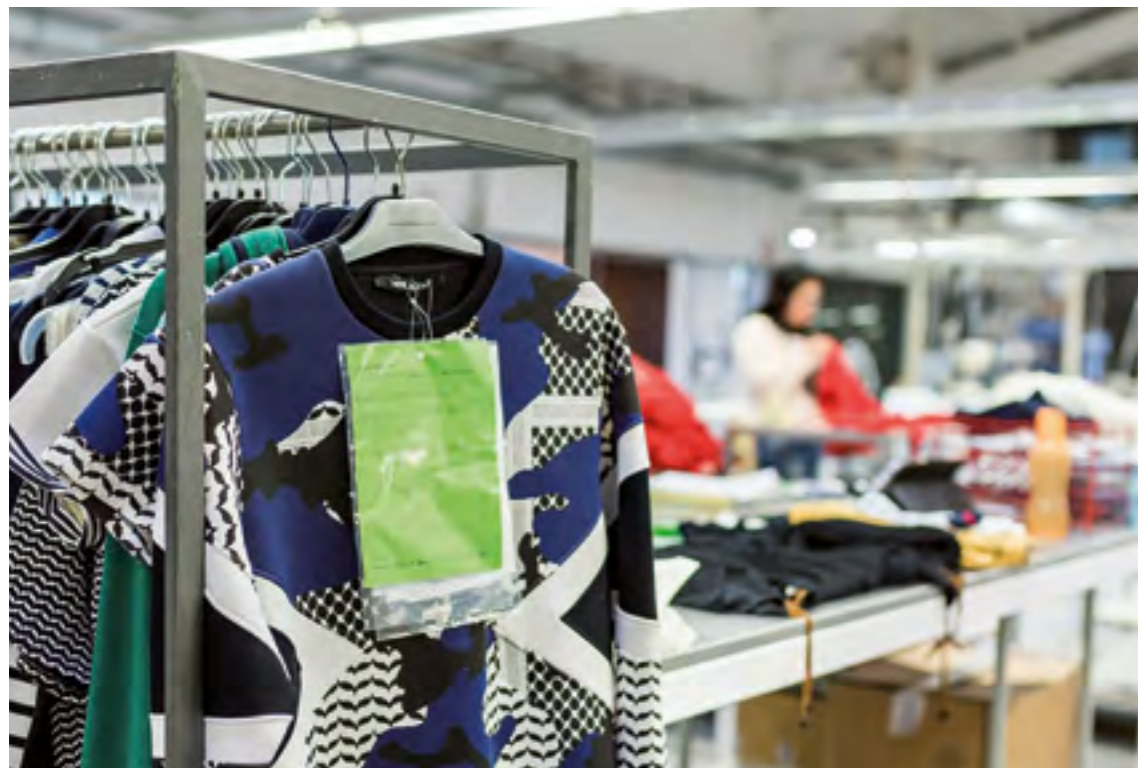
→ **CENTRO**

En el centro de Portugal se ubica el clúster de la piel, el de menor dimensión en términos de empresas, trabajadores y cifra de negocio. En la localidad de Alcanena, por ejemplo, es donde se ubica el Centro Tecnológico das Indústrias do Couro. De sus empresas de curtiduría sale, por ejemplo, la piel de los asientos de los aviones de TAP o de los volantes de Porsche. También en esta localidad tiene sede la patronal del sector, la Asociación Portuguesa de la Industria de los Curtidos. La tradición de la curtiduría en Portugal se remonta al siglo XVIII con la aparición de los primeros talleres, precisamente en Alcanena. También hay tradición en otras localidades de piel y de calzado. Entre 2013 y 2015, e igual que ha ocurrido en Felgueiras, la actividad fabril en este sector se ha disparado, elevando un 20% el número de empresas y el de trabajadores, y un 17% la cifra de negocio. El sector emplea en la región de Ave un total de 7.825 trabajadores y concluyó 2015 con ventas de 373,6 millones de euros.

kilómetros de Lisboa. En esta misma región tiene lugar Expopele, la única feria profesional del ámbito de la piel y los curtidos que se celebra en Portugal y que atrae sobre todo a los productores de calzado del norte, pese a que tiene vocación internacional. Se trata de un tejido empresarial formado por pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales operan aún bajo fórmulas artesanales y han sabido tejer un fuerte vínculo con marcas extranjeras de lujo. En 2015, la industria de la piel en Portugal contaba con 160 empresas concentradas en el centro del país. La cifra de compañías se ha mantenido estable en los últimos cinco años, cuando tan solo han cerrado dos empresas. No obstante, la industria del territorio ha ido reforzando sus plantillas en este periodo, hasta cerrar 2015 con un conjunto de 3.744 trabajadores, un 20% más que en 2011. A lo largo de estos cinco años, el sector ha ido elevando el empleo en la región de manera paulatina, así como su cifra de negocio, que se situó en 2015 en 501,9 millones de euros, un 31% más que en 2011.



# España y Portugal, socios estratégicos en la industria de la moda



←

## DISTANCIAS CORTAS

En coche, son tres horas las que separan A Coruña de Oporto. En avión, 51 minutos desde Madrid, y una hora y media desde Barcelona. Esta proximidad es la que ha convertido a España en el principal socio comercial para la industria del textil, la confección y el calzado de Portugal.

## POR S. RIERA

↑ España puso rumbo hacia las marcas y el retail a la vez que Portugal lo emprendió hacia la industria. La apuesta que en la década de los ochenta realizó un país y otro ha determinado la relación comercial que ambos han mantenido en las sucesivas décadas. Mientras España reestructuraba y adelgazaba su industria textil, reorientándola hacia el diseño y el desarrollo de marcas, Portugal reforzó su apuesta por la actividad manufacturera, que vivió en las décadas de los ochenta y los noventa una de sus épocas doradas gracias a marcas europeas, sobre todo británicas y alemanas, que acudieron en busca de proveedores en proximidad. También entonces, la moda española y, en concreto, la gallega, encontró en el textil luso uno de sus principales aliados para el desarrollo de sus enseñanzas y sus grupos de distribución.

En la actualidad, España es el principal socio portugués de la industria textil y de la confección. El mercado español es destino del 28,4% de las exportaciones lusas del sector, un porcentaje que ha ido registrando subidas en los últimos años. En 2013, el peso de España en las ventas exteriores de artículos textiles y de moda era del 24,6%; en 2014 se situó en el 25,3%, y en 2015, en el 26,7%, según datos de Aicep.

En el caso de las importaciones, el vínculo

**En los ochenta, España se volcó en el desarrollo de marcas mientras Portugal apostó por impulsar su industria textil**

entre los dos países es más fuerte. Más de un tercio de las compras portuguesas de textil y de confección tiene como origen España. De hecho, el mercado español es de largo el principal proveedor del sector portugués. Del mismo modo que ha ocurrido con las exportaciones, en las importaciones el grado de dependencia se ha ido estrechando. En 2014, el peso de las compras españolas de artículos textiles y de moda era del 35%, mientras que en 2016 se situó en el 38,6%.

## ESPAÑA, PRINCIPAL DESTINO DE LA MODA PORTUGUESA

En los últimos cinco años, la industria portuguesa del textil, la confección y el calzado ha incrementado un 11% sus exportaciones a España, pasando de 1.464,4 millones de euros en 2011 a 1.993,8 millones de euros en 2016. A lo largo de este periodo, las ventas exteriores del sector hacia el mercado español



**En los últimos cinco años, el textil y calzado portugués han elevado un 11% sus ventas a España, hasta 1.993,8 millones**

han encadenado avances de diferente intensidad: en 2013 crecieron un 2%; en 2014, un 11%; en 2015, un 9%, y en 2016, un 11%.

Por productos, las prendas de vestir representan el 69% de las ventas de la industria de la moda portuguesa a España, mientras que los artículos textiles suponen un 21%, y el calzado genera el 10%. En los últimos cinco años, ha sido la confección la categoría que más ha elevado su peso en las exportaciones, mientras que han aflojado una marcha el calzado y el textil. En 2011, el protagonismo de las exportaciones de confección fue del 66%; las del textil, del

22%, y las de calzado, del 12%.

En el último quinquenio, las ventas de prendas de vestir de Portugal a España han crecido un 9,1%, siendo la categoría que más ha avanzado en comparación con el textil, con un ascenso del 7%, y del calzado, con una subida del 4,2%. En 2016, la industria portuguesa de la confección exportó a España por valor de 1.370,2 millones de euros, un 13% más que el año anterior, y encadenando tres años de alzas a doble dígito tras elevarse un 12% en 2014 y en 2015.

En el caso de los artículos textiles, las exportaciones a España se situaron en 423 millones de euros en 2016, un 8,9% más que en el año anterior. En esta categoría, la industria portuguesa acumula varios años de ascensos, con subidas del 9% en 2013; del 5% en 2014, y del 6% en 2015. En el calzado, el sector situó sus ventas al mercado español en 2016 en 200,6 millones de euros, un 2% más que un año atrás. El sector también ha reforzado en el último quinquenio su vínculo con España encadenando aumentos interanuales, dejando atrás los 170,8 millones de euros en 2012.

Por subcategorías, lideran las exportaciones lusas de textil y confección las prendas de punto, que en 2016 se situaron en

923,3 millones de euros, un 18,3% más que en el año anterior. Se trata además de uno de los productos que más ha elevado sus ventas al mercado español entre 2013 y 2016, con un avance del 12,5%. Le siguen en el ranking de los artículos de moda portugueses más consumidos por España el resto de prendas, que el año pasado alcanzaron ventas por valor de 446,9 millones de euros. En 2016, esta subcategoría avanzó un 4,1%. No obstante, en los últimos cinco años la evolución de sus exportaciones a España ha sido irregular.

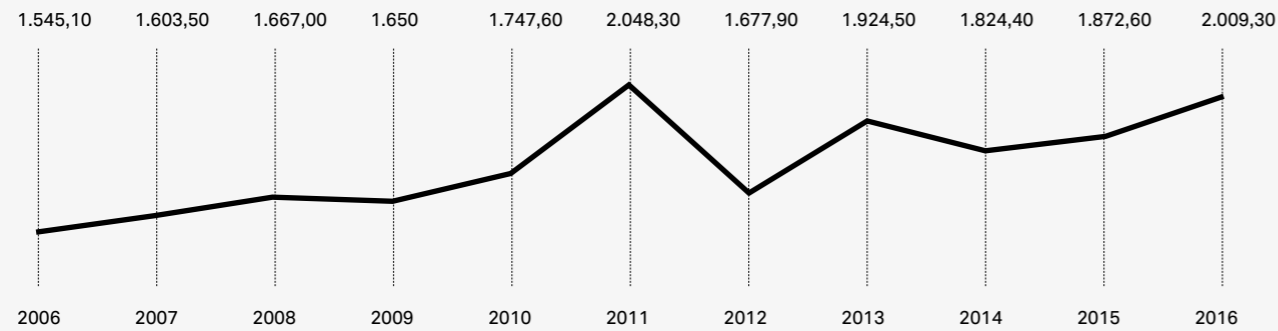
En las subcategorías del textil de cabecera, los que más elevaron sus ventas al mercado español en el último año fueron el algodón, que las disparó un 36,8%, hasta 53 millones de euros, y los textiles técnicos, con una subida del 34,3%, hasta 25,6 millones de euros. En el periodo comprendido entre 2012 y 2016, también fueron los textiles técnicos la subcategoría que más incrementó sus exportaciones al mercado español, con un aumento del 14,7%.

En sentido contrario, fueron los hilados sintéticos los que registraron un mayor descenso en 2016, con un retroceso del 34,3% respecto al año anterior, hasta 21,7 millones de euros. En los últimos



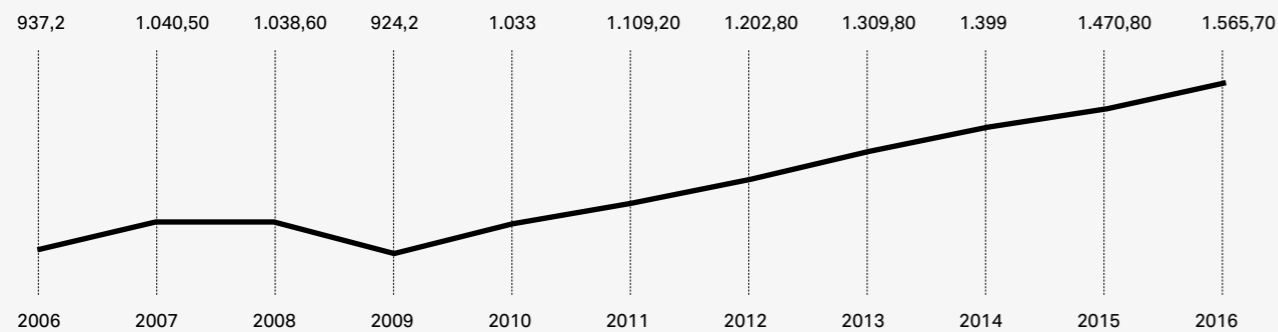
## EVOLUCIÓN EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE MODA A PORTUGAL 2006-2016

En millones de euros



## EVOLUCIÓN IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE MODA DE PORTUGAL 2006-2016

En millones de euros



Fuente: Aicep

cinco años, la subcategoría que peor ha evolucionado ha sido la de otras fibras textiles vegetales, con una caída del 9,4%.

### ESPAÑA. PRINCIPAL PROVEEDOR DE MODA DE PORTUGAL

En cuanto a las importaciones, las compras portuguesas a la industria española de textil, confección y calzado ascendieron en 2016 hasta 1.810,3 millones de euros, un 4% más que en el año anterior. España es también el principal proveedor del sector en Portugal. El peso de las importaciones lusas de artículos españoles de moda representa ya el 38,6% del total, un porcentaje que ha ido en aumento en los últimos años. En 2012 y 2013, su protagonismo era del 36%; en 2014, descendió un punto hasta el 35%, para remontar a partir de 2015.

**Las importaciones portuguesas de textil y calzado español ascendieron en 2016 hasta 1.810,3 millones**

En el caso de las importaciones, también es la confección la que tiene un mayor protagonismo, copando el 63% de las compras lusas del sector. Las importaciones de artículos textiles de España representan el 22% del total y las de calzado, el 15%.

El peso de cada una de las categorías se ha mantenido estable en el último quinquenio, en el que la confección ha avanzado dos puntos porcentuales que, a su vez, ha perdido el textil. Las prendas de vestir han sido la categoría de producto de la que Portugal más ha incrementado sus compras a España en los últimos cinco años, pasando de 806,7 millones de euros en 2012 a 1.124,3 millones de euros en 2016. En todo este periodo, las compras portuguesas han registrado una evolución alcista, que se disparó en 2015 con un avance del 22%, superando por primera vez la barrera de los mil millones de euros.

Las importaciones lusas de calzado español han crecido entre 2013 y 2016 un 8,4%, de 195,7 millones de euros en 2012 a 270,2 millones de euros en 2016. En este periodo, se han registrado alzas del 10% en 2013; del 8% en 2014; del 4% en 2015 y del 11% en 2016. Por último, las compras de textil han avanzado un 7%, de 310,3 millones de euros en 2012

a 405,8 millones de euros en 2016 tras registrar también una evolución positiva, con avances del 8% en 2013, del 6% en 2014, del 11% en 2015 y, finalmente, del 3% en 2016.

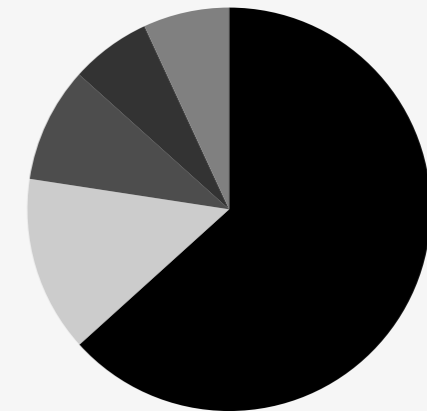
Por subcategorías de producto, las prendas que no son de punto son las que más compra Portugal a España, con el 32% del total, el equivalente a 585,8 millones de euros. Les siguen las prendas de punto, con el 30%, hasta 548,5 millones de euros. En los últimos cinco años, ambas han seguido avanzando posiciones, con incrementos del 7% y del 11,8%, respectivamente. Las fibras sintéticas y artificiales tiraron en 2016 de las compras lusas de textil, confección y calzado a España, con un aumento del 24,9%, hasta 55,1 millones de euros. Los tejidos de punto fue otra de las subcategorías de las que Portugal

**La confección copa el 63% de las compras lusas del sector a España; el calzado, el 22%, y el textil, el 15%**

## EXPORTACIONES DE ESPAÑA A PORTUGAL 2012-2016

En porcentaje

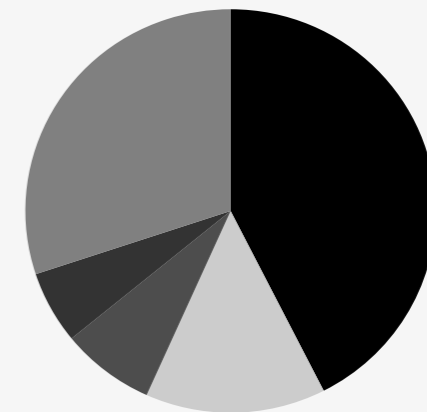
● Prendas textiles de vestir	63,3%
● Materiales textiles	14,1%
● Calzado	9,2%
● Perfumería y cosmética	6,5%
● Otros	6,9%



## EXPORTACIONES DE PORTUGAL A ESPAÑA 2012-2016

En porcentaje

● Prendas textiles de vestir	42,5%
● Materiales textiles	14,2%
● Calzado	7,4%
● Cueros y pieles	5,8%
● Otros	30,1%



Fuente: Aicep

### Portugal es el sexto proveedor de artículos de moda a España, en un ranking liderado por China

más elevó sus compras el año pasado, con un ascenso del 21,3%, hasta 36,7 millones de euros. En el periodo de entre 2012 y 2016, los productos del sector español más importados por el mercado portugués fueron también los tejidos de punto.

En sentido contrario, donde Portugal más contrajo sus compras a España el año pasado fue en la subcategoría de hilados sintéticos y artificiales, que marcaron un descenso del 9,7%, hasta 58,2 millones de euros. En el último quinquenio, en cambio, la mayor caída se registró en lana y otras fibras animales, donde las importaciones de España retrocedieron un 4,2%, hasta 17 millones de euros.

### PORTUGAL EN EL NEGOCIO DE LA MODA DE ESPAÑA

Portugal es el sexto proveedor de artículos de moda a España, justo detrás de un *top five* liderado por China, Italia, Bangladesh, Francia y Turquía, según datos del Icx. Por detrás se posicionan otros *hubs* productivos del sector, como Marruecos, Alemania, India u Holanda. En los últimos cinco años, la industria lusa de artículos de moda ha continuado avanzando en el mercado español, aunque a un ritmo menor que otros países, como Bangladesh, que entre 2012 y 2016 ha duplicado sus ventas a España y ha ganado siete posiciones en el ranking de los principales proveedores del mercado español hasta retarle a Italia la plata.

En 2016, el peso de las compras españolas de textil, confección, calzado y complementos a Portugal representó cerca del 6% sobre el total, lejos del porcentaje que defiende China, del 22%, aunque más cercano al 8% de Italia o Bangladesh, y en línea con el protagonismo de Francia y Turquía. Sin embargo, Marruecos le pisa los talones, tras elevar las exportaciones del sector a España un 23% sólo en el último año.

Como mercado de destino, Portugal ocupa la tercera posición entre los países que más compran moda española. Francia e Italia lideran el podio. Las ventas españolas de artículos textiles, calzado, complementos y accesorios hacia Portugal han tenido una evolución irregular en los últimos cinco años, lo que ha provocado que el mercado italiano le arrebatara con comodidad la segunda posición.

En 2016, Portugal copó el 8,8% del total de las ventas españolas de artículos de moda; Francia abarcó el 12,8% e Italia, el 9,9%. Alemania, en la cuarta posición del ranking de los principales destinos de las exportaciones de moda de España, representa el 7%, y Reino Unido, el 5,7%. **m**

**Como mercado de destino, Portugal ocupa la tercera posición entre los países que más compran moda española**



# “No podemos quedarnos parados esperando a que el cliente diga”

**PAULO VAZ**  
DIRECTOR GENERAL ATP

POR S. RIERA

↑ Paulo Vaz es presidente de la Asociación Textil y de Vestuario de Portugal (ATP) y vicepresidente de la Asociación Selectiva Moda.

## ¿Qué ha aprendido el sector de estos años de crisis?

Nos enfrentamos a la liberalización del comercio textil y a la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC), a la competencia de la Europa del Este y, finalmente, a la crisis económica mundial. Después de todo, las empresas se han convencido de que no es posible competir por precio, sino que la competitividad está en el valor.

## Pero la moda se mueve con márgenes estrechos...

No siempre. El valor implica aportar algo más, ya sea en diseño, tecnología o servicio. Ha habido inversión en tecnología con avances en textiles técnicos; en departamentos de diseño para tener una relación más estrecha con los clientes y en servicio. En este último ámbito, más que pensar como industriales, debemos pensar en aportar soluciones que impliquen o bien hacerlo uno mismo o bien buscarlo en otro sitio.

## ¿Ha habido un cambio de mentalidad?

No hay nada como las crisis para el cambio de mentalidad y cultura, que siempre es lo más difícil de cambiar. La crisis implica riesgo y todo aquello que en épocas estables tardaría años en cambiar, de repente da un vuelco de un día para otro. La crisis ha cambiado estructuras, organización y maneras de trabajar con los demás, con más cooperación entre las empresas, para que todos podamos ganar. Y esto no es muy habitual en Portugal... pero las crisis lo cambian todo.

## ¿Cuáles serían las principales lecciones para las empresas en estos años?

Que no se puede quedar parado, esperando que sea el cliente el que diga. Hemos aprendido a aceptar que el mundo es algo muy dinámico y que tiene retos que no podemos ignorar, que es necesario tener capacidad de resiliencia y de encontrar caminos y soluciones.



←

## TRAYECTORIA ASOCIATIVA

Paulo Vaz asumió el cargo de director general de la patronal lusa del textil y la confección hace 26 años. A lo largo de estas décadas, el directivo ha vivido en primera persona varias transformaciones industriales y comerciales del sector.

## ¿En qué se ha materializado?

Ahora, las empresas, por pequeñas que sean, están en todos lados, en todas las ferias. Las barreras psicológicas de la zona de confort se han roto y hemos empezado a hacer cosas a las que no estábamos habituados, como salir al exterior, diversificar, entrar en textiles técnicos, etc.

## ¿Ha ayudado el relevo generacional al frente de las empresas?

Muchísimo. Es una nueva generación que está más preparada y tiene perfiles más técnicos y visión estratégica, que habla varios idiomas y ha estudiado en diferentes lugares del mundo.

## ¿Cuesta atraer mano de obra joven y cualificada?

Hay muchos jóvenes en Portugal que han ido a la universidad, pero no han encontrado salidas profesionales. Muchos de ellos han ingresado en las bolsas de formación de nuestros centros tecnológicos y han dado con una industria que tiene buena salud y que los ha sabido integrar.

## ¿Hay gente joven que quiera trabajar en confección?

Esta nueva generación con más estudios, evidentemente, no quiere trabajar en la confección. Muchas empresas terminarán por tener en Portugal líneas para muestrarios y pequeñas series que impliquen un trabajo altamente cualificado y desarrollarán en el exterior la producción masificada.

## ¿Cómo cree que será la industria en los próximos años?

Una de las mayores oportunidades está ahora en la economía digital. Ya hay empresas que están trabajando bajo los parámetros de la industria 4.0, mucho más automatizada y eficiente, con todos los procesos monitorizados. Ya hay quien realiza piezas a medida de manera industrial. Este cambio también implica al consumidor, que podrá quitar de en medio a los intermediarios.

## El grueso del tejido industrial está formado por pymes. ¿Es una desventaja?

Es una ventaja si se habla de flexibilidad, porque gracias a nuestro tamaño podemos dar *lead times* de cuatro semanas. Pero desde el punto de vista comercial, es una desventaja. Cuando se es grande se compra y se vende mejor. Hacer crecer a las empresas es un reto y hay que estar preparado en todos los sentidos, en temas financieros, de recursos humanos y cambio de mentalidad estratégica.

## ¿Veremos fusiones, adquisiciones o incluso la entrada de capital riesgo en la industria textil de Portugal?

Hay interés, pero sigue habiendo un problema de mentalidad, porque el sector es receloso a perder el control de lo que considera su patrimonio. Es el miedo a abrir la empresa, a algo que han contribuido a impulsar. Pero creo que va a cambiar cuando tomen la gestión las personas que ahora tienen treinta y pocos años. **m**

PÁGINA 26

# “Es importante crear valor, la época de vender a kilo quedó atrás”

**CÉSAR ARAUJO**  
PRESIDENTE ANIVEC-APIV

POR S. RIERA

↑ César Araujo es presidente de la Asociación Nacional de Industrias de Vestuario y Confección y de la Asociación Portuguesa de Industrias de Vestuario (Anivec-Apiv). Propietario de la fábrica de confección Calvelex, Araujo saca pecho de la industria del sector en el país y subraya sus magnitudes: 5.000 empresas, 75.000 puestos de trabajo y exportaciones anuales por valor de 3.700 millones de euros.

## En Europa, la industria de la confección prácticamente ha desaparecido. ¿Por qué Portugal decidió apostar por ella?

Quizá por su cariz incondicional familiar. La mayoría de los empresarios del sector somos representantes de la tercera o la cuarta generación. Aquí nunca hubo una verdadera deslocalización. Algunas empresas llevaron algo de su producción al norte de África para complementar su actividad, pero ha sido de manera puntual. Hemos logrado mantener la cadena de valor.

## Defendieron la industria en un momento en que se apostaba por la marca y la distribución...

En España, como en muchos otros países de Europa, se apostó por la marca, pero aquí apostamos por las fábricas. Portugal no tiene suficiente mercado de consumo para desarrollar sus propias enseñanzas. Somos diez millones de habitantes, en España son 47 millones de personas. Por otro lado, España tiene Madrid o Barcelona, ciudades con un poder adquisitivo alto en las que hay suficiente demanda para una amplia oferta.

## ¿Cómo se ha transformado la industria de la confección en el país?

Las empresas han mejorado sobre todo su relación con el cliente. La mayoría ya tienen un equipo de diseño propio, por ejemplo. También se ha continuado invirtiendo en maquinaria para elevar la calidad de las producciones.

## ¿Cuál sería el perfil actual de la empresa de confección del país?

Son empresas que no hacen grandes series, que sirven en una media de tres o cuatro semanas. Se



←

## TERCERA GENERACIÓN DE UN NEGOCIO FAMILIAR

César Araujo está al frente de Calvelex, una empresa de confección para terceros con oficinas en Hong Kong, Nueva York y Londres, una plantilla de 700 trabajadores y una cifra de negocio de veinte millones de euros anuales.

trabaja con más modelos, pero con volúmenes menores para reducir los riesgos. Hace tiempo que hemos dejado de realizar producciones a seis meses vista para trabajar con *lead times* de entre cuatro semanas y ocho semanas.

## ¿El tamaño de las empresas importa para ser competitivo?

Las 200 mayores empresas del sector en Portugal son familiares. Por otro lado, la mayoría de las empresas del sector en el país tiene menos de sesenta trabajadores. Para nosotros no es un problema, hemos aprendido a colaborar, a apoyarnos y a ayudarnos.

## Con esta estructura atomizada y estando en Europa, ¿cuáles han sido las claves para competir con Asia?

Hemos aprendido a trabajar con calidad y con rapidez y, en parte, han sido las marcas españolas las que nos han entrenado en ello. Para nosotros, es importante crear valor, la época de vender a kilo quedó atrás.

## ¿Tener como principal socio comercial a España les ha beneficiado?

La industria portuguesa de la confección se ha beneficiado de los pedidos de la moda española y, sobre todo, del *fast fashion*. Y viceversa.

## Las nuevas tecnologías, la industria 4.0, ¿contribuirán al desarrollo del sector?

Prefiero hablar de desindustrialización, fíjese. Pienso en que es necesario desindustrializar ciertas operaciones para elevar la calidad de

los artículos. Las máquinas no hacen arte, sólo reproducen en serie. Y creo que el mercado está dispuesto a pagar por ello.

## Habla de desindustrializar, pero ¿hay relevo generacional en la mano de obra para apoyarla?

Hay que crear valor en el trabajo de costurera. Desde la asociación recuperamos hace unos años el himno de las costureras, precisamente en este sentido, para revalorizar su valor.

## ¿Qué opinión le merece la aplicación de la industria 4.0?

Como empresario, no quiero acelerar el proceso industrial a costa de un elevado precio social.

## Pero si uno imagina la industria del futuro, no piensa en la confección...

Falta crear valor. En estos momentos, estamos trabajando en una iniciativa de turismo industrial para abrir las fábricas. Si la gente supiera cómo se hacen las prendas que viste, quizá les darian más valor.

## El retorno de la producción en el país, ¿ha despertado el interés de grupos inversores?

Sí, pero no nos interesa. El capital riesgo sirve para acelerar el crecimiento, para pasar de veinte a cien millones rápidamente. Crean una burbuja. No queremos ir rápido, queremos garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. **m**

PÁGINA 27



# De Polopiqué a Kyaia, ¿quiénes son los grandes fabricantes de Portugal?

## POR MODAES

↑ No hay ningún Inditex portugués. A diferencia de España, Portugal no ha desarrollado ningún grupo de distribución de la dimensión del gigante gallego, pero sí ha defendido a capa y espada un tejido empresarial de raíz industrial que, siempre que ha podido, ha ido lanzando marcas propias con las que compensar los vaivenes del *private label*. Ante este escenario, el universo empresarial de la moda portuguesa no está protagonizado por grandes actores, sino por medianas empresas capitaneadas por sus familias fundadoras que continúan invirtiendo, repensando el modelo y buscando nuevas fórmulas, no tanto para acelerar

su crecimiento, sino para garantizar su permanencia. Frente al escollo de la escala en un negocio global y globalizado, el sector luso trabaja a favor de la cooperación interempresarial y la flexibilidad. Y ante a la barrera del precio, el sector ha respondido con la rapidez y las series cortas. Se trata además de un conglomerado empresarial concentrado en una misma región geográfica, el norte del país, lo que promueve un entramado en el que todos conocen a todos, que facilita el intercambio y el dinamismo. Otras dos ventajas del tejido industrial portugués son, por un lado, haber mantenido íntegra en el país la totalidad de la cadena de valor y sus distintos procesos

productivos, y por otro lado, no tener complejos en extender el propio aprovisionamiento de su industria hacia otros países productores, sobre todo en África. En este sentido, la industria portuguesa del textil cuenta con grandes actores en cada una de estas fases. En el textil de cabecera, por ejemplo, algunos de sus máximos representantes son Riopele o Paulo de Oliveira, entre otros. El primero, uno de los históricos del textil portugués, centra su actividad en la producción textil para todo tipo de colecciones, mientras que el segundo, cuyos orígenes se remontan también a principios de siglo XX, está especializado en lanería, siendo su mayor productor en la Península Ibérica y uno de los

## Riopele, el tejedor portugués de Burberry, Giorgio Armani y Zara

Riopele es uno de los mayores tejedores de Portugal. La empresa, que fundó en 1927 el empresario José Dias de Oliveira, cerró 2016 con más de un millar de empleados, una cifra de negocio de 70,1 millones de euros y un beneficio neto de 1,2 millones de euros. Entre sus clientes se encuentran estándares del lujo internacional, como Burberry, Max Mara, Hugo Boss, Versace o Giorgio Armani, así como emblemas del diseño, como Karl Lagerfeld, Diane von Furstenberg o Paul Smith, así como abanderados de la moda española, como Zara, Massimo Dutti o Bimba y Lola. La empresa, que ahora pilota José Alexandre Oliveira, nieto del fundador, reestructuró hace cuatro años su capital tras dar entrada al fondo de inversión BES PME Capital Growth, que tomó el 10% de las acciones de la compañía. El 90% restante permanece en manos de la familia fundadora. Con sede en Pousada de Saramagos, Riopele mantiene en esta pequeña localidad situada a quince kilómetros de

Guimaraes sus dos principales núcleos productivos, y un tercero en la población colindante de Casteloos. La empresa es también propietaria de la marca portuguesa de moda masculina Vicri, con la tiene dos tiendas en Oporto y corners en grandes almacenes. Entre 2012 y 2016, Riopele invirtió alrededor de quince millones de euros en la modernización de procesos, así como en su automatización y digitalización. Ahora, uno de los focos de negocio en los que está inmersa la empresa textil es precisamente en acentuar su verticalización hacia la producción de prendas. Por el momento, la compañía ha empezado a habilitar parte de su espacio para desarrollar esta nueva línea de confección. Por otro lado, dentro de su actividad textil, el grupo no quiere dejar escapar la ola de la moda sostenible y es uno de los actores que trabaja junto a la austriaca Lenzing y la española Inditex en la producción de tejido con hilo reciclado.



PÁGINA 28



MODAES DOSSIER PORTUGAL

mayores de Europa. Riopele cuenta con una capacidad de producción de más de 700.000 metros cuadrados al mes, de los cuales exporta el 97%. Paulo de Oliveira, por su parte, es también propietaria de los tejidos A Penteadora y tiene una capacidad de diez millones de metros cuadrados al año. Ambos mantienen una estructura verticalizada y controlan desde la hilatura y la tejeduría al tintado y los acabados.

### DE LOUIS VUITTON A ZARA, ¿QUIÉNES SON SUS PROVEEDORES PORTUGUESES?

No obstante, la actividad con mayor peso en el sector continúa siendo la confección. Polopiqué o Petratex son algunos de los mayores grupos del país por cifra de negocio. El primero de ellos es una compañía verticalizada, que controla desde la producción de la hilatura hasta la confección de las prendas. Fundada en 1996 y con sede en Vilarinho, Polopiqué concluyó 2016 con ventas de 126 millones de euros. La empresa, en manos de la familia Guimaraes, es el principal

proveedor de polos de Zara. En los últimos años, la empresa ha redoblado su inversión en adquisiciones e introducción de nuevos sistemas productivos. En 2011 compró al histórico tejedor luso Teviz y la empresa de hilatura Fiateviz. Petratex, por su parte, fue fundada en 1989 y trabaja para unas 160 marcas, entre las que se encuentran desde Hermès o Louis Vuitton hasta François Girbaud, Speedo e incluso la Nasa estadounidense. La compañía, que supera los setenta millones en facturación, saltó a la primera plana de la actualidad en los Juegos Olímpicos de 2008 con el bañador de Michael Phelps. En el ámbito de la confección, también destacan por su tamaño y trayectoria empresas como Calvelex, Crispim Abreu & Ca, Crialme, Goucam, Flor de Moda, Bugalhos, Salgado&Neto o Pizarro, entre otras. Calvelex, por ejemplo, sigue controlada por la familia fundadora, fabrica para marcas europeas y estadounidense de gama alta y lujo. La compañía cuenta con una plantilla de 700 trabajadores y

una cifra de negocio de más de veinte millones de euros. Crispim Abreu & Ca, especializada en punto, acaba de ceder el relevo a la segunda generación de la familia Abreu. La compañía, con una plantilla de 320 personas, continúa teniendo a Inditex como uno de sus principales clientes. Con sede en Barcelos, Flor de Moda está especializada en la producción de prendas para mujer y cuenta con una capacidad de hasta 4.000 artículos diarios. En paralelo a su actividad de producción para terceros, la empresa es propietaria

**Polopiqué, con una facturación anual de 126 millones de euros, es el principal proveedor de polos de Zara**

← **CALVELEX, NUEVAS OFICINAS EN NUEVA YORK**  
Calvelex tiene su fábrica y su centro de operaciones en Portugal, pero ha desarrollado una red de oficinas comerciales fuera del país. En las últimas semanas, la empresa ha abierto la última en Nueva York, que se suma a las que ya tiene en Hong Kong, Dalián (China) y Londres.

PÁGINA 29





← **LUIS ONOFRE, FRENTE A FRENTE CON EL LUJO INTERNACIONAL**  
 Licenciado en Bellas Artes, Luis Onofre procede de una familia de larga tradición en el calzado. El diseñador no pudo escapar al ADN y terminó por fundar su propia marca, de la que hoy exporta el 97% de su producción. El empresario, nuevo presidente de Appicaps, simboliza también una nueva etapa del sector zapatero en el país con ganas de dar un salto hacia adelante y codearse con las mejores marcas.

de la marca Ana Sousa, que presenta colección cada temporada en la pasarela Portugal Fashion y que cuenta con una red de 65 establecimientos. En España, la enseña opera con cinco establecimientos concentrados en Galicia. Bugalhos, fundada en 1986 y con sede en Guimaraes, vivió su primera expansión en las noventa, aupada por mercados como el español, el belga o el finlandés, y ahora ha redoblado su apuesta con la automatización de procesos y el diseño propio. Pizarro, en manos de la familia fundadora, cuenta también con una trayectoria de treinta años, una plantilla de 650 trabajadores y una capacidad

productiva de 50.000 piezas al día. Ricon Group es otro de los estándares de la confección en Portugal. Controlada por el empresario Pedro Silva, la

**Ricon Group, con 900 trabajadores, ha crecido al calor de Gant, de la que también posee la licencia de distribución**

empresa es el principal proveedor de Gant, de la que además tiene la licencia de distribución en Portugal, Brasil, Angola y Mozambique. La compañía, que emplea a unos 900 trabajadores, cuenta con cuatro fábricas de prendas en la localidad de Famalicao. Puesta en marcha en los setenta, el grupo dio un salto hacia delante en los noventa con las licencias de Gant y el lanzamiento de su propia marca, Decenio. En la actualidad, Ricon Group también posee la distribución en el mercado portugués de Henry Cotton. En los últimos años, el grupo ha diversificado hacia la automoción y la aeronáutica. Aunque el peso del textil

PÁGINA 30

## De Oporto a Barney's New York, moda infantil 'made in Portugal'

Con sede en Oporto, Knot Kids suma una red de trece tiendas en Portugal, una en España, comers en El Corte Inglés y en Barney's New York. La emprendedora Carla Caetano, licenciada en Ciencias Económicas, puso en marcha la compañía hace menos de diez años y en la actualidad se ha convertido en uno de los referentes de la moda infantil con sello *made in Portugal*. Junto con los diferentes subsectores del textil, la industria portuguesa del sector también ha desarrollado un núcleo fuerte de empresas en el ámbito infantil. Marcas como Laranjinha o Dr Kid han empezado a hacerse un hueco en los mercados exteriores. La primera de ellas ha apoyado su distribución a través del multimarca con aperturas de establecimientos propios, con los que ya suma seis establecimientos, cinco en Portugal y uno en la capital española. La marca cuenta también con cornes en complejos de El Corte Inglés. Dr Kid, por su parte, es la marca que lanzó el fabricante de punto Inarbel

hace ocho años para contrarrestar la incertidumbre del *private label*. La marca opera en la actualidad en 16 países, acaba de entrar en Canadá y Polonia, y está estudiando su desembarco en México. Hace cuatro años, el peso de la marca en su cifra de negocio era del 7%, mientras que en 2016 fue ya del 50%. Con sede en Vila Boa de Quires, Inarbel mantiene su fábrica con 57 tricotasas y 235 empleados. Naturapura es otro de los estándares de la moda infantil portuguesa. Antes del *boom* de la moda eco, en 1999, el fabricante de punto Sici93, proveedor de jerséis para Burberry o Marimekko, lanzó una marca para bebés elaborada con materiales orgánicos. Casi dos décadas después, la empresa exporta su enseña a una veintena de países y cuenta con diez tiendas en Portugal y dos en Madrid. Sici93, fundada a principios de los noventa por António Ressurreição, emplea a noventa trabajadores y continúa centrando su actividad en la producción para terceros.



en el negocio continúa siendo clave, en 2015 vendió Decenio a Textil Caes de Pedra, otro de los gigantes textiles del país, propietario de Lion of Porches. Goucam, con sede en Viseu, está especializada en sastrería, cuenta con cuatro fábricas, una plantilla de 410 trabajadores, y tiene capacidad para producir en un día 900 americanas y 500 pantalones. En los últimos años, la empresa ha invertido hasta cinco millones de euros en modernizar sus instalaciones. La mitad de esta inversión se destinó a la puesta en marcha de la cuarta factoría, especializada en corte. En 2016, Goucam facturó cerca de 17 millones de euros. La empresa, que tiene a Massimo Dutti como uno de sus principales clientes, exporta sobre todo a España, Reino Unido, Dinamarca y Estados Unidos, y cuenta con un *showroom* en Lisboa. La sastrería masculina es uno de los focos de la confección portuguesa, un segmento representado también por empresas como Crialme, Dielmar o RCC Premim Shirtmakers. Apoyándose en la tecnología, Crialme y RCC Premium Shirtmakers están acentuando la producción personalizada, dirigiéndose al consumidor final o dando servicio a otras sastrerías. Dielmar, por su parte, continúa centrando sus esfuerzos en el desarrollo de su propia marca a través del retail. Los casos de Ana Sousa en el seno de Flor de Moda, Vicri en Riopole o Dielmar no

son anecdóticos, sino que constituyen uno de los pilares de la industria portuguesa de la moda. A principios de siglo, y con ánimo de dar esquinazo al impacto de la deslocalización, muchas de las empresas del sector optaron por apoyarse en las marcas, propias o ajenas, para apuntalar su supervivencia. Otro de los principales confeccionistas del país, Valérius, relanzó Concreto tras comprarla. En su caso, la empresa ha apostado por la flexibilidad, con capacidad de series cortas semanales. En el ámbito del vestuario más técnico, sobresalen LMA, en punto, y Damel, en prendas de abrigo. De tamaño más pequeño, LMA defiende su protagonismo en el aprovisionamiento de los grandes del deporte con ventas de seis millones de euros, mientras que Damel se abre camino en el ámbito de los deportes náuticos, de exterior y en prendas técnicas para el ejército. Ésta última cerró 2015 con ventas de 3,5 millones de euros.

**CALZADO SIN COMPLEJOS: A LOS PIES DE PARIS HILTON Y LA REINA LETIZIA**  
 En calzado, Portugal también ha sobrevivido al embiste de la globalización acentuando la inversión en la industria. El mayor grupo del país es Kyaia, con una cifra de negocio de casi 65 millones de euros y una plantilla de 300 trabajadores. Uno de los motores de la empresa es la marca Fly London, que adquirió en la década de los noventa y que comercializa en todo el mundo.

**Carité, proveedor de calzado de Guess, Paul Smith, Gianfranco Ferré o Just Cavalli, duplicó ventas entre 2009 y 2014**

El proveedor luso de la línea más alta de Adidas, Carité, duplicó su facturación entre 2009 y 2014, en plena crisis financiera. El grupo, con sede en Felgueiras, cuenta con una cifra de negocio de más de veinte millones de euros y una plantilla de más de 300 trabajadores. En su cartera de clientes también están Guess, Paul Smith, Gianfranco Ferré o Just Cavalli, entre otros. En los últimos años, la empresa también se ha volcado en el desarrollo de sus propias marcas: J.Reinaldo de calzado masculino; Tentoes, más juvenil, y Stiletto, para mujer. En el segmento más alto operan empresas como Ferreira Avelar, cuya marca Profession Bottier han vestido desde el ex presidente francés Nicolas Sarkozy a actores y cantantes como Hugh Jackman o Michael Bublé, así como celebridades portuguesas como Cristiano Ronaldo o Luís Figo. La empresa cuenta con una trayectoria de setenta años, tiene sede en Santa Maria da Feira, una plantilla de

PÁGINA 31

## Crialme, producción industrial para la sastrería a medida

Fundada en 1984 por José Fernando Ribeiro, Crialme apostó durante dos décadas por la producción de sastrería para marcas de gama media-alta y alta de los mercados británico e italiano. En la actualidad, todavía, la compañía trabaja aún para muchas de ellas, pero ha transformado por completo su modelo: ya no se trata de realizar muchas piezas de un solo patrón, sino al contrario, personalizar en serie. Hace doce años, coincidiendo con la entrada en dirección de la nueva generación de la familia, se dio un vuelco a la estrategia y, en la actualidad, el 70% de la producción ya es a medida o para pequeñas series, un porcentaje que se prevé extender hasta el 100%. Con una inversión cercana al millón de euros anual, Crialme es hoy un atelier industrial. La empresa informatizó todo el proceso y lo equipó con tecnología para rentabilizar la producción, que hoy es de 400 trajes diarios a medida. La compañía tiene capacidad de servir

un traje en entre doce y quince días y está trabajando en reducir tiempos hasta diez días. Sus clientes son empresas de sastrería en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España e Italia. La compañía está trabajando en ampliar sus instalaciones y contempla incrementar su actual plantilla, de 500 trabajadores. Como si de una cadena de montaje de coches se tratara, Crialme ha colocado en el centro de las operaciones la recepción y la transmisión de datos. En este sentido, la empresa ha informatizado los procesos y ha equipado cada operario con un lector de datos para facilitar la lectura y la ejecución de las especificaciones de cada una de las prendas. Con este sistema, la compañía busca huir sin complejos de las grandes series y de los costes bajos, que penalizan su rentabilidad. De esta manera, Crialme ha querido esquivar también las producciones para las empresas de gran distribución o de *fast fashion*.







→ **PETRATEX, DETRÁS DEL ORO DE MICHAEL PHELPS**

Fundada en 1989, Petratex se ha convertido en uno de los mayores confeccionistas de Portugal. La compañía factura más de setenta millones de euros al año, cuenta con una plantilla de 600 trabajadores directos, trabaja para unas 160 marcas internacionales y exporta a Francia, Italia, Alemania, España, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Japón. La apuesta por la innovación es la principal

baza de esta compañía situada en la pequeña localidad de Carvalhosa, a cuarenta minutos en coche de Guimaraes. Uno de sus principales hitos fue el bañador Speedo con el que Michael Phelps batió todos los récords de natación en los Juegos Olímpicos de Pekín y cuyo uso acabó prohibiéndose en la competición por considerarlo una desventaja hacia el resto de nadadores. La revista *Time* alabó aquel traje de baño como una de las mejores innovaciones de 2008. La empresa, pilotada por Sergio Neto, fabrica en

Portugal, pero también en Marruecos y Túnez para producciones de menor coste. Entre sus clientes se cuentan gigantes del deporte, como Nike o Speedo, pero también grandes del lujo, como Hermès o Louis Vuitton, así como los principales grupos de la distribución de moda. La moda más técnica representa ya un tercio del negocio de Petratex y cuenta con la Nasa en su cartera de clientes. Con un equipo propio de diseñadores y sus propias patentes de software, el grupo concibe en casa el 80% de los diseños que produce y comercializa para terceros.



→ **DIELMAR, REAJUSTANDO LAS MEDIDAS AL MERCADO**

Dielmar es uno de los exponentes de la sastrería portuguesa y una de las compañías que mejor se ha adaptado a los vaivenes del mercado. Fundada en 1965 en Alcains por cuatro sastres, la empresa arrancó como productor de trajes para las principales sastrerías del país. En los ochenta, Dielmar despegó iniciando su actividad exportadora y buscando grandes clientes en Francia, España, Estados Unidos y Canadá.

Más adelante, con el cambio de siglo, y ante las consecuencias de la globalización, la empresa empezó la verticalización de su actividad con el lanzamiento de su propia marca y la apertura de tiendas. En 2011, la compañía abrió su capital al fondo Facce. En la actualidad, el grupo cuenta con una plantilla de unos 400 trabajadores y tiene una capacidad productiva de 100.000 americanas al año y 150.000 pantalones con la que aprovisiona a su propia marca, así como a otras internacionales, posicionadas siempre en el segmento medio-alto. Con la

marca propia, Dielmar va abriéndose paso en el ámbito internacional y hoy suma ya catorce establecimientos en Portugal. Al frente de la empresa está Ana Paula Rafael, hija y sobrina de dos de los fundadores, y su hermano, Luís Filipe Rafael. En 2015, la empresa cerró con una facturación de quince millones de euros, el 60% de los cuales procedió de las exportaciones. A diferencia del resto de la industria, Dielmar mantiene su sede en la localidad de Alcains, situada en el centro del país, lejos del clúster del textil portugués.

112 trabajadores y una cifra de negocio de seis millones de euros. El año pasado, la empresa también diversificó con el lanzamiento de una línea más joven de *sneakers* y mocasines. Carlos Santos es otra de las marcas portuguesas de calzado de lujo para hombre. Con sede en San Joao de Madeira, comercializa sus zapatos en Estados Unidos, Europa y Japón a unos precios que oscilan entre los 700 euros y los 1.350 euros.

En el ámbito del lujo y el diseño se ha hecho un hueco Luis Onofre, descendiente de una saga de fabricantes de calzado que se remonta a principios del siglo pasado y actual portavoz de la industria zapatera del país. Onofre puso en marcha la marca en 1999 y con ella ha evolucionado el calzado portugués hasta codearse con las principales enseñanzas de lujo francesas e italianas. La empresa, que ha calzado a Penélope Cruz, Naomi Watts, Paris Hilton, la reina Letizia o Michelle Obama, factura ocho millones de euros y exporta el 97% de su producción.

Paulo Brandao, que en los ochenta y los noventa vivió su era dorada como máximo exponente del lujo portugués, cambió de manos el año pasado. Su nuevo propietario, el empresario Rodrigo Leite, adquirió por un millón de euros la fábrica y la marca, que todavía hoy visten personalidades como la reina de Holanda. La empresa, que comercializa la marca en nueve países, prevé facturar

un millón de euros en 2016. En el segmento medio se encuentra Procalzado, un grupo con más de cuarenta años de trayectoria que ahora ha revolucionado el sector con el lanzamiento de la marca Lemon Jelly Shoes, de zapatos de plástico, que sigue la estela de Melissa. La empresa, con una facturación de 25 millones de euros, empezó como fabricante de suelas y, en menos de diez años, dio un vuelco a su negocio orientándolo a la producción de calzado.

**MÁS ALLÁ DE LAS TOALLAS: LOS GIGANTES PORTUGUESES DEL TEXTIL HOGAR**

El textil hogar continúa teniendo un fuerte peso en el sector con compañías de gran magnitud que defienden su espacio en el mercado con series cortas, flexibilidad y un producto de gama media-alta y alta. Uno de los mayores grupos del país es MoreTextile, que se creó en 2011 a partir de la fusión de otros tres grandes del textil portugués que atravesaban

entonces por una situación financiera delicada: Almeida&Filhos Têxteis e Coelima Indústrias Têxteis y JMA Felpos. El nuevo conglomerado tiene una facturación conjunta de noventa millones de euros y una estructura verticalizada. La operación también conllevó la venta de la sociedad resultante al fondo portugués de recuperación de empresas SCS capital, formado por el Gobierno y los cinco principales bancos del país.

Grupo Lasa es otro de los grandes productores de textil hogar del país. La compañía, también verticalizada, tiene una facturación de cerca de ochenta millones de euros, emplea a 800 personas en sus fábricas en Portugal y tiene una capacidad de producción mensual de 400 toneladas de toallas, otras cincuenta de artículos para bebés y ochenta toneladas de ropa de cama. El grupo cuenta también con una fábrica de hilatura (Filasa), una de estampación digital (Kroma), una cadena de tiendas (Larshop) y una de cogeneración (Filasa RE).

ACL Impex, con sede en la localidad de Guardizela, en Guimaraes, remonta sus orígenes a 1922 y, en la actualidad, mantiene una distribución global a través de sus tres marcas.

También en la década de los veinte del siglo pasado se sitúa el inicio de Sampedro, otro de los grandes del textil hogar en Portugal. La compañía continúa en manos de la familia Machado y, en la actualidad, está liderada por el repre-

**El fabricante de suelas Procalzado dio un vuelco a su negocio en 2009 para pasar a producir calzado y crear su propia marca**

## Kyaia, el gigante luso del calzado pone rumbo a los cien millones

Kyaia es el mayor grupo de calzado del país. No obstante, su trayectoria se ha alejado con el tiempo de la que ha seguido el resto de la industria del sector en Portugal. El 60% de su cifra de negocio, que roza los 65 millones de euros, lo aportan sus marcas propias, Fly London y Softinos. Fly London se ha convertido en un referente internacional del *made in Portugal*. Pese a tener sus orígenes en Reino Unido, el fabricante luso rescató la marca de los juzgados y le dio su magnitud actual, con presencia en más de 3.000 puntos de venta multimarca y una red de cerca de ochenta tiendas en todo el mundo. El grupo fabrica además para la marca alemana Camel, con quien trabaja desde hace décadas, y cuenta también con su propia cadena de zapaterías multimarca Foreva, en Portugal. La empresa cuenta con cinco fábricas en el país y emplea a unos 300 trabajadores. Coincidiendo con su treinta aniversario, en 2014, la empresa realizó un plan a diez años, en el que

se marcó como objetivo alcanzar el listón de los cien millones de euros. Uno de los puntales de esta nueva estrategia es reforzar su capacidad productiva en el país con la construcción de nuevas fábricas y la creación de otros 300 puestos de trabajo. Una de sus últimas acciones ha sido la compra de la *start up* de calzado Asportuguesas, que surgió de la aceleradora del grupo de corcho Amorim, para liderar su crecimiento y su expansión internacional. El fundador de la empresa, Fortunato Federico, es toda una institución en el ámbito empresarial portugués. Durante 18 años, el emprendedor ha estado también al frente de Appicaps, la patronal del calzado del país, siendo el portavoz de la industria durante los años de la irrupción de China en el mapa del aprovisionamiento, la pérdida de competitividad de los sectores manufactureros tradicionales en Europa y la posterior crisis financiera internacional. Este año, Federico cedió el relevo a Luis Onofre.







→ **ARMANDO SILVA, APUESTA POR LA FLEXIBILIDAD**

Armando Silva es una fábrica de calzado de raíz familiar, con sede en San Joao de Madeira y con una plantilla formada por 82 trabajadores. La trayectoria de la compañía es similar a la de gran parte de la industria portuguesa de la moda: la empresa inició su andadura como fabricante para terceros y lanzó más tarde su propia marca en busca de estabilidad. Especializada en calzado masculino de gama alta, la compañía

dio sus primeros pasos en el mercado de consumo con Gino Biancci y Armando Silva. Más adelante, y para ajustarse también a los vaivenes del consumo, empezó a diversificar, entrando en segmentos más juveniles y en el mercado femenino, en los que opera con Yucca, Boot&Barish Oxford y Gino B, de sneakers. El grueso de sus exportaciones tiene como destino el centro de Europa, en países como Bélgica, Holanda o Alemania, así como en antiguas colonias portuguesas, como Angola y Mozambique.

La empresa ha apostado ante todo por la flexibilidad y ha redoblado su inversión en tecnología para poder ajusta cada vez más las tiradas. En la actualidad, Armando Silva puede hacer producción para menos de cien pares, algo que hace diez años era impensable, y centra sus esfuerzos en desarrollar más modelos, que pueden alcanzar los 400 cada año. La empresa factura cuatro millones de euros anuales y destina el 30% de su producción al *private label*, que demanda sobre todo zapatos de gama alta para hombre.



→ **TEXTEIS PENEDO, DESTINO ESTADOS UNIDOS**

El mercado estadounidense es el principal destino de las sábanas, colchas, *plaids* y demás ropa de cama que produce Texteis Penedo en Guimaraes. La empresa, con una trayectoria de más de cincuenta años, es hoy propiedad del empresario Xavier Leite, que en la década de los noventa (a las puertas de la deslocalización industrial) decidió hacerse con ella. Bajo la batuta de Leite, procedente del textil aunque

no del hogar, la compañía ha superado las distintas crisis del sector convirtiéndose hoy en uno de los principales grupos del textil hogar en Portugal, con una plantilla de noventa empleados y una cifra de negocio de doce millones de euros. La actividad de la empresa se centra en el *private label* para compañías sobre todo estadounidenses, que generan el 60% de su facturación. El 25% de las ventas de la empresa se concentra en la región Asia Pacífico, es países como Japón, Corea del Sur y Australia,

y el 15% restante, a Europa. La empresa, con una capacidad de producción de 1,3 millones de metros al año, cuenta además con sus propias marcas para el hogar y la hostelería. El retorno de la producción se ha hecho evidente en este segmento y Leite estudia ahora cómo incrementar su capacidad productiva mediante la ampliación de sus instalaciones. En los últimos años, Texteis Penedo también ha elevado su inversión hasta un millón de euros anual para mejorar la maquinaria y distintos procesos productivos.



← **MUNDOTEXTIL, EL REFERENTE DE LAS TOALLAS EN EL ALGODÓN AFRICANO**  
Fundada en 1975, Mundotextil es uno de los mayores fabricantes europeos de toallas. El grupo se ha aliado ahora con otras dos compañías textiles de Portugal para la creación de un nuevo negocio de hilatura en Mozambique basado en el cultivo, producción e hilado de algodón africano.

sentante de su tercera generación, José Eduardo Machado. Entre las históricas está también Joao Pereira Fernandes, que mantiene aún un proceso productivo verticalizado. En 2009, la compañía encaró su última reestructuración societaria, fijando su tamaño y su capital. Lameirinho, por su parte, fundada en 1948, continúa en manos de la familia fundadora. La empresa, propietaria de la española Hierba Monesal cuando esta echó el cierre, centra en la actualidad su actividad en el *private label*. Dentro de este grupo se enmarca también Mundotextil, con sede en Vizela. La empresa, especializada en la producción de toallas, cuenta con una plantilla de 600

trabajadores y exporta casi la totalidad de su producción a cuarenta mercados. Una de sus marcas insignia es Bianca USA, que tiene un *showroom* permanente en la Quina Avenida de Nueva York. En España, Mundotextil opera a través de la marca Risart. Otra de ellas es Texteis JF Almeida, que el año pasado inauguró sus nuevas instalaciones en Guimaraes, con una inversión de 1,5 millones de euros. Con casi cuatro décadas de trayectoria, la empresa emplea en la actualidad 400 trabajadores, trabaja para terceros y cuenta con su propia marca. Domingos de Sousa&Filhos, por su parte, también es una compañía familiar con un modelo de negocio orientado al *private label* y que tiene entre sus clientes a retai-

lers y distribuidores de Europa, Estados Unidos y Japón. En este mismo ámbito también opera Francisco Vaz da Costa Marques Filhos & C<sup>a</sup>, que comercializa su propia marca, Bovi, o Neiper Home. En el segmento del lujo, se encuentra Habidecor, con fábrica en Mundaó-Viseu y filiales en Bélgica, Estados Unidos y China; o PiuBelle, con sede en Maia y una capacidad productiva de dos millones de metros de tejido al año que se convierten en 1,2 millones de artículos de textil hogar. Texteis Penedo, especializado en jacquard, se posiciona en el segmento medio-alto. Proveedor de Zara Home, la compañía factura unos doce millones de euros al año y cuenta con una plantilla de 90 trabajadores. **m**

## MoreTextil, rescate público para 'salvar' el pilar luso del textil hogar

El Gobierno portugués, a través del Fondo de Reestructuración, salió al rescate en 2011, en plena crisis económica, de tres de los mayores fabricantes de textil hogar en el país: Coelima, António Aleida&Filhos y José Machado Almeida, que atravesaban por una difícil situación financiera. Dos de ellas, Coelima y António Aleida&Filhos, tienen su sede en la ciudad de Guimaraes y fabrican ropa de cama, mientras que José Machado Almeida se encuentra en la localidad de San Tirso y está especializada en la producción de toallas. El fondo, participado por cinco de los mayores grupos financieros lusos y en el que Ejecutivo portugués es propietario del 8%, fusionó las tres empresas y creó el holding MoreTextil, del que es propietario del 85%. El 15% restante del capital continúa en manos de los antiguos dueños de las tres compañías. Con esta operación, se salvaron tres de las mayores empresas

textiles del país y se frenó un posible efecto dominó de cierres en el sector, además de crearse un titán del textil hogar en Portugal y en Europa. Las tres empresas concentran una facturación conjunta de cerca de cien millones de euros y suman una plantilla de alrededor de 2.000 trabajadores. Al frente de la nueva empresa se colocó al ejecutivo portugués Artur Soutinho, quien ha pilotado desde entonces el grupo. Soutinho tomó las riendas de MoreTextil procedente del ámbito inmobiliario. Antes de incorporarse al nuevo gigante portugués de textil hogar, Soutinho trabajó para la inmobiliaria española Chamartin, donde fue responsable de la expansión en Portugal de su negocio de centros comerciales. Además de estabilizar la situación financiera de las tres empresas que forman el grupo, el ejecutivo también ha asentado su negocio internacional, fortaleciendo su presencia en Europa y Estados Unidos y abriéndose paso en Asia.





# “Ahora los vientos soplan a favor de Europa y vamos a ver un acercamiento de la producción”



← **ROBOTIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN**  
Gabriel Fariás es también de la opinión de que Portugal, igual que Turquía, es uno de los países mejor situados para invertir en la tecnología de la industria 4.0, basada en la robotización de procesos y la digitalización de toda la cadena de valor, con miras a desarrollar una actividad manufacturera orientada a una mayor eficiencia, rapidez y a la customización de los productos.

POR S. RIERA

↑ Gabriel Fariás cuenta con una amplia trayectoria profesional en el aprovisionamiento de moda y accesorios en Latinoamérica, Europa y Asia. Afincado en Hong Kong, Fariás colabora con el sector del retail de moda en la gestión de las redes de suministro. Según Fariás, el lugar en el que se fabrica viene determinado cada vez más por la distancia y la tendencia irá a más con la imposición del *ultra fast fashion* al que el e-commerce está acostumbrando al consumidor.

¿Por qué la proximidad gana protagonismo?

La velocidad es el principal vector de la moda

y la tendencia es que continúe su ritmo ascendente. La variable velocidad es la más importante y ahora lo es incluso más que antes con el e-commerce. Las decisiones de compra se toman en base a la velocidad y al producto que se va a comprar. En Asia empieza a hacerse ya evidente una caída de la producción, al tiempo que va incrementándose en cercanía.

¿Qué papel juega la tecnología?

Es clave. A esto se le unirá la industria 4.0 y esta combinación es imparable. Si la industria europea y del norte de África sabe jugar bien sus cartas, volverá a tener oportunidades. Va haber una revolución en automatización y en robotización y si el sector en Europa aprende a fabricar piezas más personalizadas

y a hacerlo de manera más rápida, esta será su nueva tabla de salvación en lo que hasta ahora era dominio de Asia.

¿Cuál es el nuevo normal en los tiempos del aprovisionamiento?

Hay quien dice que se puede confeccionar en una semana, pero hay tiempos que no se pueden acortar. Hay marcas que desde la concepción hasta las tiendas pueden tardar entre dos y tres semanas, siempre en producción local.

¿Además de la distancia, qué otros factores influyen a la hora de decantarse por un país u otro en las compras de moda?

“La variable velocidad es la más importante y ahora lo es incluso más que antes con el e-commerce”

“El coste de la mano de obra es más elevado en Portugal y en Turquía, pero la tecnificación de sus fábricas también”

“Habrá también una relocalización de centros logísticos para cumplir con la omnicanalidad”

## GABRIEL FARIÁS

EXPERTO EN APROVISIONAMIENTO

El tipo de producto. Dependerá de qué tipo es, si es un básico, una tendencia o si es inmediato, de los que de repente tienen éxito en redes sociales, o aquellos que tus competidores están vendiendo muchísimo. También hay países que tiene diferentes zonas. Marruecos, por ejemplo, cuenta con un área del país dedicada a la confección de prenda a la plana y otra especializada en denim.

¿Hasta qué punto es importante el precio?

Es imprescindible tener en cuenta el precio que se está dispuesto a pagar, junto con la tipología de producto. El coste de la mano de obra es más elevado en Portugal y en Turquía, pero la tecnificación de sus fábricas también, mucho más que en la Europa del Este y Marruecos. La calidad también es un valor. Con la robotización, los costes pueden disminuirse y llegar a ser igual de competitivos en precio.

¿Cómo ha cambiado la relación entre proveedores y retailers?

Los proveedores tenderán a estar cada vez más integrados en la matriz de las marcas para dar más servicios. Antes de la crisis financiera y antes de que el *fast fashion* irrumpiera con tanta fuerza, en Marruecos, por ejemplo, sólo se confeccionaba. Las marcas les facilitaban la materia prima, los tejidos, los botones o las cremalleras y allí se ensamblaba. Más adelante se dieron cuenta de que podían dar más valor a la confección encargándose también de comprar tejidos y tenerlos en stock.

El giro hacia la sostenibilidad, ¿es favorable también a la aproximación de la producción?

Los proveedores europeos tienen una mentalidad más avanzada hacia los nuevos desafíos que plantea la industria y, en este sentido, también juegan con ventaja y tienen por delante una gran oportunidad para crecer.

Frente a Europa del Este y el Norte de África, ¿por qué carta debe apostar Portugal?

Portugal tiene una industria que se volcó en el lujo y en las marcas de posicionamiento más elevado cuando los grandes grupos de distribución trasladaron sus pedidos a Asia coincidiendo con la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio. Su industria textil y de la confección ha invertido en tecnología y hoy tiene ciertamente la posibilidad, no ya de sobrevivir, sino de crecer con el aumento de las compras en cercanía.

¿Cómo ha logrado Portugal estar entre los principales hubs del aprovisionamiento para los grupos europeos de moda?

Portugal supo sobrellevar el periodo entre 2005 y 2008, con la entrada de Asia en el aprovisionamiento y la deslocalización de la producción. Su industria supo aguantar. Se tecnificó y apostó por el segmento alto. Tiene capacidad productiva, tiene conocimiento del sector, *know how* en la fabricación y ha invertido en tecnología. Con la aproximación de la producción, Portugal no tiene por qué hablar de supervivencia, sino de crecer.

¿Qué ocurre entonces con el precio?

En el aprovisionamiento es clave hacerse la pregunta sobre cuál es la relación entre precio y velocidad, cuál es el punto de equilibrio. Es importante saber de qué hablamos, si de precios bajos o de capacidad de respuesta. El mercado no sólo demanda precio, sino que demanda, sobre todo y ante todo, velocidad.

¿Hasta qué punto el e-commerce ha acelerado los tiempos?

Sin lugar a dudas ha sido su último responsable. Son los grandes operadores de venta online los promotores del *ultra fast fashion*. Son los que han empezado a leer datos, a descifrar qué quiere el consumidor y a dárselo de inmediato. Lo mismo ocurre con la omnicanalidad, que establece una relación directa entre el online y

el offline. Son estos actores los que han puesto una marcha más en la velocidad de la moda.

¿Han cambiado también al consumidor?

El cliente digital ya sabe que puede comprar lo que quiera de manera global y recibirlo con rapidez.

¿Qué impacto tendrá el *ultra fast fashion* en el actual mapa del aprovisionamiento?

Ahora los vientos soplan a favor de Europa y vamos a ver un acercamiento de la producción. También hacia África, en Etiopía.

¿Etiopía es el próximo hub productivo *low cost* para la moda?

Etiopía ha realizado un gran avance en los últimos años en materia jurídica y de apoyo institucional al sector. No es fácil ir a producir a un país, se necesita un mínimo de garantías legales, administrativas, financieras, de seguridad. No obstante, hay una apuesta política por este sector y en los últimos tres años se ha percibido un aumento sostenido de la inversión. El precio no lo es todo, también hay que tener en cuenta el transporte y el tiempo.

De nuevo la ventaja de la cercanía...

Puestos a comparar, Marruecos estaría mejor posicionado que Etiopía. A veces la logística es igual de clave que la producción. También es importante valorar la distancia y el medio de transporte. En barco, por ejemplo, vas tarde, y en avión, hay un impacto en los márgenes. El *fast fashion* acostumbra a ir por camión o en tren.

¿Se acercan también los hubs logísticos?

Hay una combinación entre la producción en cercanía y los *hubs* logísticos. Además de producir en cercanía se abrirán centros de distribución en proximidad para el canal online. Habrá también una relocalización de centros logísticos para cumplir con la omnicanalidad. Cada vez se tiende a un menor inventario, para ir de las fábricas a las tiendas. **m**



# Récord exportador: la industria de la moda rebasa los 7.000 millones



←  
**FUERTE DEPENDENCIA EUROPEA**  
Portugal dirige el grueso de sus ventas exteriores al resto de países de la Unión Europea. En 2016, el 83% de sus exportaciones de textil y confección tuvieron como destino los estados miembro. En el caso del calzado, entre Francia, Alemania, Holanda, España y Reino Unido, concentra el 70% de sus ventas.

**POR S. RIERA**

↑  
Con uno de los países menos poblados de Europa, la industria portuguesa se ha volcado en las últimas décadas en la exportación. Portugal, con 10,4 millones de habitantes, al entrar en la entonces Comunidad Económica Europea se le abrieron las puertas de un mercado directo de más de 500 millones de ciudadanos. Por otro lado, el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita de Portugal continúa en la parte media-baja del ranking europeo, por detrás de Chipre, Eslovenia y República Checa, y por delante de Lituania, Estonia

**Las exportaciones de tejidos y prendas confeccionadas de Portugal ascendieron en 2016 a 5.060,5 millones de euros**

y Eslovaquia. De ahí que dos terceras partes de la cifra de negocio de la industria portuguesa del textil y la confección correspondan a las exportaciones.

**LAS EXPORTACIONES DE MODA BATEN LA BARRERA DE LOS 5.000 MILLONES**

La Unión Europea es el principal mercado de destino de las exportaciones portuguesas de textil y de confección. Un tercio de todas las ventas del sector luso se dirigen sólo a España. En total, las exportaciones portuguesas de tejidos y prendas confeccionadas ascendieron en 2016 a 5.060,5 millones de euros, de los cuales en torno al 83% se queda en los países comunitarios y sólo el 17% se dirige fuera de la Unión Europea. Este último grupo de países está liderado por Estados Unidos, donde el sector genera el 6% de sus ventas internacionales, según datos de Aicep.

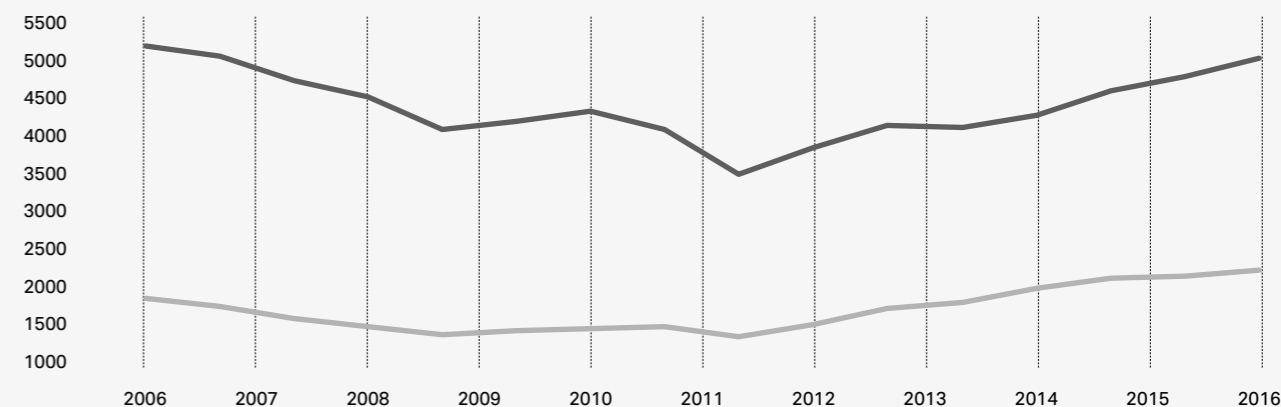
Después de España, Francia es el principal mercado de destino de las ventas portuguesas del sector. Según datos de 2015, las exportaciones al mercado francés

ascendieron a 612,6 millones de euros, representando el 12,7% del total. Cierra el podio Reino Unido, con ventas de 437,5 millones de euros, el 9% del total. Completan el *top five* Alemania, con 409,6 millones de euros, y Estados Unidos. Los siguientes cinco mayores destinos de los artículos textiles y de moda de la industria portuguesa son Italia, Holanda, Bélgica, Suecia y Dinamarca. El mercado italiano concentra el 4,10% de las exportaciones portuguesas del sector, mientras que el holandés reúne el 3,2% de las ventas exteriores; el belga, el 2%, la misma cuota que el sueco. El danés, por su parte, agrupa el 1,5% de las ventas portuguesas de moda.

Pese al carácter estratégico de la Unión Europea en las exportaciones portuguesas del sector, el peso de su industria en el conjunto de las compras comunitarias es más bien modesto, ocupando la posición número 16 entre sus principales proveedores, en un ranking liderado por China, Alemania, Bangladesh, Turquía e Italia, según datos de Eurostacom. Las compras

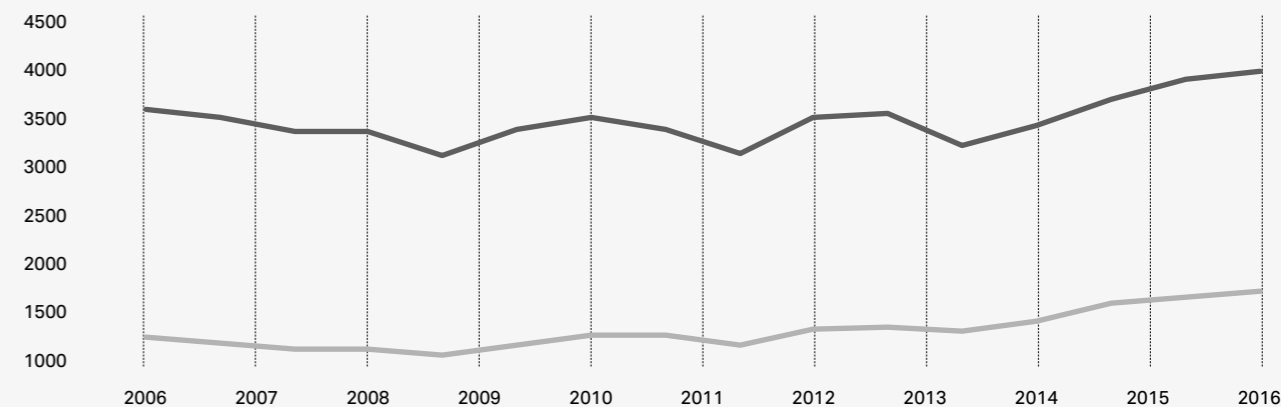
**EXPORTACIONES DE MODA DE PORTUGAL**

En millones de euros



**IMPORTACIONES DE MODA DE PORTUGAL**

En millones de euros



● Textil / Confección ● Piel y calzado

Fuente: Aicep

europas de textil y de confección de Portugal representan sólo el 1,5% del total. Por tipo de producto, cerca del 75% de las exportaciones del sector corresponden a prendas y otros artículos textiles confeccionados; las fibras e hilados textiles, por su parte, representan un 6,5% del total de las ventas, mientras que los tejidos suman el 12,5%. El resto de partidas corresponde a otros artículos textiles.

**ESPAÑA, EL PRIMER PROVEEDOR, Y CHINA, EL QUINTO**

En cuanto a las importaciones, el peso de España en la industria del textil y la confección es aún mayor. Cerca del 40% de las compras de artículos textiles y prendas confeccionadas de Portugal tienen como origen España. En total, en 2016 las importaciones del sector del país ascendieron hasta un total de 3.916 millones de euros.

La Unión Europea también es el origen del grueso de las importaciones portuguesas del sector. Con datos de 2015, las importaciones comunitarias representaron el

78,2% del total, rozando la barrera de los 3.000 millones de euros. Las compras de fuera de la Unión Europea supusieron sólo el 21,8%, hasta 828,8 millones de euros. Por detrás de España, los principales proveedores del sector portugués son Italia, que copa el 11,5% del total de las compras; Francia, con el 7,2%, y Alemania, con el 5,8%. En quinta posición se encuentra China. El gigante asiático cierra el *top five* de los principales proveedores de artículos textiles y de moda del país con un peso del 5,7% sobre el total.

Les siguen en el ranking el textil holandés, que concentra el 4,8% de las compras lusas del sector; el indio, con el 4,3% de las importaciones; el turco, con el 3,3%; el belga, con el 2,8% y el pakistaní, con el 2,4% del total.

Por tipos de producto, el 55% las compras lusas del sector se corresponde a prendas confeccionadas y otros productos textiles confeccionados. El 21% de las importaciones es de tejidos y el 17%, de fibras e hilados. El resto de las compras hacen referencia a otros artículos textiles.

**EL CALZADO SUPERA EL LISTÓN DE LOS 2.000 MILLONES EN VENTAS AL EXTERIOR**

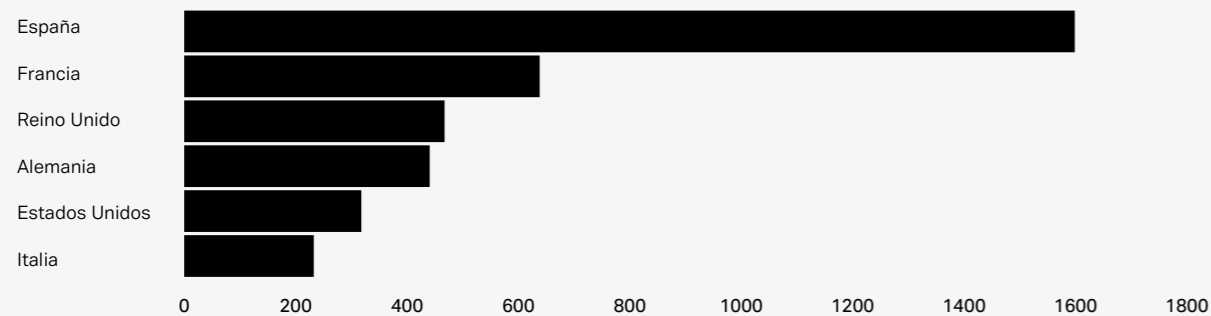
Portugal es el décimotercer mayor exportador mundial de calzado y el quinto mayor europeo en zapato de piel. El calzado portugués también se ha volcado en los mercados internacionales, hasta el punto de que exporta el 95% de su producción anual a 152 países. En sólo siete años, las ventas exteriores del sector han pasado de 1.200 millones de euros al año a rozar los 2.000 millones de euros después de encadenar siete años consecutivos de crecimiento. En 2013, la industria portuguesa de calzado elevó sus ventas al exterior un

**Por detrás de España, los principales proveedores del textil portugués son Italia, Francia y Alemania, mientras China ocupa el quinto lugar**



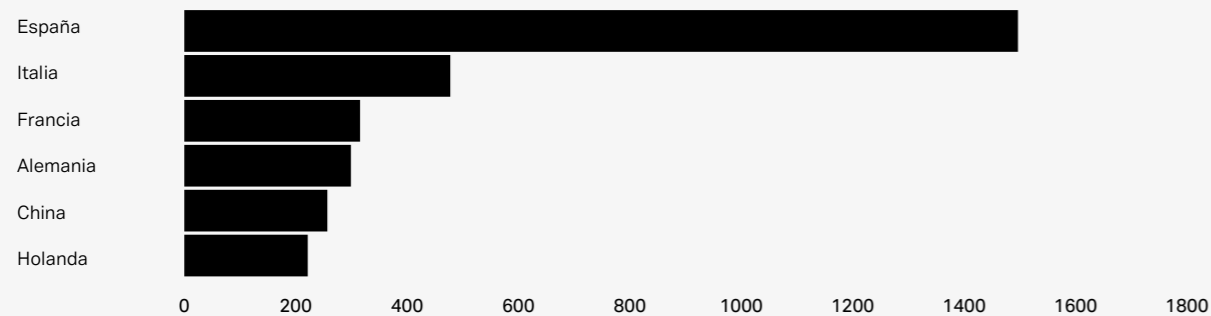
**PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE PORTUGAL DE TEXTIL Y CONFECCIÓN 2015**

En millones de euros



**PRINCIPALES PROVEEDORES DE PORTUGAL DE TEXTIL Y CONFECCIÓN 2015**

En millones de euros



Fuente: Aicep

8%; en 2014, un 7%; en 2015, un 1%, y en 2016, un 3%.

En volumen, Portugal exportó en 2016 un total de 81.600 millones de pares de zapatos, un 3,2% más que un año atrás. En el primer trimestre de 2017, la industria portuguesa de calzado ha continuado acelerando el ritmo y ha incrementado un 8,9% sus ventas exteriores respecto al mismo periodo del año anterior. De enero a marzo, Portugal ha exportado 24 millones de pares por valor de 535 millones de euros. De mantenerse esta tendencia en el resto del ejercicio, 2017 sería el octavo año de ascensos en las ventas internacionales.

La Unión Europea es el principal mercado exterior del sector. Francia, Alemania, Holanda, España y Reino Unido son sus mayores países de destino, aunque ha empezado a introducirse con fuerza en otros mercados menos tradicionales, como China, Nueva Zelanda o Estados Unidos. En la actualidad, el sector ha

**Portugal exportó en 2016 calzado por valor de 1.968 millones de euros y un total de 81.600 millones de pares**

puesto el punto de mira en los países escandinavos y en Estados Unidos para continuar escalando posiciones en los mercados exteriores.

El propósito del sector en la actualidad es potenciar la diversificación de mercados y reducir su exposición a Europa. La industria lusa del calzado juega a su favor con las cartas de la proximidad y la flexibilidad, pese a ser el segundo proveedor más caro de Europa por detrás de Italia. En 2016, el 22% de las ventas de calzado de Portugal tuvieron como destino Francia; el 18% Alemania; el 14% en Holanda, y el 10% en España. De hecho, entre Francia, Alemania, Holanda, España y Reino Unido, Portugal concentran el 70% de sus ventas de calzado.

En el último año, la industria lusa del calzado ha continuado avanzado a paso firme en sus principales mercados. En Francia, el sector elevó sus ventas un 9,5% respecto a 2015; en Alemania, un 14,1%, o en Holanda, un 4,7%. Entre los mercados de fuera de la Unión Europea, los que más tiraron de las exportaciones portuguesas de calzado fueron Estados Unidos, con un alza del 6,2%; Rusia, que disparó sus compras al país un 23%, y Angola, que las catapultó un 124%.

**EL CALZADO DISPARA LAS COMPRAS**

En cuanto a las importaciones, estas alcanzaron en 2016 un valor de 771 millones de euros, un 9% más que un año atrás y

**Las importaciones de calzado alcanzaron en 2016 un valor de 771 millones de euros, un 46% más que cinco años atrás**

un 46% más que cinco años antes. Las compras lusas de calzado también han mantenido una tendencia alcista en los últimos años, con ascensos del 4% en 2013; del 16% en 2014, y del 6% en 2015. España lidera el ranking de los principales proveedores del calzado de Portugal con ventas de 257 millones de euros. Le sigue de lejos Bélgica, con 55,3 millones de euros. En la tercera posición se encuentra China, donde las importaciones lusas del sector llegaron a los 55,1 millones de euros. Otros de los grandes proveedores de calzado del país son Holanda, con ventas de 53,6 millones de euros; Francia, con 51,7 millones de euros, e Italia, con 47 millones de euros.

De hecho, en Portugal tienen también fábrica algunos de los mayores grupos de distribución de calzado de Europa, como la danesa Ecco o las alemanas Gabor y Peter Kaiser, que se encuentran entre las diez principales empresas exportadoras del sector. **m**

PÁGINA 40

**FERIAS Y PASARELAS EN PORTUGAL**

# Modtissimo y Portugal Fashion, plataforma industrial y de talento



**POR MODAES**

Oporto, epicentro de la industria, es también la plataforma para las presentaciones internacionales. Desde hace varias décadas, la ciudad norteña convoca cuatro veces al año al sector, dos de ellas para gestionar el aprovisionamiento y otras dos para reunir al comercio minorista en sus dos citas clave: Modtissimo y Portugal Fashion. La capital del país también reivindica su papel en moda con la celebración de la pasarela Moda Lisboa.

La feria textil Modtissimo es el evento de mayor trayectoria. El certamen se puso en marcha en 1992 en el hotel Solverde de la localidad costera de Espinho, aunque la feria fue adquiriendo tal dimensión que se vio obligada a cambiar de ubicación trasladándose al recinto ferial Exponor, en Matosinhos. Más adelante, en su duodécima edición, Modtissimo añadió a su oferta a los talleres de confección y, en su convocatoria número veinte, a los textiles técnicos.

Los efectos de la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001 y la liberalización del comercio textil en 2005 también impactaron en la feria del sector. Fueron años de reestructuración y adelgazamiento del sector en Portugal y, en consecuencia, también en la feria. En 2006, el certamen se trasladó al centro de Oporto, en las instalaciones de la antigua Alfandega. En sus últimas ediciones, Modtissimo ha alternado su celebración en la Alfandega y en la entrada del aeropuerto de Oporto. A raíz del retorno de la producción y de que Portugal haya vuelto a recuperar su protagonismo en el mapa global del aprovisionamiento, Modtissimo ha recobrado impulso de nuevo. La feria, que se sitúa en el calendario por detrás de los grandes eventos textiles europeos, reunió en su última cita celebrada en febrero a 200 expositores y alrededor de 6.500 visitantes, de los cuales un 15% fueron extranjeros. La oferta textil continúa siendo la más numerosa, seguida de los talleres de confección, entre los que

tienen un especial protagonismo los fabricantes de moda infantil.

Portugal Fashion, por su parte, celebró el pasado marzo su cuarenta aniversario. Del mismo modo que hace Modtissimo en el calendario textil, la pasarela también se convoca justo después de la celebración del circuito internacional.

El certamen nació en 1995 por iniciativa de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Portugal (Anje) para la promoción del diseño de moda en el país. En su debut participaron José Antonio Tenente, Nuno Gama o Maria Gambina, entre otros. El encuentro tiene su origen en Oporto, que continúa concentrando el grueso del programa, mientras en cada edición se hace un guiño en Lisboa.

La capital del país también impulsó en su día Moda Lisboa y, durante unos años, se avivó cierta rivalidad. Con el tiempo, la pasarela lisboeta, de menores dimensiones, se ha centrado en el talento joven y de vanguardia. **m**



**ALIANZA ENTRE INDUSTRIA Y DISEÑO**

A lo largo de las últimas décadas, Portugal ha logrado reforzar el vínculo entre los diseñadores y los grupos industriales. Firms como Dielmar, Luis Onofre, Katty Xiomara o Vicri, que desfilan en Portugal Fashion, cuentan con grandes compañías sectoriales a sus espaldas, que han contribuido a su desarrollo.

PÁGINA 41



# Portugal repiensa su textil con industria e inversiones en el centro



←  
**INARBEL, DISEÑO Y TECNOLOGÍA**  
Para seguir en este negocio, la nueva generación que pilota Inarbel se ha volcado en el departamento creativo y en la tecnología. La maquinaria le aporta flexibilidad suficiente para que tiradas pequeñas no supongan sobrecostes. El grupo se especializó también en el segmento infantil.

POR SILVIA RIERA

↑ La industria de Portugal no es barata. Y no quiere serlo. Tommy Hilfiger, Giorgio Armani, Victoria Beckham o Brooks Brothers son algunos de sus clientes. Y el sector no parece dispuesto a bajar su listón porque en ello va su supervivencia. Del tsunami *low cost* de China hoy sobreviven en Portugal aquellos que no sucumbieron a la guerra de precios y tuvieron suficiente músculo financiero para invertir en tec-

**Del tsunami 'low cost' de China sobreviven los que no sucumbieron a la guerra de precios e invirtieron en tecnología**

nología. Con esta apuesta, las compañías que permanecen han subido un escalón en eficiencia y rentabilidad y son capaces de ejecutar series cortas, incluso prendas personalizadas, y servirlos en *lead times* de entre dos y tres semanas. Ahora, el sector en Portugal vuelve a repensar su negocio, ya sea a partir de la customización, la sostenibilidad, al talento joven o a los textiles técnicos, para continuar avanzando. La industria del textil, la confección y la piel del calzado continúa dándole vueltas a su modelo a las puertas de una nueva era en la moda en la que, por encima del precio, está la personalización y el tiempo. La entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001, que prácticamente barrió la confección en España, tuvo también un fuerte impacto en la industria portuguesa, que vio como clientes de años decidían probar suerte con nuevos proveedores asiáticos que fabricaban a precios imposibles. La industria

española, viéndolas venir, reorientó el negocio hacia la marca y la distribución para abordar un mercado local de 47 millones de habitantes. La portuguesa también apostó por ello, pero ante un mercado de consumo casi cinco veces menor y con un poder adquisitivo alejado del producto *premium* que su industria estaba acostumbrada a confeccionar. De aquella primera transformación todavía hay compañías que alternan la marca propia y el *private label* para compensar riesgos. Sin embargo, la gallina de los huevos de oro hoy en Portugal vuelve a ser la industria. Pero no a cualquier precio. “Lo barato sale caro, también para el industrial”, afirma con rotundidad José Armindo, consejero delegado de la fábrica de prenda de punto Inarbel y representante de la segunda generación de la familia fundadora. “Todos aquellos que aceptaron pedidos por nada ya no están, porque de aquella manera no se pudo



←  
**RIOPELE, LA HISTÓRICA**  
Fundada en 1927 por José Dias de Oliveira, la sede central del grupo permanece en Pousada de Saramagos, en el término municipal de Vila Nova de Famalicão. En la actualidad, la familia mantiene el 90% de su capital, mientras que el 10% está en manos del fondo BES PME Capital Growth. El 97% de su producción se exporta.

sobrevivir”, señala. Situada en lo alto de la localidad de Vila Boa de Quiles, al oeste de Oporto, y rodeada de viñedos, Inarbel es de las pocas compañías de punto que persiste en esta zona. Ahora, el empresario explica que gran parte de la producción que se fue a Asia ha regresado y considera que esta tendencia irá en aumento. “Ha habido un cambio en la estrategia de las empresas porque han visto que iban a estrellarse contra un muro”, asegura. “Al consumidor puedes engañarle una vez con la calidad, pero no dos”, añade. En su cartera de clientes, Inarbel mantiene varias compañías españolas como Zara, Neck&Neck, Gocco, Mayoral o Eseoese, entre otras, además de desarrollar sus propias marcas, Dr Kid y AJ. La empresa comercializa sus enseñas en 16 países y acaba de introducir las en Canadá y Polonia, además de empezar a tantear el mercado mexicano.

## EFICIENCIA PRODUCTIVA

Además de presidir la patronal Anivec-Apiv, César Araujo es propietario de Calvelex, una de las mayores empresas de confección de Portugal, con ventas de veinte millones de euros, una plantilla de 700 trabajadores y oficinas en Hong Kong, Londres y Nueva York. El empresario asegura que quienes resisten en Portugal y vuelven a ganar músculo productivo

son aquellos que no han dejado de invertir durante el periodo de vacas flacas. Calvelex, que tiene entre sus clientes a marcas europeas y estadounidenses de lujo, redefinió su negocio como una planta de automoción, combinando procesos industriales con otros manuales. Ahora, Calvelex acaba de poner en marcha unas nuevas instalaciones junto a la fábrica para el *showroom* y ha empezado a allanar unos terrenos colindantes para construir una nueva factoría. Quien también introdujo técnicas *lean* en su organización fue el fabricante de sastrería masculina Crialme, que ahora ha dado una nueva vuelta de tuerca al negocio y ha digitalizado la cadena para dejar atrás la producción en masa de un único modelo para producir en masa modelos personalizados. Cada día, la compañía expide hasta 400 prendas a medida. Después de años encogiéndose

**“Todos los que aceptaron pedidos por nada ya no están, porque no se pudo sobrevivir”, señala José Armindo**

el tamaño de la fábrica, ahora su plan es volver a cubrir el espacio vacío con más contrataciones. En el ámbito del calzado, el retorno de la producción también se ha hecho evidente y de la misma manera que en el textil: en los segmentos *premium* y lujo. Patricia Correia, consejera delegada de Helsar, es tajante al apuntar que trabajan para marcas “a las que no preocupa el precio, sino los materiales”. La empresa está especializada en calzado femenino, elabora hasta 200 pares al día que tienen como destino el norte de Europa y Reino Unido. En el ámbito del calzado masculino, a Armando Silva la tecnología le ha facilitado la diversificación y la flexibilidad hasta el extremo. De su línea original de calzado clásico para hombre, en pocos años se ha lanzado al *casual*, las *sneakers* o el calzado oxford para mujer. En la actualidad, este negocio familiar de cuatro millones de euros en ventas anuales y una plantilla de 82 trabajadores produce alrededor de 350 pares al día y realiza el 30% de su producción para otras marcas internacionales. En textil hogar, el empresario Xavier Leite compró Têxteis Penedo a mediados de los noventa, pero no ha sido hasta ahora cuando ha empezado a planear la expansión del proyecto. La compañía, con una facturación de doce millones de euros y una plantilla de 90 personas, se ha





←

**CRISPIM ABREU Y ÁGATHA RUIZ DE LA PRADA**

La empresa, fundada en 1983 y con una plantilla de 320 personas, produce alrededor de 400.000 prendas al mes para clientes de España, Italia, Reino Unido y norte de Europa. La compañía tiene también la licencia de producción y distribución de la línea infantil de Agatha Ruiz de la Prada para Portugal, de la que tiene una tienda en Oporto.

PÁGINA 44

hecho ya con los terrenos que tiene junto a su sede para ampliar su capacidad. Cada año, la empresa también destina una media de un millón de euros a maquinaria para mejorar eficiencia y posicionarse en un segmento medio-alto.

**VIRAR EL RUMBO Y AMPLIAR EL NEGOCIO**

En el ámbito de la tejeduría, uno de los históricos del país, Riopelle, está también inmerso en nuevos proyectos. José Alexandre de Oliveira, presidente del consejo de administración, encara esta nueva etapa del sector con un optimismo moderado a pesar de involucrarse en el desarrollo de Refibra, junto con Lenzing e Inditex, y estrenar una ampliación de la fábrica para empezar a confeccionar. Riopelle, propietario también de la marca Vicri de moda masculina, cerró 2016 con una facturación de 70 millones de euros y una plantilla de 1.056 trabajadores.

**“En los últimos diez años, se ha cambiado tanto como en los anteriores treinta”, explica José Alexandre de Oliveira**

Oliveira, que estuvo involucrado en la patronal europea del textil Euratex durante el periodo de deslocalización y asegura que Europa “maltrató” al textil, explica que Riopelle también ha puesto en marcha una incubadora de *start ups* en busca de nuevas maneras de pensar la industria, en la que su familia lleva noventa años involucrada. “En estos últimos diez años, el sector ha cambiado tanto como en los anteriores treinta” sostiene el empresario, que destaca ante todo cómo se han transformado las relaciones entre proveedores y clientes: “hay nuevas relaciones de confianza, en que las reuniones ya no se hacen en una sala, sino en la fábrica”. Según Oliveira, la mayor integración de la cadena es clave para trabajar con series cortas y tiempos por debajo de las cuatro semanas. El fabricante de género de punto LMA, por su parte, aprovechó la crisis para dar un vuelco a su estrategia. Hasta 2005 fue proveedor de camisetas para gigantes del deporte, pero aquel año, coincidiendo con la liberalización del comercio textil global, los pedidos cayeron a la mitad. En vez de echar el cierre, viró el rumbo hacia el desarrollo de prendas técnicas para la práctica del deporte, así como para otras aplicaciones en sectores como la automoción o la decoración. Tres años después, LMA recuperó el terreno perdido y, en la actualidad, factura seis millones de euros

y encadena varios años de crecimiento a doble dígito. “La necesidad despierta el ingenio”, subraya Manuel Barros, de LMA. “No tuvimos otra que regresar a las bases, buscando qué ofrecer al mercado”, apunta. Sonicarla, especializada también en género de punto para íntimo y moda deportiva, destina cada año un millón de euros a maquinaria y ha ampliado el equipo de ingenieros para el desarrollo de nuevos tejidos. Ahora, por ejemplo, está trabajando en introducir electrodos que realizan pequeñas descargas en zonas clave del cuerpo para activar la musculación. Por otro lado, la compañía ha empezado a trabajar con poliéster reciclado, que espera introducir en la totalidad de su producción en dos años.

**SAVIA NUEVA**

A Portugal llegó también el *boom* de las *start ups* del calzado y la que más rápido avanza es Asportuguesas, un fenómeno apadrinado por el vivero de *start ups* del gigante luso del corcho Amorim y respaldado ahora por el mayor grupo de calzado del país, Kyaia, dueño de Fly London. Recién licenciado en Arquitectura, el emprendedor Pedro Abrantes se ha marcado como objetivo buscarle las cosquillas a Havaianas con una chancla de corcho.

→

**HELARS, SERIES MÍNIMAS DE 50 PARES PARA EL LUJO EUROPEO**

El grupo de calzado Helsar superó la crisis de la deslocalización industrial con nota apostando desde sus inicios por el segmento alto y la flexibilidad máxima. La empresa tiene su propia marca, pero continúa destinando el 80% de su producción al *private label*, sobre todo para firmas de lujo del norte de Europa.



PÁGINA 45

El joven empresario João Abreu tiene menos de treinta años, recién finalizados sus estudios en administración y dirección de empresas, y ya se ha colocado ya al frente de la empresa de confección Crispim Abreu, que pusieron en marcha sus padres a principios de los ochenta. Con dos fábricas en Portugal y 320 trabajadores en plantilla, Abreu explica que son capaces de “hacer milagros” en dos semanas. Especializado en tricot, el joven directivo asegura que es uno de los proveedores más antiguos de Inditex en Portugal y defiende que la industria textil de Portugal vuelve a tener recorrido e ilusión a las nuevas generaciones. Por otro lado, Crispim Abreu acaba de poner en marcha un proyecto junto a otra compañía lusa, MundoTextil, para producir en Mozambique hilo de algodón africano orgánico para abastecer al sector del textil hogar.

**TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Los expertos coinciden en que el *reshoring* continuará, ya sea por cuestiones políticas o por proximidad al mercado de consumo. “Además del *lean manufacturing* cada vez se busca más el *agile*, la respuesta rápida”, explica Jordi Dalmau, profesor en EAE Business School y experto en aprovisionamiento global. “Hoy, lo peor que le

puede pasar a una marca de moda es que el cliente le pida un artículo y no lo tenga”, asegura Dalmau, quien apunta que esta ineficiencia ahora se compensa con stock, pero que el objetivo que se han marcado los grandes grupos de distribución pasa por prescindir de él. “Lo mejor del stock es no tenerlo”, sostiene. Según el experto, los grandes del retail están replanteando sus cadenas de suministro con modelos híbridos, con producción en *hubs low cost*, concentrados en su mayoría en el sudeste asiático, y con plataformas en cercanía en las que se realice el ensamblaje final de la prenda y su distribución. Esta técnica que ahora implanta la gran distribución, con la que espera reducir stocks y tiempos, procede del negocio de la automoción. Las marcas de automóviles trabajan con *contract manufacturers* en China, Bangladesh o Vietnam, que fabrican el coche hasta cierto punto, y cuentan a su vez con fábricas en proximidad que se encargan de todo lo demás, de todos aquellos *extras* que pide el cliente en el concesionario. En el caso de la automoción, con la robotización, la impresión 3D y el *digital twinn* (la reproducción digital de la fábrica), se ha logrado rebajar el lanzamiento de un modelo de coche de un año a cuatro meses. Por otro lado, la guerra de la velocidad y la digitalización obligan a los actores a una

mayor interconexión entre ellos. El *ship to line* que implantó Bosch en los ochenta es hoy el nuevo normal de los *smartphones*. “La interconexión en la industria de la moda será fundamental porque no se puede planificar la demanda en base a los históricos, sino que se necesitan artículos nuevos cada semana y, para ello, se precisa de conexión en tiempo real”, asegura Dalmau. De hecho, la facilidad para compartir datos e información será crucial para los acuerdos con los retailers en los próximos años. El objetivo final de la digitalización es que las estanterías detecten la falta de artículos y su velocidad de venta para activar de inmediato la cadena de suministro. “En la actualidad, esto es una utopía, pero en cambio se tiene un cliente que no aguanta los actuales plazos de entrega”, señala el profesor, quien apunta que el sector se oriente hacia el *make to order*. De introducirse las plataformas en cercanía y robotizar procesos, el *time to market* podría rebajarse a una semana. Por primera vez en la historia de la moda, comercio e industria van juntas de la mano. La captación de datos en los puntos de venta en busca de patrones de compra tendrá un impacto directo en el conjunto de la cadena de suministro, que irá acercándose en busca de la velocidad y la personalización. **m**

PÁGINA 45



# “Portugal no es tan barato como Asia, pero para los gallegos es como tener la fábrica al lado”



← **EFFECTO FRONTERA**  
Alberto Rocha está inmerso en su tesis doctoral en la que investiga sobre el efecto frontera, en cómo aprovechar las relaciones de cooperación empresarial entre las compañías de dos países vecinos.

POR S. RIERA

↑ Alberto Rocha es secretario general de Cointega, la Confederación de Industrias Textiles de Galicia, entre cuyos miembros se encuentran Inditex, Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Bimba y Lola o Florentino, entre otras empresas. Rocha lleva nueve años al frente de esta organización empresarial, desde la que fue promotor del Euroclustex entre Galicia y el norte de Portugal para favorecer el intercambio comercial entre ambas regiones.

¿Cuál ha sido el protagonismo de Portugal en el desarrollo de la moda gallega?

En los años en los que lanzamos la marca Galicia Moda, allá por los ochenta, no hubo

influencia alguna. Sin embargo, para consolidar dos de los pilares en que se asentó el modelo de negocio de las empresas gallegas en las siguientes décadas, el peso fue creciente. Estamos hablando, por una parte, del acortamiento en los ciclos tradicionales de la moda, de la rotación de colecciones y la velocidad de actuación. Y, por otra parte, de conseguir una óptima relación calidad-precio en productos que están entre el *low cost* y el *premium*.

¿Cuándo empezaron las marcas gallegas a ir en busca de proveedores portugueses?

Han existido distintas etapas. Una primera a finales de los ochenta y principios de los noventa, con la implantación de algunas filiales producti-

vas en territorio portugués y la subcontratación a pequeña escala. Portugal ya tenía entonces una importante industria, ya había habido empresas extranjeras que se habían instalado allí, pero las relaciones de la moda gallega con ella hasta entonces habían sido mínimas.

Galicia tenía también un tejido industrial importante en talleres de confección...

Las redes de talleres que había aquí eran ineficientes y no lograron dar el salto cuando sus clientes dejaron de producir en el ámbito local. En la década de los ochenta, se crearon muchas cooperativas de talleres pequeños para la producción por minutos, pero con el tiempo fueron cerrando.

“En Portugal se asentó el modelo de ciclos cortos, rotación y calidad-precio entre ‘low cost’ y ‘premium’”

“Se busca la proximidad, así como la facilidad de comunicación e integración en la cadena de valor sectorial”

“Los fabricantes portugueses ya no venden minutos de trabajo, sino que gestionan y desarrollan producto”

## ALBERTO ROCHA

SECRETARIO GENERAL DE COINTEGA

¿Coincidió con el traslado de la producción a Portugal?

También la industria de Portugal había mejorado métodos productivos con el apoyo de técnicos japoneses que implantaron técnicas *lean*. En aquel momento se abrió una segunda etapa, a mediados de los noventa.

¿Qué ocurrió?

Fue entonces cuando se intensificó la búsqueda de proveedores portugueses por parte de las empresas gallegas, a la vez que las empresas portuguesas empezaron a realizar una apuesta firme por el mercado español, sobre todo en lo que se conoce como *private label*, pero también intentando vender sus marcas e incluso implantando sus cadenas de tiendas. Los grupos españoles diseñaban lo que se tenía que hacer y enviaban los tejidos, e incluso la prenda cortada.

¿Hubo una tercera etapa?

Sí, en la primera década del siglo actual, en la que Portugal sufrió la competencia asiática y del norte de África. Mucha producción que hasta entonces se colocaba en Portugal se desvió a estos otros países. Las empresas portuguesas intentaron lanzar entonces sus propias marcas, pero el resultado no fue siempre el esperado. Y muchos de aquellos que se fueron en busca de producciones más baratas, poco a poco fueron cayendo en la cuenta de que no les era tan rentable y que los errores les penalizaban aún más.

Es entonces el momento del regreso...

En Portugal, evidentemente, es más fácil tener un control. Es la cuarta etapa, en la década actual, donde una parte importante de la industria portuguesa consiguió reorientar su modelo de negocio. Portugal ha hecho muy bien las cosas y sus empresas han ganado en dimensión y en eficiencia. Y han seguido apostando por el modelo de *private label* sin renunciar a las marcas propias, aunque el negocio importante está en la fabricación.

Pero continúa siendo más caro...

Evidentemente no es tan barato como Asia, pero tiene otras ventajas, como la rapidez, la rotación. Para los gallegos es como tener la fábrica al lado.

¿Aunque impacte en los márgenes?

Actualmente, el coste es un requisito necesario, pero no suficiente. Se buscan proveedores que gestionen bien su empresa y, de esta forma, puedan ofrecer precios competitivos. Pero también se busca la proximidad, así como la facilidad de comunicación e integración en la cadena de valor sectorial. Esta última resulta una combinación posiblemente única en el mundo.

¿Inditex se explica, en parte, por Portugal?

El fenómeno de Inditex es el resultado de la conjunción de múltiples causas, algunas muy vinculadas al territorio, entre las que sin duda ocupará un papel importante la proximidad al polo industrial textil que existía en Portugal. Pero de lo que estoy convencido es que el mayor mérito debe atribuirse a las personas que han dirigido la empresa, puesto que las condiciones externas a la compañía también estaban al alcance del resto de competidores.

¿Qué se ha aprendido de la deslocalización?

Sobre todo durante la primera década de este siglo, muchas marcas se vieron atraídas por sus bajos precios. Sin embargo, los resultados han sido bastante desiguales. Fue adecuado para algunas empresas, pero menos para otras. Por el método de prueba y error, que siempre ha funcionado muy bien en este sector, se ha alcanzado un nuevo equilibrio.

¿Y cuál ha sido el resultado final?

Por un lado, se ha adquirido un gran conocimiento y experiencia en la gestión de la cadena de aprovisionamiento, ha habido una

adaptación de la industria de proximidad, sobre todo la portuguesa, para mejorar su oferta, de la que ha salido reforzada y con un posicionamiento mucho más sostenible.

¿Cuál es la relación hoy entre la moda gallega y la industria portuguesa del textil?

Las empresas grandes de Galicia buscan en estos momentos proveedores con mayor dimensión y especialización, lo que ha sido posible gracias al aumento de masa crítica en cuanto a volumen de pedidos, integrándose y sincronizándose con sus procesos y operando de forma más eficiente. Por otra parte, los fabricantes portugueses ya no se limitan a vender minutos de trabajo, sino que son gestores y desarrolladores de producto.

¿Fue este el objetivo del colectivo Euroclustex?

La verdadera ventaja viene por el modelo de subcontratación que resulta posible en el espacio de la euro región constituida entre Galicia y el norte de Portugal. En ella se puede operar en un ecosistema de competencia perfecta en lo económico, ya que la integración en este ámbito es absoluta. Pero, a su vez, sigue existiendo una frontera administrativa, que lejos de constituir una barrera se ha convertido en un cortafuego contra el intervencionismo.

¿Qué quiere decir?

Se da una situación inédita, que es la de cooperación empresarial y competencia entre las administraciones públicas de ambos países. No en las fórmulas que tradicionalmente se han tratado de fomentar, sobre todo desde la administración, sino en la facilidad de establecer acuerdos entre empresas, evitando corsés que obliguen a mantenerlos cuando ya no resultan de interés para ambas partes. Y esto último es lo que ha permitido el efecto frontera. **m**



# El consumo empieza la remontada en Portugal tras la crisis



← **CRISIS Y RECUPERACIÓN**  
Tras Grecia e Irlanda, Portugal se convirtió en abril de 2011 en el tercer país comunitario en solicitar un rescate internacional. La situación financiera del Estado y el sistema financiero impactó en otros ámbitos de la economía. Hoy, Portugal se encuentra en una situación completamente diferente, en una senda clara de recuperación y crecimiento.

POR C. DE ANGELIS

↑ Portugal se encuentra hoy entre los países europeos que encabezan la recuperación del viejo continente. Mejores perspectivas económicas por parte de los consumidores y unas previsiones de más ingresos por parte de las familias del país llevan a Portugal a registrar una mejora continua de la disposición de compra. Según el último informe de la empresa de análisis de mercado GfK, correspondiente

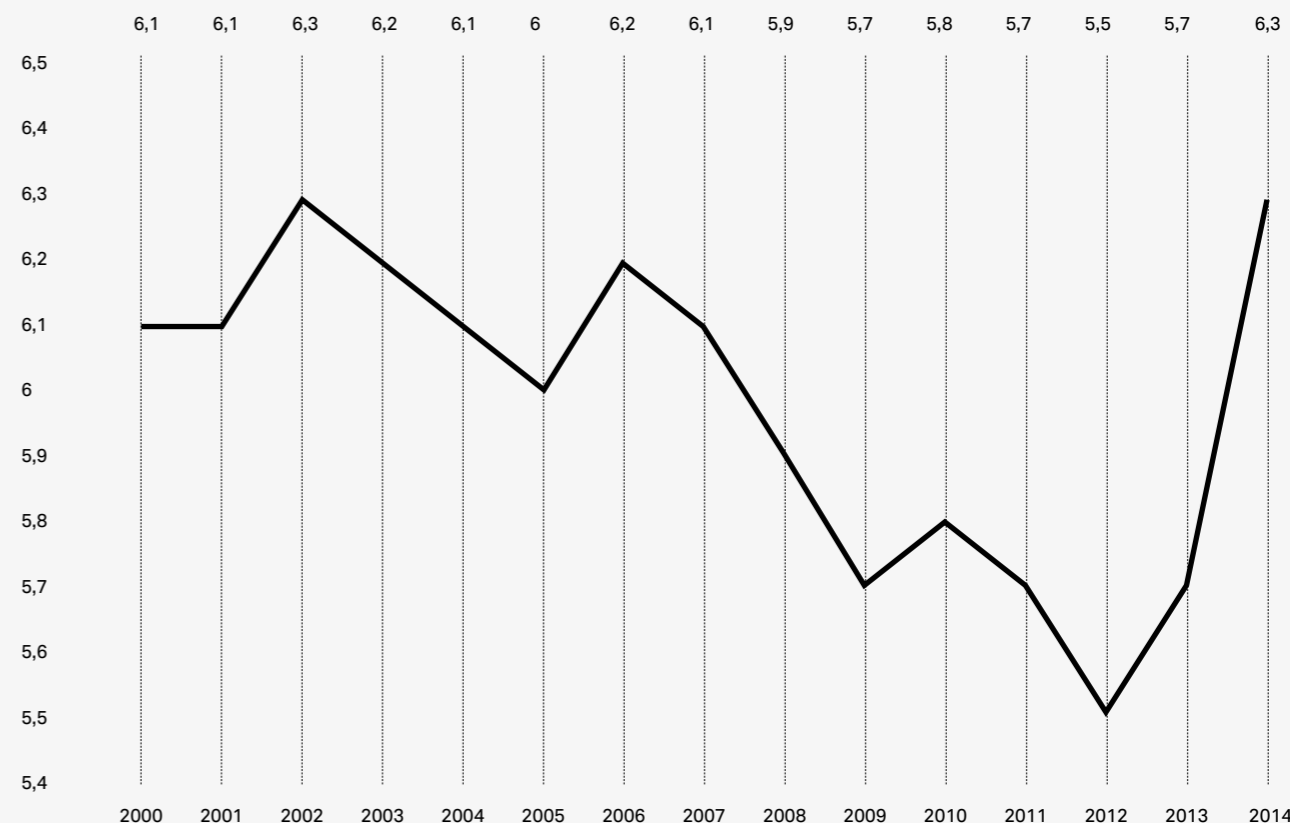
**La crisis económica iniciada en 2007 impactó en el consumo interno de Portugal y en el peso de la moda en el gasto de las familias del país**

al segundo trimestre de 2017, “Europa vive un clima general de optimismo, a pesar de la incertidumbre que plantean el *Brexit*, los atentados terroristas, la llegada y acogimiento de refugiados o la expectación política ante las pasadas elecciones en Francia y las próximas en Alemania”. Pese a ello, las previsiones son todavía negativas en algunos países que, como Portugal, se vieron duramente afectados por la crisis económica, como Italia o Grecia, u otros como Reino Unido, sobre el que sobrevuelan cientos de incertidumbres por su próxima salida de la Unión Europea. En cambio, Portugal supera la media europea en perspectivas económicas, con 39 puntos positivos, en perspectivas de ingresos (30 puntos positivos) y disposición a las compras, con cuatro puntos positivos, tras una subida de catorce puntos, según GfK. Como en España, esta crisis impactó

durante la crisis en todos los ámbitos del consumo de las familias portuguesas, incluida la moda. Más allá del descenso en los valores absolutos de consumo de moda, la crisis provocó una reordenación en las prioridades de estas familias, afectando al peso que tienen vestido y calzado en la cesta de la compra general. El punto más bajo llegó en 2012, cuando los portugueses sólo destinaron el 5,5% de su presupuesto a la compra de artículos de moda. El máximo histórico, alcanzado en 2002 (con un 6,3% del gasto total), se recuperó no obstante en 2014, según los últimos datos disponibles para Aicep. La confianza de los consumidores ha salido por fin de los valores negativos a mediados de 2017, por primera vez desde el inicio de la crisis. Según el Indicador de Confianza de los Consumidores que publica el Banco de Portugal, en mayo se situó en 1 punto positivo, para ascender hasta 3 puntos en junio (último dato publicado).

## PESO DE LA MODA EN EL CONSUMO DE LAS FAMILIAS EN PORTUGAL

En porcentaje sobre el total



Fuente: Aicep

**En 2017, la confianza de los consumidores se ha instalado por primera vez en cifras positivas, mientras que el clima ya era positivo entre las empresas de retail**

De estabilizarse, este cambio de color en el clima de confianza podría convertirse en un revulsivo para la economía, después de que la crisis llevara la confianza de los portugueses a mínimos entre 2011 y 2012. Por su parte, aunque el ánimo de los consumidores no había acompañado hasta ahora, el sector minorista sí había empezado a percibir los primeros indicios esperanzadores en 2014, cuando el indicador de confianza de las empresas detallistas registró los primeros datos en positivo. En 2016, la confianza de los retailers se situó entre un punto en negativo y tres en positivo, tras pasarse estancada casi todo el primer semestre. No obstante, entrado en 2017 el indicador se ha mantenido siempre en negro, con un resultado de dos puntos positivos en enero, febrero y junio, tras oscilar entre los 0 y los 2 puntos el resto del ejercicio.

### RETAIL DE MODA EN PORTUGAL

¿Cómo es el retail de moda en Portugal y cómo le ha afectado la crisis? Según datos del Banco de Portugal, el comercio minorista especializado en prendas de vestir y confección sumaba en 2015 un total de 4.549 empresas. El 28% de las mismas se concentraron en el distrito de Lisboa, si bien su peso en términos de negocio es muy superior, con un 66% de

la facturación total. Por su parte, Oporto concentra el 20% de las empresas de distribución minorista de productos de confección, que a su vez generan el 13% del volumen de negocio. En cuanto a la región de Braga, concentra el 9% de las empresas minoristas de confección y el 9% de la facturación del sector. El 43% restante de retailers especializados en confección se reparten por el resto de localidades del país, concentrando sólo el 12% de la cifra de negocio. En 2015, estas empresas sumaron un trabajador más, de media, respecto al año precedente, con un ratio de siete trabajadores por empresa. El volumen de negocio medio fue de 604.867 euros, frente a los cerca de 540.000 euros del año precedente. En el calzado y los artículos de cuero, el universo empresarial de compañías de

**La distribución de moda en Portugal está formada por más de 5.500 empresas: 4.549 especializadas en confección y 1.171 de cuero y calzado**





**AVENIDA LIBERDADE**

El centro histórico de Lisboa es uno de los núcleos neurálgicos del retail en Portugal, con ejes como Avenida Liberdade y el barrio de Chiado. Marcas como Ermenegildo Zegna, Hugo Boss, Carolina Herrera, Prada, Louis Vuitton, Burberry, Gucci, Cartier y Michael Kors han elegido los edificios de los siglos XIX y XX de Avenida Liberdade para instalar sus *flagships* en el país.

PÁGINA 50

distribución ascendió en 2015 a 1.171 sociedades, 27 más que en el año precedente. La ubicación geográfica de las mismas se asemeja a la de los retailers de confección: Lisboa concentra el 24% de las empresas; Oporto, el 22%, y Aveiro, el 9%, mientras que la facturación se reparte en un 53% para Lisboa, el 14% para Oporto y el 5% para Aveiro. En el resto del país se ubican el 45% restante de las empresas, que copan el 28% de la facturación.

En este sector, el volumen de negocio ascendió en 2015 a 421.655 euros, frente a los 386.529 euros del ejercicio anterior. La plantilla media de las empresas se mantuvo en esos dos años en cinco trabajadores.

**Lisboa concentra el 66% de la facturación de las empresas minoristas de confección de Portugal y el 53% en el caso del retail de calzado y artículos de cuero**

Las estadísticas del Banco de Portugal señalan incluso los resultados agregados del sector y realizan una media de los mismos. En este sentido, los últimos datos disponibles, de 2015, sitúan el resultado medio de los retailers de cuero y calzado en Portugal en 8.354 euros, frente a los poco más de 2.300 euros del ejercicio precedente. En la distribución de productos de confección, el resultado medio de las empresas fue de 5.652 euros, frente a los 4.309 euros del ejercicio anterior.

**MERCADO INMOBILIARIO**

Según Cushman&Wakefield, el mercado inmobiliario del retail en Portugal muestra signos de reactivación en 2017. “Es probable que la demanda continúe creciendo a lo largo de 2017, debido a la expansión del comercio minorista en las zonas emergentes de Lisboa y Oporto, así como a varias ciudades secundarias de Portugal; los otros formatos también han atraído un crecimiento creciente, en línea con la tendencia positiva registrada desde 2015”, señala la consultora. En el primer trimestre del año, Portugal ha registrado 113 operaciones en el ámbito del retail, especialmente en calles comer-

ciales de Lisboa. Los centros comerciales, por su parte, han concentrado el 39% de las operaciones.

Debido al impulso de la demanda, las rentas evolucionan al alza en áreas como el barrio de Chiado y Avenida Liberdade, en Lisboa, con subidas interanuales del 7,7% y del 5,6%, respectivamente, según Cushman&Wakefield.

La presión de la demanda es aún más acusada en los centros comerciales, a pesar de que las ventas descendieron un 1,4% en 2016 y el tráfico cayó un 1,1%, según datos de la Asociación Portuguesa de Centros Comerciales. Las rentas en los centros *prime*, según Cushman&Wakefield, subieron hasta marzo un 25,8% interanual.

**La demanda en el sector inmobiliario comercial se mantiene al alza en el primer trimestre de 2017, tanto en centro ciudad como en los centros comerciales del país**



**ENCLAVE TURÍSTICO**

El turismo es un importante dinamizador de la economía portuguesa. En 2016, el país recibió casi once millones de visitantes extranjeros, un 13% más que en el ejercicio anterior. Los turistas británicos fueron el grupo mayor de visitantes, seguidos por alemanes y españoles. Los dos primeros también fueron los que más crecieron, ambos un 9,8%, frente a la subida del 8,2% del turismo español.



PÁGINA 51

**PREVISIONES**

La economía portuguesa cerró 2016 con un crecimiento del 1,4%, dos décimas menos que en el año anterior, debido fundamentalmente a la baja inversión, la contención de las exportaciones y la evolución del consumo privado. No obstante, la situación está dando un vuelco en 2017, con un crecimiento interanual del 2,8% en el primer trimestre.

Por su parte, la tasa de paro ha caído del 16% en 2013 al 11,2% a finales de 2016 y hasta sólo el 8,8% en el segundo trimestre de 2017.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde) mejoró a mediados de año sus pronósticos para la economía lusa, para la que espera un

**La baja inversión, la contención de las exportaciones y el débil consumo privado frenaron en 2016 el crecimiento del PIB portugués, que ascendió sólo un 1,4%**

crecimiento del 2,1% en 2017 y del 1,6% en 2018. Lo mismo ha hecho el Fondo Monetario Internacional (FMI), que en junio dijo que la economía portuguesa se ha fortalecido “considerablemente” en 2017 impulsada por el crecimiento del turismo y la construcción en un contexto de recuperación de la eurozona. Por ello, el FMI ha revisado sus previsiones de crecimiento para este año al 2,5%, mientras que para 2018 prevé un aumento del PIB del 2%. En su anterior pronóstico, la entidad preveía una expansión del 1,7% y el 1,4% en 2017 y 2018, respectivamente. “La perspectiva a corto plazo de Portugal se ha fortalecido considerablemente gracias al repunte de la inversión y al crecimiento continuado de las exportaciones a medida que la recuperación de la eurozona gana fuerza”, indicaron los técnicos del FMI. Como a España, el FMI recomienda de forma recurrente a Portugal la ejecución de reformas para fortalecer su economía, que en este caso buscarían impulsar la inversión y la productividad.

El documento señala la necesidad de elevar sustancialmente los niveles de inversión, para lo que considera un requisito previo contar con un mercado laboral “más

**Tanto el FMI como la Comisión Europea y el propio Gobierno de Portugal han mejorado sus previsiones de crecimiento económico para el país en 2017**

flexible” donde se relacionen salarios y productividad. Esto permitiría, según el FMI, “aprovechar las mayores cualificaciones de los trabajadores que entran al mercado laboral mientras se salvaguarda la competitividad”, añade el FMI. El espaldarazo del FMI a la economía portuguesa también va acompañado de las buenas perspectivas de la Comisión Europea, que en febrero formuló unas previsiones para el país incluso mejores que las realizadas por el propio Gobierno de António Costa. En marzo, el Banco de Portugal revisó sus previsiones y pronosticó que el país cerrará 2017 con un crecimiento del PIB del 1,8%, cuatro décimas por encima de su anterior estimación y tres más que lo esperado por el Gobierno luso. **m**



# La huella española de la moda en el mercado portugués

POR MARTÍ VENTURA

↑ Lisboa. Esta es la primera ciudad que figura habitualmente en el plan de internacionalización de una empresa española de moda. Las compañías españolas se vuelcan en el mercado luso como banco de pruebas de su salto al extranjero, apoyándose en la cercanía y las similitudes de la población.

Portugal es el primer mercado escogido por las empresas españolas para comenzar a internacionalizarse. La cercanía geográfica, la inexistencia de aranceles y la facilidad de libre comercio propiciada por la permanencia en la Unión Europea son algunos de los factores clave que permiten darse esta situación. Por otro lado, portugueses y españoles comparten muchos rasgos culturales y hábitos de consumo, hecho que facilita la integración y rápida expansión de las enseñas nacionales en el país vecino.

Inditex, por ejemplo, escogió Oporto como primera ciudad para dar el salto internacional. Así, el 12 de octubre de 1988 comenzó en la urbe portuguesa la expansión del gigante gallego en el mundo con una tienda Zara en la rúa Santa Catarina, a la que le siguieron otros dos establecimientos en Nueva York y París en los siguientes meses.

Actualmente, Portugal es el sexto país con más presencia de las cadenas de Inditex en el mundo, con 336 establecimientos a cierre del primer trimestre de 2017. De todas las enseñas del grupo, la más extendida en suelo luso es Zara, con 85 tiendas, a la que le siguen Pull&Bear y Bershka, con 53 y 49 establecimientos,

**La proximidad geográfica y las similitudes sociodemográficas hacen de Portugal el banco de pruebas de la internacionalización de la moda española**

respectivamente. El gigante gallego de la distribución de moda opera en el mercado portugués con todas sus cadenas, incluida Lefties. Por otro lado, el grupo gallego también fabrica gran parte de su producción en Portugal. Inditex trabaja actualmente con 1.357 fábricas en el país, que suponen un total de 170 proveedores.

La compañía catalana Mango, segundo mayor grupo español de distribución de moda, también escogió Portugal para iniciar su desarrollo fuera de su mercado local. En 1992, la compañía fundada por Isak Andic a principios de los ochenta puso en marcha dos establecimientos en el país vecino y, al año siguiente, el grupo subió la persiana en Francia, Andorra, Suiza y Malta. Actualmente, Mango tiene en Portugal una cincuenta de establecimientos, concentrados, sobre todo, en Lisboa y Oporto.

De hecho, Mango se prepara para poner en marcha un nuevo punto de venta de referencia en Portugal. La empresa ultima la apertura de un nuevo establecimiento en el Teatro Edén de Lisboa, uno de los inmuebles más emblemáticos de la capital lusa. La tienda, de 1.300 metros cuadrados y ubicada en la Praça dos Restauradores, abrirá a finales de año y será uno de los mayores establecimientos de Mango en Portugal.

Grupo Cortefiel, el tercero en el podio de grupos españoles de distribución de moda, también cuenta con una fuerte presencia en el mercado portugués.

Grupo Cortefiel tiene catorce tiendas de su marca homónima en suelo luso. Por número de establecimientos, sin embargo, le gana Springfield, con 32 puntos de venta en el país. A la enseña de moda joven le sigue la cadena de moda íntima Women'Secret, con 25 tiendas. Por otra parte, Pedro del Hierro no cuenta con ningún establecimiento propio, ya que el grupo distribuye las colecciones de la marca a través de espacios dentro de sus puntos de venta Cortefiel, y el formato outlet de Fifty Factory sólo tiene una tienda en Portugal.

**EL CORTE INGLÉS. ÚNICA AVENTURA**

El Corte Inglés es uno de los mayores grupos de grandes almacenes de Europa, una posición que ha conseguido operando, únicamente, en España. O casi: Portugal es el único país donde la compañía presidida por Dimas Gimeno tiene presencia fuera de las fronteras nacionales.

El Corte Inglés puso en marcha su filial en Portugal en 1987, pero debió superar varios obstáculos burocráticos para abrir su primer centro en noviembre de 2001 (si bien ya operaba en el país con otras de sus divisiones, como informática o viajes). El primer complejo del grupo español en tierra lusa, ubicado en Lisboa, contó con 47.000 metros cuadrados de superficie comercial y su apertura estuvo liderada por el actual presidente del grupo. Dimas Gimeno permaneció siete años en Portugal.

La internacionalización es la batalla pendiente de El Corte Inglés y su expansión en Portugal nunca ha llegado a realizarse con fuerza. En la actualidad, El Corte Inglés cuenta con un centro en Lisboa y otro en Oporto. El complejo comercial de la capital portuguesa se encuentra en la avenida António Augusto de Aguiar, mientras que el de la segunda urbe más importante del país está ubicado en la avenida da República.

**DE DESIGUAL A TOUS**

La catalana Desigual es una de los grupos españoles que más ha apostado por la internacionalización. La empresa comenzó su etapa de expansión fuera de las fronteras españolas con aperturas en Portugal y en Francia.

**Tanto Inditex como Mango pusieron en marcha en Portugal sus primeras tiendas fuera de su mercado local en 1988 y en 1992, respectivamente**



PÁGINA 52

Actualmente, la enseña catalana opera con seis tiendas propios en territorio luso, aunque sus productos están presentes en alrededor de 130 puntos de venta del canal multimarca y establecimientos bajo el formato de outlet.

La empresa catalana de joyería Tous, por su parte, se encuentra en plena expansión internacional, que comenzó con una apertura en Japón en 1996. En 2012, la compañía subió la persiana a su primer *flagship store* en el país, en el barrio de Chiado, en Lisboa. Actualmente, la empresa suma un total de veinticinco establecimientos propios en el mercado portugués. La mayoría de estos se encuentran alrededor de Lisboa y Oporto,

**Portugal es el único destino internacional en el que está presente El Corte Inglés con su negocio de grandes almacenes, desde finales de 2001**

aunque el grupo está presente a lo largo de todo el territorio.

Además de Inditex, otras compañías gallegas que han cruzado su cercana frontera con Portugal han sido Adolfo Domínguez y Bimba y Lola. El primero, por ejemplo, desembarcó en el mercado portugués en la década de los noventa, siendo uno de los primeros países donde el grupo comenzó su expansión internacional. En la actualidad, la empresa opera en territorio luso con tiendas propias, establecimientos multimarca y corners en El Corte Inglés, tanto de Oporto como de Lisboa. En total, Adolfo Domínguez se encuentra en once puntos de venta. Bimba y Lola, la empresa fundada por las sobrinas del diseñador gallego, tanteó en julio de este año abrir instalaciones en el norte de Portugal. La firma textil anunció el pasado marzo que se encontraba en busca de terrenos para hacer frente a su crecimiento. La operación estaba centrada en la búsqueda de una nueva sede de los servicios centrales y una nueva plataforma logística. En la actualidad, la empresa opera en el país con doce tiendas propias, concentradas en Oporto y Lisboa,

además de un establecimiento en Braga. La andaluza Marypaz comenzó su andadura en el mercado luso en 2011, con la puesta en marcha de seis establecimientos en centros comerciales de las localidades Pontimao, Viano do Castelo, São João da Madeira, Albufeira, Aguas Santa y Oporto. A partir de su desembarco en el país, la presencia de la enseña de calzado ha crecido en territorio portugués y, en la actualidad, la empresa opera con dieciséis puntos de venta propios repartidos por todo el país.

**EXTRANJEROS DESDE ESPAÑA**

Portugal no es sólo un mercado destino de las empresas españolas, también lo es de las internacionales. De hecho, la mayoría ataca Portugal desde las filiales españolas. El gigante sueco H&M, por ejemplo, desembarcó en el país en 2003 y gestiona su negocio luso a través de su subsidiaria española. Lo mismo sucede con la británica Primark, con alrededor de ocho puntos de venta en el país, y con el grupo danés Bestseller, que combina la distribución en el canal multimarca con el retail. **m**

← **MANGO SE VISTE DE ART DÉCO**  
Mango ultima la puesta en marcha en Lisboa del que será uno de sus mayores establecimientos de referencia, el grupo catalán ha escogido el Teatro Edén, uno de los inmuebles más emblemáticos de la ciudad lusa. El inmueble está ubicado en la Praça dos Restauradores, en el centro de Lisboa, y continúa siendo uno de los principales reclamos turísticos de la ciudad lusa. El teatro abrió sus puertas en 1931 y el inmueble se diseñó al estilo Art Decó por los arquitectos Cassiano Branco y Carlo Florencio Dias. Fue uno de los mayores teatros de Lisboa, pero pronto se reconvirtió en cine y en su fachada se conservan las figuras talladas de unos actores actuando frente a la cámara. La tienda, de 1.300 metros cuadrados, abrirá a finales de este año y contará con toda la oferta de la cadena.

PÁGINA 53



# De Mo a Farfetch, los líderes de la distribución de moda en Portugal



← **LA MARCA AUPADA POR UNA CADENA DE SUPERMERCADOS**  
Nacida de la mano de Sonae en 2013, Mo es actualmente uno de los primeros operadores locales de moda del mercado portugués. Nacida en 2013, la compañía está enfocada al público femenino del segmento medio y sus tiendas están ubicadas puerta con puerta con los establecimientos de la cadena de supermercados Continente.

## POR MARTÍ VENTURA

Mo, Seaside o Parfois se han hecho un hueco en el mercado luso de la gran distribución. Todas estas enseñas han aprendido a competir de tú a tú en su país de origen con gigantes globales del retail como Inditex o H&M. Por otro lado, en el escenario portugués de la moda ha irrumpido también Farfetch, que a través de la Red ha conquistado el mercado internacional del lujo. Entre el *low cost* y la gama más alta, las marcas portuguesas empiezan a captar la atención del resto del planeta.

Enseñas españolas e italianas, como Zara, Massimo Dutti, Mango, Cortefiel o Benetton lideran el consumo de moda en el país, apoyándose también la cercanía geográfica. Sin embargo, las compañías portuguesas resisten a la entrada de los grupos internacionales. En 2014, de los veinte primeros retailers que operaban en Portugal, once eran de fuera del país y

nueve eran locales, según los datos proporcionados por Retail-Index. No obstante, los once internacionales copaban entonces el 75% del mercado portugués de moda. Sólo Inditex concentra el 40% de las ventas del sector a través de sus diferentes cadenas. Sonae es uno de los grupos portugueses que ha creado una cartera propia de marcas de moda. Además del negocio inmobiliario y de la distribución alimentaria (a través de supermercados Continente), el grupo ha desarrollado el segmento de retail en moda con cadenas como Mo, de *low cost*, o Zippy, de moda infantil, así como Sport Zone, de moda y equipamiento deportivo. Hace dos años, el grupo tomó el control de la española Losan y el año pasado reforzó su negocio con la compra del 50% de Salsa. La división Sports&Fashion registró un crecimiento del 31,3% en el ejercicio 2016, hasta 529 millones de euros, impulsada por la integración de Losan y Salsa. Esta área de negocio agrupa Zippy, Sport Zone,

Mo, Losan, Salsa, Deeply y Berg Outdoor. Mientras que Sonae ha centrado el desarrollo de Zippy y Sport Zone en el extranjero, el grupo ha concentrado la expansión de Mo en su mercado interior. A diferencia de Primark, la compañía huye de las *macrotiendas* y potencia Mo apoyándose en su red de supermercados. En la actualidad, la red de esta cadena se compone de 130 establecimientos en el país.

Farfetch es el último gran fenómeno del comercio minorista portugués vinculado a la moda. La empresa nació en 2008 de la mano del emprendedor portugués José Neves y ahora, casi una década después, prepara su salto al parque en la bolsa de Nueva York. Su modelo de negocio consiste en poner en contacto tiendas de lujo de todo el mundo con los consumidores, pero actuando como un *marketplace*. Fundada en Guimarães (cerca de Oporto), la empresa cuenta con sedes en Londres, Nueva York, Los Ángeles, São Paulo y Oporto.



## ← UN MODELO QUE REVOLUCIONÓ EL ECOMMERCE MUNDIAL

Farfetch nació en 2008 de la mano del portugués José Neves y ahora, casi una década después, prepara su salto al parque en la bolsa de Nueva York. La compañía funciona como un marketplace que pone en contacto a tiendas de lujo de todo el mundo con el consumidor final.

## El gigante luso Sonae ha creado una división de moda con cadenas como Mo, Zippy y SportZone y las compras de Losan y Salsa

### DE SEASIDE A PARFOIS, LOS NUEVO RETAILERS PORTUGUESES

Seaside es una cadena de calzado *low cost*, que reproduce el mismo modelo que Deichmann o Merkal. La empresa, que el año pasado aterrizó en España y Francia, cuenta con cerca de un centenar de establecimientos sólo en Portugal. Con una cifra de negocio de en torno a los cien millones de euros, cuenta con una plantilla de 600 trabajadores y planes de expansión en Europa.

Parfois, por su parte, fue fundada en 1994 por Manuela Medeiros, tiene sede central en Oporto y cuenta con más de 700 establecimientos en sesenta países. La compañía, especializada en la distribución de complementos y accesorios de moda a precio asequible, está en plena ofensiva en Latinoamérica, donde acaba de aterrizar en México y Honduras.

Lanidor es otro de los exponentes de la moda portuguesa. La empresa, que opera en el mercado con las marcas LA Woman y LA Kids, fue fundada en 1966 y actualmente opera con un centenar de tiendas en nueve mercados. De un total de cien establecimientos, ochenta se encuentran en su país de origen. La empresa pertenece al grupo homónimo, que a la vez es propietario de las marcas Globe, Quebramar, Casa Batalha y Companhia do Campo.

En moda masculina, uno de los referentes es Sacoor Brothers, fundado en 1898 por los hermanos Sacoor con una pequeña tienda en Lisboa. La empresa salió al mercado extranjero en 2007 con aperturas en España y Emiratos Árabes y, ahora, el grupo se encuentra presente en trece mercados de Europa, Oriente Medio y Asia con alrededor de un centenar de tiendas propias.

La sastrería Giovanni Galli, fundada en 1992, es otro de los grandes operadores portugueses que lideran el mercado de la moda masculina. La compañía opera con alrededor de setenta tiendas en diez mercados, en especial en su mercado local. El grupo forma parte de la cartera de Grupo Unifato, que emplea a más de ochocientos trabajadores. La empresa matriz es también el distribuidor en el país de marcas como Mango, Salsa o Nike. Por otro lado, el grupo opera con las tiendas multimarca Ponto Negro y Upstyle.

Tiffosi, especializado en denim y controlada por el hermano del fundador de Salsa, también ha escrito su nombre entre los grandes de la moda lusa. Con más de 35 años de historia, la enseña está presente en un más de un millar de puntos de venta en Europa y Oriente Medio. En España, la compañía opera en El Corte Inglés y tiene dos establecimientos propio en Madrid. **m**



# “Las empresas portuguesas carecen de una dimensión verdaderamente global”



## EL FABRICANTE DE H&M

La compañía portuguesa ha sido el encargado de elaborar las colecciones de calzado y accesorios de las colaboraciones de H&M con firmas internacionales como Jimmy Choo, Marni o Isabel Marant.

## POR MODAES

Considerado el sucesor en la industria del calzado de Fortunato Frederico, fundador de Kyaia, Luis Onofre es el impulsor de una de las marcas con más visibilidad y tirón internacional del país. Desde abril de este año, Onofre está también al frente de Appicaps, la patronal portuguesa del calzado. De hecho, el diseñador y empresario sucedió en la presidencia de la organización a Frederico, quien ha ocupado este puesto en los últimos 18 años. Onofre lleva el calzado en el ADN. Sus antepasados fundaron en 1939 el grupo Conceição Rosa Pereira, que durante tres generaciones ha sido uno de los pesos pesados de la industria en Portugal.

## ¿Es ahora un buen momento para el calzado en Portugal?

La industria portuguesa del calzado está pasando por un periodo de consolidación en los mercados internacionales. Desde 2009, las exportaciones han crecido un 55% y han alcanzado la cifra de 1.900 millones de euros en 2016. Portugal exporta el 95% de su producción a unos 152 países en todo el mundo.

## Han crecido en plena crisis...

Este es el resultado de los continuos esfuerzos de las compañías en realizar acciones en mercados exteriores. Sólo este año, unas doscientas compañías han participado en unos setenta eventos en todo el mundo.

## ¿Se ha notado la relocalización de la producción en la proximidad?

El modelo de negocio de las empresas portuguesas se basa en la proximidad al mercado. Por un lado, contamos con capacidades de respuesta rápida y eficiente con respecto a pedidos pequeños y, por otro lado, tenemos precios competitivos.

## ¿Cómo ha impactado esto?

Esta ventaja competitiva ha atraído a nuevos clientes de todo el mundo, pero especialmente de Europa.

## ¿Cree que va a ir para más?

Esperamos seguir atrayendo a nuevos clientes y marcas europeas, así como seguiremos aumen-

“La industria portuguesa del calzado está pasando por un periodo de consolidación internacional”

“La falta de trabajadores cualificados es una dificultad sistemática para las empresas del sector del calzado”

“La industria más sexy de Europa, como ya es conocida, quiere crecer y necesita una nueva generación”

# LUIS ONOFRE

PRESIDENTE DE APICCAPS Y FUNDADOR DE LUIS ONOFRE

tando la inversión en mercados extranjeros con un fuerte potencial de crecimiento.

## ¿Cree que la inversión extranjera va a suponer un estímulo para abrir nuevas fábricas en Portugal?

En los últimos tres años se han creado docenas de nuevas unidades de producción, de las cuales una abrumadora mayoría proviene de empresas portuguesas. Sólo en los últimos seis años hemos creado más de 9.000 nuevos puestos de trabajo.

## ¿Considera que Portugal necesita crear más marcas?

En los últimos diez años, se han creado más de 300 nuevas marcas en Portugal. Ahora, creo que el siguiente paso es la consolidación de estas marcas en los mercados internacionales.

## La industria en Portugal ha hecho una fuerte inversión en tecnología. ¿Cómo ha repercutido en el sector?

La inversión de los últimos años ha servido para mejorar nuestra capacidad de respuesta rápida y eficiente y pedidos pequeños. Actualmente, desde el punto de vista tecnológico y la prestación de servicios de alta velocidad, Portugal es un referente.

## ¿Está la industria en Portugal preparada para los retos de la industria 4.0?

Seguro. Creo que estaremos a la vanguardia en ese proceso. El Gobierno portugués tiene un ambicioso plan en este ámbito y sitúa precisamente el sector del calzado como un buen ejemplo de una estrategia creciente de proximidad al cliente final.

## ¿Los robots reemplazarán el trabajo artesanal?

No. Creo que la industria puede beneficiarse de la implementación de la tecnología, pero no de una manera dependiente. La industria del calzado portugués se caracteriza por un

fuerte componente manual y artesanal que exhibe en los zapatos.

## Se trata de un sector compuesto por pequeñas y medianas empresas. ¿Es el tamaño un inconveniente o una ventaja?

Las empresas portuguesas carecen en cierta medida de una dimensión verdaderamente global. Desde el punto de vista de la eficiencia y la flexibilidad, el hecho de que las empresas portuguesas sean pequeñas será una gran ventaja competitiva.

## En este sentido, ¿habrá movimientos en las empresas de calzado portuguesas movimientos corporativos en el futuro?

No creo que haya cambios significativos en los próximos años.

## ¿Hay interés de inversión de capital de riesgo?

Es un campo al que estamos prestando especial atención.

## ¿Cómo se encuentra el sector en materia de mano de obra cualificada?

La industria portuguesa del calzado tiene escasez de mano de obra calificada. Año tras año, el éxito de los zapatos portugueses en los mercados externos ha garantizado un aumento de la producción y, en consecuencia, una mayor demanda de mano de obra. En las encuestas trimestrales, Apicaps señaló que la falta de trabajadores cualificados es una dificultad sistemática de las empresas.

## ¿Qué zonas geográficas concentran la mayor cantidad de mano de obra?

El sector del calzado tiene su fuerza industrial predominantemente centrada en la región Norte del país. Felgueiras es el mayor distrito empleador, así como el mayor exportador, representando un total del 37% respecto a

estos dos aspectos. Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Guimarães y São João da Madeira son los otros distritos que dominan el ranking del sector más empleador, representando las tres cuartas partes del empleo total en la industria portuguesa del calzado.

## ¿Es capaz de atraer talento joven?

Sí. Por el momento, el sector está promoviendo una campaña para atraer a los jóvenes a la industria. Empieza a ser conocida como la industria más sexy de Europa. El sector quiere crecer y necesita una nueva generación de trabajadores. Las empresas quieren capturar talento joven en campos como el diseño, la gestión, la producción, la computación electrónica de anuncios.

## ¿Se crean nuevas profesiones?

Desde 2010, el sector del calzado ha creado más de 9.000 nuevos empleos. De esta manera, ofrece oportunidades de carrera a los jóvenes en varias áreas, tales como producción, diseño, logística, nuevas tecnologías, comercialización y área comercial.

## Podría ser más concreto...

Es importante movilizar las habilidades que hemos estado utilizando para construir una imagen colectiva a favor de las empresas. Las empresas deben ser asistidas en el desarrollo de campañas y planes de comunicación personalizados, en la contratación de agencias de comunicación, con la asistencia a ferias en el extranjero...

## ¿Se han creado nuevas empresas en los últimos años?

En la última década se han creado en Portugal más de 342 marcas de calzado. El lanzamiento de nuevas marcas es el resultado de una de las principales prioridades definidas por *Footure2020*, el plan estratégico del sector nacional del calzado. **m**



# El calzado y la Red, los nuevos focos de 'start ups' en Portugal



← **SEGUNDAS OPORTUNIDADES**  
Lara Vidreiro y Filipa Neto fundaron Chic by Choice en 2014 a los 21 años, tras iniciar su trayectoria con Style in a Box, una plataforma que enviaba cajas a sus usuarios con propuestas de ropa de marcas de lujo.

MODA.E.S DOSSIER PORTUGAL

**POR MARTÍ VENTURA**

↑ Aunque no forme parte de uno de los focos de la innovación o la moda internacionales, Portugal está siendo en los últimos años cuna de *start ups* que unen moda y tecnología. Farfetch, el ecommerce de lujo con sede en Londres pero con ADN portugués, fue uno de los pioneros de este fenómeno y un ejemplo a seguir por muchas *start ups*, entre las que se encuentran Chic by Choice o Asap54.

**Farfetch se ha convertido en un referente de innovación y moda entre las 'start ups' portuguesas**

Una de las de mayor reconocimiento es Chic by Coice. Las estudiantes de empresariales Lara Vidreiro y Filipa Neto fundaron la empresa en 2014 a los 21 años. Además de en Portugal, las empresarias basaron la empresa en Reino Unido, tal como hizo Farfetch. Mediante una aplicación, la plataforma permite alquilar vestidos de fiesta de mujer de marcas del sector *premium* o lujo de cuatro a ocho días a un 15% del precio original. En vez de comprar stocks de las firmas de moda, la *start up* compra el vestido seleccionado por la cliente y luego lo mantiene disponible para futuros alquileres. Chic by Choice cuenta con más de cuarenta marcas en cartera, entre ellas Dior, Lanvin, Dolce&Gabbana, Etro, Diane Von Furstenberg o Marchesa. La compañía opera en quince países de Europa, entre los que se encuentran Reino Unido, Francia, Italia, Portugal y España, y tiene el objetivo de convertirse en el Rent the Runway eu-

ropeo. La empresa, con una facturación de alrededor de dos millones anuales, logró en noviembre de 2015 cerrar una ronda financiación de un millón y medio de euros, entre los que se encuentran los fondos Faber Ventures (que en marzo de 2014 ya había invertido 520.000 euros en la *start up*), Edge Group, Portugal Ventures y los inversores Paulo Mateus Pinto, presidente de La Redoute Iberia, y Nuno Miller, director de canales digitales en Sonae y ex directivo de Farfetch. Chic by Choice se encuentra en pleno crecimiento a partir de adquisiciones y, en agosto de 2015, se hizo con las *start ups* alemanas La Remia y GlamourRent, dos de sus competidores directos. Por otra parte, Asap54 es otra de las nuevas empresas del sector que están llamando la atención en el sector de la moda y la tecnología. La empresa, fundada por Daniela Cecilio, ex estilista y directiva de Farfetch, tiene su sede en Londres,

PÁGINA 58

MODA.E.S DOSSIER PORTUGAL

→ **UN FUTURO PROMETEDOR**  
Entre los próximos planes de Asportuguesas después de su alianza con Kyaia se encuentra su debut en la feria italiana Micam, así como proyectos de comunicación estratégicos con Google o la distribuidora de la película *Los vigilantes de la playa*.



PÁGINA 59

**Chic by Choice, con sede en Lisboa y Londres, quiere convertirse en el Rent the Runway europeo**

aunque su software ha sido desarrollado en la localidad portuguesa de Braga. Conocida como el *Shazam de la moda*, la aplicación de esta *start up* permite reconocer una prenda a través de una fotografía realizada con el dispositivo. Asap54 cerró una ronda de financiación en febrero de 2014, en la que captó 3,8 millones de euros de participantes como e.ventures, Ceyuan Ventures y Novel TMT Ventures.

**EL 'BOOM' DEL CALZADO LLEGA A PORTUGAL**  
Más allá de las *start ups* basadas en la

tecnología y la Red, el *boom* del calzado también ha llegado a Portugal para quedarse. Más de 300 nuevas marcas de calzado, como Friendly Fire o Asportuguesas, han empezado su andadura en los últimos seis años en el país. Asportuguesas, especializada en chanclas de corcho, nació de la mano de Pedro Abrantes, después de que este finalizara sus estudios de Arquitectura. El fundador dio el primer impulso a la enseña tras incorporarse a la aceleradora de *start ups* del gigante portugués del corcho Amorin, que no sólo entró en su capital sino que le proporcionó el material para arrancar y lanzó la empresa al mercado con un precio medio de 35 euros y con la sostenibilidad por bandera. Ahora, Asportuguesas comercializa sus productos en 39 países a través de comercios multimarca y con el *marketplace* Farfetch. La empresa acaba de abrir su capital al grupo de calzado Kyaia, uno de los mayores del país, para

apuntalar su crecimiento. Del calzado de playa al sector premium, con Friendly Fire encabezando la lista de nuevas empresas. Cofundada por Rute Marques y Alexandra Castro, la *start up* desarrolló su idea de negocio junto a JAM Fernandes, una empresa de Guimarães con una larga tradición en calzado. Ahora, la empresa distribuye su calzado personalizable a un precio de entre 100 euros y 300 euros en una treintena de puntos de venta en cinco países de Europa, entre los que se encuentran España o Alemania. **m**

**Asportuguesas echó a andar tras entrar en la aceleradora del gigante del corcho Amorin**



