

2ª Edición
actualizada y ampliada

Cátedra Nebrija Santander
en Dirección Internacional de Empresas

Brasil: un gran mercado en expansión sostenida

Experiencias de internacionalización de empresas
españolas en mercados emergentes IV



Nebrija
Universidad



Santander

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Brasil: un gran mercado en expansión sostenida

2ª edición actualizada y ampliada



Nebrija
Universidad



© Universidad Antonio de Nebrija
Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Coordinación del proyecto:
Gonzalo Solana González
Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Edición: Servicio de Publicaciones
Universidad Antonio de Nebrija
Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Índice

Brasil: un gran mercado en expansión sostenida. 2ª edición actualizada y ampliada

Prólogo	13
Por <i>Marcial Portela</i> Presidente Consejo de Administración de Banco Santander Brasil	
Introducción	15
Parte I Principales resultados	
Capítulo 1 Principales resultados de la investigación	19
Por <i>Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas	
Parte II La opinión de los expertos	
Capítulo 2 España y Brasil: dos países cada día más próximos	41
Por <i>Manuel de la Cámara Hermoso</i> Embajador de España en la R. F. de Brasil	
Capítulo 3 Brasil un modelo de desarrollo basado en el trinomio estabilidad, crecimiento e inclusión social	51
Por <i>Paulo Cesar de Oliveira Campos</i> Embajador de Brasil en España	
Capítulo 4 La financiación empresarial en Brasil: el papel del BNDES en el futuro	55
Por <i>Luciano Coutinho</i> Presidente del BNDES	
Capítulo 5 La internacionalización de las empresas iberoamericanas; las empresas españolas en Brasil	59
Por <i>Enrique V. Iglesias</i> Secretario General Iberoamericano	

Capítulo 6	Importancia de Brasil para la economía española	65
	Por <i>Guillermo de la Dehesa</i> Presidente del CEPR, Centre for Economic Policy Research	
Capítulo 7	Más España en Brasil; más Brasil en España	71
	Por <i>Fernando Salazar Palma</i> Consejero Económico y Comercial. Embajada de España en Brasil	
Capítulo 8	Las relaciones comerciales entre España y Brasil: oportunidades de exportación para las empresas españolas ..	79
	Por <i>Ana Raquel García Rubio</i> Consejera Económica y Comercial Jefe Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasil	
Capítulo 9	La inversión empresarial de Brasil en el exterior	85
	Por <i>José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage</i> Consejero Delegado de INVEST IN SPAIN y Subinspector de Hacienda de la Comunidad de Madrid, respectivamente	
Capítulo 10	Brasil: un socio comercial clave para Europa	89
	Por <i>Gaspar Frontini y Carlo Pettinato</i> Jefe y Economista Senior, respectivamente, de la Unidad de Relaciones Comerciales con Latinoamérica de la Dirección General de Comercio, Comisión Europea	

Parte III La experiencia de las empresas

Capítulo 11	ABENGOA <i>"Tecnología para el desarrollo sostenible en Brasil"</i>	99
	Por <i>Antonio Merino Ciudad y Javier Salgado</i> Presidente Ejecutivo Abengoa Brasil y Presidente & CEO Abengoa Bioenergy Brasil	
Capítulo 12	ANYHELP INTERNATIONAL <i>"La aventura de la búsqueda de un socio local en Brasil"</i>	103
	Por <i>José Luis Sánchez</i> CEO de AnyHelp	
Capítulo 13	BANCO SANTANDER <i>"Su Vez. Su Voz. Su banco"</i>	107
	Por <i>Marcos Madureira</i> Director de Comunicación, Relación Institucional y Sostenibilidad del Banco Santander	
Capítulo 14	CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA <i>"Brasil es uno de los mercados legales más atractivos del presente y con mayor potencial en el futuro"</i>	111
	Por <i>Jaime Llopis y Andoni Hernández</i> Socios, coordinador de la práctica latinoamericana y socio residente en Sao Paulo, respectivamente	
Capítulo 15	FAGOR AUTOMATION BRASIL <i>"Brasil supuso toda una novedad y manera completamente nueva de trabajar"</i>	115
	Por <i>Daniel Dias de Carvalho y Fernando Fernández de Landa</i> Director Fagor Automation do Brasil y Director América de la Corporación MONDRAGON	

Capítulo 16	GAS NATURAL FENOSA <i>"Tenemos un fuerte compromiso de permanencia en Brasil"</i>	119
	Por <i>Sergio Aranda Moreno</i> Director General de Latinoamérica de Gas Natural Fenosa	
Capítulo 17	GESTAMP <i>"Brasil es un mercado estratégico"</i>	123
	Por <i>Teresa Pérez Frías</i> C.E.O. de la División de Gestamp Automoción en Mercosur	
Capítulo 18	GRUP SERHS <i>"Tenemos una total implicación con el desarrollo turístico en Brasil"</i>	127
	Por <i>Ramon Bagó Agulló</i> Presidente de Grup SERHS	
Capítulo 19	HISPASAT <i>"HISPASAT ha encontrado en Brasil un mercado idóneo para establecerse y prestar servicios innovadores desde su flota de satélites"</i>	131
	Por <i>Elena Pisonero</i> Presidenta de Hispasat	
Capítulo 20	IBERDROLA <i>"Brasil es uno de nuestros ejes prioritarios de crecimiento"</i>	135
	Por <i>José Gaset Loring</i> Director de Relaciones Institucionales. Iberdrola	
Capítulo 21	INDITEX <i>"Brasil no sólo es un mercado destacado para Inditex, sino que presenta grandes oportunidades"</i>	139
	Por <i>Jesús Echevarría Hernández</i> Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales	
Capítulo 22	INDRA <i>"Brasil: un gran mercado con futuro"</i>	143
	Por <i>Emilio Díaz</i> Director General de Indra	
Capítulo 23	IRIZAR BRASIL S. LTDA. <i>"Instalarnos en Brasil nos ha permitido ser competitivos en Centro y Sur América, África y Oceanía"</i>	147
	Por <i>Axier Etxezarreta</i> Director General de IRIZAR BRASIL desde el año 2001 hasta comienzos de 2010	
Capítulo 24	ISOLUX CORSÁN <i>"Brasil es uno de los mercados estratégicos con mayores perspectivas de desarrollo"</i>	151
	Por <i>Oscar Vía Ozalla y María García de Lara</i> Director General de Desarrollo de Negocio y Responsable Comercial del Área Latinoamérica del Grupo Isolux Corsán, respectivamente	
Capítulo 25	LLORENTE & CUENCA <i>"Brasil: comunicar sobre el hombro de un gigante"</i>	155
	Por <i>Juan C. Gozzer</i> Director Ejecutivo de Llorente & Cuenca Brasil	

Capítulo 26	MAPFRE “La capacidad de crecimiento en Brasil es muy elevada”	159
	Por <i>Rafael Casas</i> Presidente de MAPFRE AMÉRICA	
Capítulo 27	P&A CONSULTORES “Brasil es una oportunidad ahora y a largo plazo”	163
	Por <i>Ángel F. Prieto</i> Socio de P&A	
Capítulo 28	REPSOL “Contribuir al desarrollo sostenible es parte indisoluble de nuestras actividades en Brasil”	165
	Por <i>Maribel de Luis</i> Directora de Relaciones Internacionales de Repsol	
Capítulo 29	SISTEMA AZUD “La presencia en mercados emergentes nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales”	169
	Por <i>Francisco Gabriel García Calvo</i> Técnico comercial del departamento Internacional de Sistema Azud	
Capítulo 30	TELEFÓNICA “La empresa emplea directamente a más de 20 mil personas en Brasil”	173
	Por <i>José María del Rey</i> Vicepresidente de Estrategia y Regulación de TELESP (1998-2001)	

Parte IV
El análisis de los académicos

Capítulo 31	Una radiografía de la empresa española en Brasil	179
	Por <i>Carlos Poza Lara</i> Profesor de Análisis Económico Cátedra Santander en Dirección Internacional de Empresas Universidad Nebrija	
Capítulo 32	Las relaciones comerciales de las empresas españolas con Brasil	199
	Por <i>Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Consejo Superior de Cámaras de Comercio	
Capítulo 33	Inversión directa española en Brasil: confluencia de intereses	207
	Por <i>Martha Carro Fernández y Jesús Paúl Gutiérrez</i> Universidad CEU-SAN PABLO	
Capítulo 34	Oportunidades de comercio, infraestructuras e inversiones directas para las empresas españolas en Brasil	215
	Por <i>Alfredo Arahuetes y Manoela Cavalcanti de Araújo</i> Profesor Propio de Economía Internacional de ICADE y Analista de Comercio Exterior de la Embajada de Brasil en España, respectivamente	
Capítulo 35	Las diferencias culturales y el proceso de internacionalización de empresas brasileñas	223
	Por <i>Roberto Salazar, Rafael Pozas, Tatiana Zismann, Jonas Venturini</i> Profesores de Administración y Relaciones Internacionales de la Escola Superior de Propaganda e Marketing. ESPM SUL, Brasil	

Parte V**Información básica**

Capítulo 36	Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Brasil	233
	Por <i>José Gaset Loring</i> Presidente de la Cámara de Comercio Brasil España	
Capítulo 37	Datos básicos de Brasil	237
Capítulo 38	Direcciones de interés	243
Parte VI		
Bibliografía	253

Índice de cuadros

Cuadro 31.1:	Estructura organizativa utilizada.....	189
Cuadro 33.1:	Stock de Inversión Directa en Brasil por origen geográfico de los recursos (%).....	208
Cuadro 33.2:	Empresas españolas que participaron en el proceso privatizador y de concesiones en Brasil.....	209
Cuadro 34.1:	Sectores de oportunidad para la IED española en Brasil determinados a partir de los sectores de especialización de las empresas españolas y los sectores brasileños con factores de atracción y/o estratégicos para la IED.....	221
Cuadro 35.1:	Los elementos de la distancia psicológica de Rocha (2004).....	226

Índice de gráficos

Gráfico 31.1:	Expansión de las empresas españolas.....	181
Gráfico 31.2:	Fórmula de instalación productiva.....	182
Gráfico 31.3:	Motivos para la instalación.....	183
Gráfico 31.4:	Obstáculos encontrados en el proceso de instalación.....	184
Gráfico 31.5:	Tipo de instalación utilizada.....	184
Gráfico 31.6:	Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial.....	185
Gráfico 31.7:	Causas de malas experiencias.....	186
Gráfico 31.8:	Resultados objetivos.....	187
Gráfico 31.9:	Valoración subjetiva.....	188
Gráfico 31.10:	Estrategia de futuro de la empresa española.....	190
Gráfico 31.11:	Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización.....	191
Gráfico 31.12:	Servicios más importantes para el proceso de implantación en Brasil.....	192
Gráfico 32.1:	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas).....	200
Gráfico 32.2:	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas).....	201
Gráfico 32.3:	Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas).....	201
Gráfico 32.4:	Promedio comerciado por empresa española internacionalizada regular según área. Año 2011 (miles de euros).....	202
Gráfico 32.5:	Concentración empresarial del comercio exterior de España. Año 2011 (% sobre total volumen exportado / importado).....	203
Gráfico 32.6:	Empresas españolas exportadoras a Brasil por capítulos: Año 2011 % sobre total compañías exportadoras a Brasil (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a Brasil).....	204

Gráfico 32.7:	Empresas españolas importadoras desde Brasil por capítulos. Año 2011 % sobre total compañías importadoras desde Brasil (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde Brasil).....	204
Gráfico 32.8:	Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número) ..	205
Gráfico 34.1:	Oportunidades de infraestructuras que presentan el PAC II y Pos 2014, el PIL, el Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016 (en millones de euros)	219

Prólogo

Por **Marcial Portela**

Presidente Consejo de Administración de Banco Santander Brasil

El Banco Santander comenzó a invertir en Brasil en 1970 abriendo en Sao Paulo una agencia de representación. La primera sucursal del banco la inauguramos en 1982, y en los últimos años de la década de los 90 compramos tres bancos antes de consolidar nuestra presencia en el sistema bancario brasileño con la compra en el año 2000 del Banco do Estado de São Paulo – Banespa. En 2007, la operación de compra del Banco Real a ABN Amro permitió al Banco Santander asegurar su posición como el mayor conglomerado financiero internacional establecido en Brasil y como el tercer mayor banco privado del país por activos totales. Desde entonces continuamos avanzando; entre otras cosas unificamos nuestra marca, entramos en nuevos segmentos de negocios, como el mercado de adquirencia, promovemos la apertura de centenares de sucursales y construimos un nuevo Centro de Procesamiento de Datos que soportará la futura expansión del Banco.

Nuestra confianza en Brasil ha sido permanente en estas tres décadas. Y a lo largo de ellas, el país ha cambiado a mejor. Hoy el mundo reconoce unánimemente que en los últimos diez años el país ha sabido establecer bases económicas y sociales sólidas para iniciar su imparable proceso de desarrollo y modernización.

Pero no siempre ha sido así: al comenzar el siglo, Brasil llevaba dos décadas creciendo por debajo del 3% y había acumulado una inflación promedio que le había forzado en veinte años a eliminar nueve ceros de su moneda nacional. En el año 2000 su renta per cápita era un 30% menor que la mexicana y estaba a la cabeza del ranking de inequidad en la distribución de la renta y la riqueza de Latinoamérica: Brasil era el único país del universo en el que su 5% más pobre estaba entre el 5% más pobre del globo y su 5% más rico entre el 5% más rico del mundo.

¿Por qué fuimos entonces a invertir en Brasil?

Muy simple: porque muy pronto comprendimos que no se podía ser un inversor en Latinoamérica si no se estaba en Brasil. No solo por el tamaño de la economía

brasileña en el entorno del continente, sino fundamentalmente porque los empresarios, los políticos, o las Universidades brasileñas han sabido desde siempre que debían participar en la configuración de las políticas del continente.

Nosotros nunca dudamos que el país acabaría encontrando su camino al desarrollo. O como lo expresó el Presidente Lula en su discurso de toma de posesión, “la esperanza acabaría venciendo al miedo” y la sociedad brasileña caminaría por nuevos y mucho más prometedores caminos.

Y así ha sido. El éxito de esta nueva fase ha sido rotundo. El país ha crecido casi al 4%, una tasa que es un 50% superior al crecimiento promedio registrado en los 25 años precedentes. Y su compromiso con la baja inflación, las finanzas públicas sostenibles y las cuentas externas saneadas le hicieron acreedor del grado de inversión.

Estos decisivos logros —todos ellos soñados por generaciones y generaciones de brasileños— han permitido otro aún mayor: la reducción de la pobreza y que más de 30 millones de ciudadanos hayan pasado a ser “clases medias”. Un proceso que no se ha interrumpido con la reciente crisis global y que ha puesto a Brasil a las puertas de tener al 75% de sus hogares dentro de esas clases medias emergentes que con sus demandas de seguridad, de protección de la propiedad, de educación y de sanidad están cambiando el perfil del país y del continente.

Seis de cada diez nuevos hogares de clase media en Latinoamérica han aparecido en el Brasil del crecimiento con estabilidad y de la Bolsa Familia, lo que ha contribuido a que Brasil se haya convertido en una nueva historia de éxito de Latinoamérica.

El siguiente paso de Brasil estoy convencido que no puede ser otro que convertirse en un país desarrollado en el transcurso de una generación. Para lograrlo habrá que invertir en educación, en universidades, en más y mejores infraestructuras. Pero el sueño es hoy posible. Y en su realización, la sociedad brasileña sabe que cuenta con el pleno apoyo del Banco Santander. Como desde 1970 lo ha tenido.

Como siempre lo tendrá.

Introducción

Después de poco más de dos años desde la presentación del libro “Brasil: un gran mercado en expansión sostenida” presentamos esta segunda edición actualizada y ampliada. El Banco Santander, consciente del enorme interés de las empresas españolas por Brasil y de la importancia estratégica para ambos países, ha realizado un esfuerzo suplementario para realizar una nueva investigación sobre Brasil.

En este período se han intensificado las relaciones entre Brasil y España, tanto a nivel económico y empresarial como político, con la firma de importantes acuerdos dirigidos a facilitar las relaciones bilaterales. Las complementariedades existentes y la facilidad de entendimiento abren numerosas oportunidades para el desarrollo conjunto de acciones de toda índole.

Este es el cuarto libro que publica la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas sobre procesos de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, entendidos estos como mercados dinámicos que presentan unas buenas perspectivas de crecimiento y desarrollo. Los tres anteriores fueron “China: una necesidad para una empresa global” (2008), “Brasil: un gran mercado en expansión sostenida” (2010) y “México: un destino natural y estratégico” (2012).

El objetivo de este libro es ofrecer información detallada y práctica sobre las posibilidades que ofrece Brasil a las empresas españolas.

Para ello se ha recurrido a solicitar la colaboración de una selección de personas que conocen a fondo este país y que desarrollan su actividad profesional en distintos ámbitos.

El libro se estructura en seis grandes apartados: principales resultados, la opinión de los expertos, la experiencia de las empresas, el análisis de los académicos, información básica y bibliografía.

En principales resultados, la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados.

En la opinión de los expertos encontrará la visión que sobre las posibilidades de Brasil y las relaciones económicas con España y la Unión Europea tienen destacadas personalidades que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones.

En la experiencia de las empresas, directivos o empresarios españoles relatan qué hacen en Brasil, los motivos por lo que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio futuro ese mercado. Hemos pretendido presentar casos de empresas de distintos sectores en los que tenemos una presencia reseñable y de compañías de diferentes tamaños.

En el análisis de los académicos se incluyen estudios sobre aspectos relacionados con las empresas españolas en Brasil. Entre estos trabajos hay una “radiografía de la empresa española en Brasil”, que se obtiene de una encuesta realizada a empresarios.

En el apartado de información básica está a su disposición una relación actualizada de datos y direcciones de referencia para conocer mejor Brasil.

Por último, se ha recopilado una bibliografía con publicaciones a las que se puede recurrir para los interesados en ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo en el que la Universidad ha pretendido aportar un método de trabajo y rigor en el análisis y, sobre todo, cumplir con una de las funciones principales que entendemos que debemos aportar a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos y académicos.

Los miembros del Consejo Académico de esta Cátedra, compuesto por Matilde Madrid, Juan Carlos Collado, Carlos Díaz Huder, Miguel Cuerdo y Jesús Paúl, han contribuido con sus reflexiones y conocimientos a este estudio.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos da el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y en particular el tiempo que nos han dedicado para elaborar este libro su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, Marcial Portela, Presidente del Banco Santander Brasil, Jesús Zabalza, Director General de la División América, y Marcos Madureira, Director de Comunicación, Relación Institucional y Sostenibilidad del Banco Santander Brasil. También han sido muy importantes las orientaciones que nos han dado los Consejeros Económicos y jefes de las Oficinas Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasil, Ana Raquel García Rubio y Fernando Salazar Palma.

La existencia de esta segunda edición actualizada y ampliada del libro “Brasil. Un gran mercado en expansión sostenida” no hubiese sido posible sin la colaboración de la Embajada de Brasil en España, con la cual se ha realizado una amplia campaña de difusión del anterior estudio por toda España. Agradecimientos muy especiales al Embajador de Brasil en España, Paulo Cesar de Oliveira Campos y a todo el personal de la Embajada que siempre ha ayudado a divulgar estos trabajos y nos ha suministrado toda la información que les hemos requerido.

También ha sido muy importante la desinteresada colaboración de la Cámara de Comercio Brasil-España, en particular de su Presidente, José Gaset, y su Director Ejecutivo, Antonio del Corro, tanto en el envío y recopilación de la encuesta como en la solicitud de colaboración de las empresas que aparecen en este libro.

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada**

Parte I:

Principales resultados

Capítulo 1

Principales resultados de la investigación

Por **Gonzalo Solana González**

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

En los últimos años Brasil ha sido uno de los países que mayor protagonismo ha ganado en la escena internacional. Los espectaculares avances logrados en materia económica, unidos a su tamaño y a su situación geográfica han permitido que su influencia en la política internacional sea creciente y destacable.

Para las empresas españolas Brasil es un país lleno de oportunidades. Y no sólo por su amplio mercado interno. En un contexto complejo y con creciente competencia, Brasil y España disponen de complementariedades estratégicas para ganar influencia en la economía mundial y para que sus empresas gocen de mejores condiciones para su desarrollo a través de una mayor colaboración. La voluntad política parece inequívoca y se debería plasmar en la superación de limitaciones que todavía existen en el ámbito de los negocios y que, en parte, explican que el volumen de intercambios comerciales sea todavía reducido.

A continuación se presentan los principales resultados de esta investigación de acuerdo con el siguiente esquema: la economía brasileña y las relaciones económicas con España, los negocios de las empresas españolas en Brasil, políticas de apoyo a la internacionalización, recomendaciones para las pymes y conclusiones.

1. La economía brasileña y las relaciones económicas con España

La importancia de Brasil va más allá de lo que reflejan los datos económicos convencionales que se utilizan para medir el tamaño o el dinamismo de una economía. Brasil ha pasado de ser un país con un enorme potencial a ser una sólida realidad con influencia a escala mundial, tanto en las cuestiones comerciales o financieras como en el ámbito político. Así lo refrenda en el Prólogo de este libro el Presidente del Banco Santander Brasil, Marcial Portela, al indicar que “hoy el mundo reconoce unánimemente que en los últimos diez años el país ha sabido establecer bases económicas y sociales sólidas para iniciar su imparable proceso de desarrollo y modernización”.

Como señala Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano, “hoy no es posible concebir una nueva estrategia o estructura financiera internacional sin contar con países como los incorporados en el denominado E7: los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) más México, Indonesia y Turquía. Los BRIC representan hoy la mitad de la población y el 23% del PIB del mundo y explican el 65% del crecimiento mundial. El papel de Brasil, como aglutinador de las economías de la región y como actor en la economía mundial, es clave y creciente: el PIB de Brasil es el 37% de América Latina y su población el 25%”.

La economía brasileña: “de ser un país con un enorme potencial a ser una sólida realidad”

Brasil es hoy ya la segunda potencia económica y política del continente americano, tras los Estados Unidos. Con una población de 190 millones de habitantes, ya se sitúa entre las siete primeras potencias mundiales por tamaño de PIB. Brasil tiene una dimensión continental, su extensión geográfica es casi 17 veces la de España y su población 4,3 veces mayor. Su PIB es ya casi la mitad del de toda América Latina y Caribe, siendo hoy 1,6 veces superior al de España.

Brasil dispone de unos recursos naturales enormes (cuenta con el 22% de las tierras cultivadas del planeta, es la primera potencia mundial en producción de etanol, uno de los mayores productores de hierro, estaño, bauxita, petróleo,...) pero también es un país muy avanzado en la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Es el quinto país del mundo en número de teléfonos móviles, el sexto en líneas fijas y el quinto en servidores y usuarios de internet.

En los últimos quince años Brasil ha experimentado una notable y exitosa transformación, apoyada en la aplicación de una política económica que ha combinado el rigor macroeconómico con el fortalecimiento de las instituciones y acciones dirigidas a favorecer la inclusión social de una gran cantidad de su población. Como indica el Embajador de Brasil en España, Paulo Cesar de Oliveira Campos, “hay que destacar la estabilidad política y la seguridad jurídica que emanan de una democracia pujante, de instituciones sólidas y de la transparencia y la constancia de la actuación gubernamental. Si entre 1994 y 2002 Brasil sentó las bases para el control de la inflación y de las cuentas públicas, a partir de 2003 adoptó un modelo de desarrollo basado en el trinomio: estabilidad, crecimiento e inclusión social”.

En el ámbito macroeconómico se ha logrado en las últimas décadas controlar la inflación en valores razonables, las cuentas públicas están bastante saneadas y el sector exterior dispone de una situación cómoda, con una divisa sólida sustentada en unas reservas superiores a los 350.000 millones de dólares.

No obstante, el fuerte crecimiento registrado en años anteriores, el intenso incremento del crédito bancario (que superó en 2012 la histórica marca del 50% del PIB, cuando hace una década no llegaba al 25%), la elevada entrada de capitales, el auge de la construcción y las rigideces todavía existentes en muchos mercados internos están creando tensiones, en especial en el control de la inflación y del tipo de cambio, poniendo a prueba la capacidad de gestión de las autoridades para preservar la estabilidad macroeconómica y el propio modelo de crecimiento de la economía

brasileña. A este respecto es preocupante el reciente aumento de tarifas arancelarias, la persistencia de otras formas de proteccionismo y la paralización de las negociaciones para la liberalización comercial en las que está involucrado Brasil, en especial el ALCA (Acuerdo de Libre Comercio de las Américas) y el acuerdo MERCOSUR-Unión Europea. Su elevada dependencia de las materias primas y problemas de competitividad de algunas de sus industrias son otros factores que generan preocupación sobre la evolución de la economía brasileña.

Pero si algo destaca de Brasil y augura un futuro esperanzador para este país son las cuestiones vinculadas a factores demográficos y en particular al auge de las clases medias. Entre 2005 y 2011, en sólo seis años, 40 millones de brasileños salieron de la pobreza y pasaron a formar parte de lo que en Brasil se considera clases medias —segmento de la población cuyos ingresos se encuentran entre los 450 y 1.800 euros al mes—, que hoy ya supone más del 50% de la población cuando en 2004 era el 38%. De hecho, a finales de 2012 el PIB per cápita de Brasil se situaba en el entorno de los 12.000\$, aunque con grandes desigualdades.

Por ello, Brasil se ha convertido en uno de los países del mundo que atraen más Inversión Extranjera Directa (IED). Es el primer receptor de IED de América Latina, el quinto del mundo, y en los últimos doce años su stock de IED se ha multiplicado casi por 14. Según la UNCTAD, Brasil será el cuarto país del mundo destinatario de inversiones directas en los próximos años, tan sólo por detrás de China, Estados Unidos e India.

Junto a la política económica-social aplicada durante los últimos años hay otros factores que están haciendo tan atractivo a Brasil para el capital mundial. Entre éstos destacan los importantes planes de inversiones gubernamentales, como el Plan de Aceleración del Crecimiento (PAC) II 2011-2014 (400 mil millones de euros), con fuertes inversiones en infraestructuras, el Programa “Mi Casa, Mi Vida” (122,8 mil millones de euros), PAC energía (189,2 mil millones de euros) y un nuevo Plan de Infraestructuras (56 mil millones de euros). El elevado potencial de desarrollo del turismo, la alta demanda de viviendas y de todo tipo de productos y servicios de una clase media importante y creciente así como las próximas celebraciones de la Copa del Mundo de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos del 2016 también explican esta atracción de capitales extranjeros.

Por su singularidad y eficacia es importante resaltar el funcionamiento del Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES). Con un stock de créditos vivos mayor que el del Banco Interamericano de Desarrollo, el BNDES desempeña un papel muy relevante en la financiación empresarial en Brasil tanto en actividades consideradas como estratégicas, en determinadas industrias e infraestructuras, como de maquinaria, equipos, exportaciones, apoyo a pymes y productos sociales. En los últimos años, como indica su Presidente, Luciano Coutinho, “consolidada la estabilidad y después de la significativa reducción de la tasa de interés de corto plazo se han creado las condiciones para la expansión de títulos privados de medio y largo plazo. El BNDES continuará teniendo un importante papel como financiador de inversiones en activos fijos, especialmente las de los plazos más amplios, y como actor importante para la ampliación del mercado de capitales a los más diversos sectores de la economía”.

Brasil no sólo es atractivo para los inversores internacionales, sino que tiene en sí mismo una entidad económica muy relevante a todos los niveles en el escenario mundial. Dispone ya de multinacionales de primer nivel (10 de ellas están entre las 500 primeras del mundo) y está diversificando su tejido industrial, lo que ha permitido que hoy en día sea el cuarto exportador mundial de aeronaves comerciales, el quinto productor siderúrgico, el sexto fabricante de automóviles o la séptima industria química del mundo, siendo el mayor inversor en el exterior de Latinoamérica.

Por todo ello, Brasil se ha situado en el puesto decimosegundo en el ranking de emisores de inversiones extranjeras directas mundiales y ha elevado su cuota en el mercado de mercancías del 1,39% al 1,8% entre 1995 y 2010. Como señalan Gaspar Frontini, Director de la Unidad de Relaciones Comerciales con Latinoamérica de la Comisión Europea, y Carlo Pettinato, Economista Senior de dicha Dirección General, "Brasil ha tenido éxito al diversificar su economía desde la fuerza tradicional en sectores primarios y al desarrollar una industria manufacturera internacionalmente competitiva. De hecho, es uno de los pocos países exportadores de materias primas que exhibe además una manifiesta ventaja comparativa en industrias manufactureras".

A la vista de estas consideraciones se entiende por qué la mayoría de las proyecciones sobre Brasil son muy favorables y que en menos de diez años pueda ser la quinta potencia mundial por volumen de PIB y la cuarta antes del 2050. En la consecución de estos resultados será determinante la continuidad de la aplicación de las políticas económicas y sociales que se han desarrollado en los últimos años, la creciente apertura e integración en la economía internacional y la corrección de los problemas de índole interna que todavía existen en la economía brasileña y que se conocen como "coste Brasil", que se describe más adelante.

Las relaciones Brasil-España: "dos países cada día más próximos"

Como señala el actual Embajador de España en Brasil, Manuel de la Cámara Hermoso, "Brasil es un país clave para España y España es un país clave para Brasil."

Brasil es nuestro segundo cliente y proveedor en Latinoamérica y los intercambios comerciales están creciendo a un fuerte ritmo, hasta el punto de que su valor se ha duplicado en los dos últimos años. Más de 6.500 empresas españolas vendieron sus productos en Brasil y de ellas 1.660 son exportadoras regulares, es decir, lo han hecho por lo menos en cuatro ejercicios consecutivos. Como indica Raúl Mínguez, Director de Análisis y Estrategia del Consejo Superior de Cámaras, "las relaciones comerciales entre Brasil y España se han intensificado en los últimos años, tanto en el valor de los intercambios como en el número de empresas que participan en estas operaciones". No obstante, el volumen de intercambios es reducido para el tamaño y complementariedades de estas economías: España está en el puesto veinte de los proveedores de Brasil, mientras que España es el décimo cliente de las exportaciones de Brasil.

En los últimos años se observa un notable cambio en la composición de estas relaciones comerciales, de acuerdo con las respectivas ventajas comparativas de ambos países y de la evolución de sus economías. Tal y como se recoge en la colaboración de Ana Raquel García Rubio, Consejera Económica y Comercial Jefe de la Oficina

Económica y Comercial de la Embajada de España en Sao Paulo, “actualmente el sector del automóvil representa un 9% de las exportaciones españolas a Brasil (35% en la mitad de los noventa) mientras que los sectores de bienes de equipo y de semimanufacturas constituyen, respectivamente, un 42 y un 30% de lo exportado”.

En materia de inversión extranjera directa el mercado brasileño es el segundo del mundo en importancia para España, sólo por detrás del Reino Unido. Nuestro stock oficial de IED en Brasil supera los 55.000 millones de dólares, un tercio del total de nuestras inversiones en Iberoamérica. Como señalan Martha Carro Fernández y Jesús Paúl Gutiérrez, profesores de la Universidad CEU-San Pablo, “las empresas españolas, aunque más tarde que las de otros países, han vuelto a recobrar el interés por Brasil como país de destino de sus inversiones en el exterior”. Se estima que las empresas españolas tienen en Brasil a 114 millones de clientes y para muchas de ellas los ingresos brutos y los beneficios allí obtenidos son los más importantes de sus cuentas de resultados, superando ampliamente a los logrados en España.

Pero la presencia de nuestras empresas es también muy importante para Brasil. España es el segundo mayor inversor extranjero en este país, por detrás de los Estados Unidos, jugando un papel destacado en su desarrollo ya que tienen una presencia significativa en la mayoría de los sectores. Como destaca el Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en Brasilia, Fernando Salazar Palma, “en Brasil las empresas españolas han creado más de 214.000 empleos directos y 210.000 indirectos, realizando además una labor destacada en obras sociales, fomento de la cultura o atención de mayores”.

El futuro parece propicio para que el flujo de intercambios y de inversiones entre Brasil y España se siga intensificando en los próximos años. Brasil necesita seguir mejorando sus infraestructuras públicas. Según distintos estudios, Brasil tiene un déficit en infraestructuras que se podría cifrar entre los 75.000 y los 150.000 millones de euros, que el Gobierno quiere reducir lo antes posible mediante unos ambiciosos programas de inversiones, en los que se recurre en muchas ocasiones al sistema de concesiones y a la colaboración pública-privada. Al mismo tiempo, la creciente clase media demanda viviendas y todo tipo de productos y servicios según mejora su capacidad adquisitiva. Por su parte, las empresas españolas disponen de una oferta competitiva y de una buena imagen entre los brasileños.

Como resaltan Alfredo Arahetes y Manoela Cavalcanti de Araujo, Profesor Propio de Economía Internacional de ICADE y Analista de Comercio Exterior de la Embajada de Brasil en España, respectivamente, “Brasil se ha convertido en una verdadera oportunidad estratégica para España. Su economía resulta muy atractiva, tanto para las actividades de comercio y turismo como para las inversiones directas y concesiones de las empresas y las instituciones financieras”.

Existen numerosas oportunidades en casi todos los sectores económicos. En bienes de equipo hay una elevada demanda de material de transporte y maquinaria específica, de equipos de telecomunicaciones e informáticos, equipos de control, análisis y tratamiento de residuos sólidos así como de todos aquellos necesarios para la explotación de los yacimientos petrolíferos recientemente descubiertos y el desarrollo de energías renovables. En el sector agrícola, maquinaria agrícola, riego y fertilizantes.

En semimanufacturas, productos químicos y siderúrgicos, especialmente en aceros largos, aceros planos, raíles o tuberías de acero inoxidable sin costuras. En el sector del automóvil, Brasil es uno de los mayores consumidores del mundo y el mercado se está recuperando y tiene un gran potencial de desarrollo. En el sector agroalimentario, en especial el aceite de oliva y el vino, y en manufacturas de consumo, productos como la confección. En los servicios de ingeniería vinculados a la construcción civil y al sector energético las perspectivas siguen siendo favorables al igual que en el turismo. Por último, la obligación establecida en la Ley del Español de 2005 para que todos los centros de enseñanza secundaria impartan el español abre numerosas oportunidades al sector editorial.

Las posibilidades para que se intensifiquen estas relaciones se extienden también a la construcción de viviendas y a las industrias auxiliares de la construcción, tales como mobiliario urbano, iluminación, seguridad, cerámicas,... sin olvidar los grandes sectores de servicios, como los transportes ferroviario y metropolitano, las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías y el medio ambiente.

Tampoco hay que desdeñar el interés de Brasil y sus ciudadanos por el idioma español y la excelente imagen de España en ese país. Brasil es el país del mundo con más Institutos Cervantes y España es uno de los principales receptores de estudiantes brasileños. Cada vez son más los brasileños que estudian nuestra lengua a todos los niveles, convirtiéndola en la segunda más demandada. Brasil será en menos de cuatro décadas el primer país de habla española como segunda lengua del mundo, superando a Estados Unidos, lo que es de enorme importancia para la futura presencia cultural, educativa y científica española en dicho país.

La internacionalización de la empresa brasileña: una oportunidad para España

La progresiva expansión internacional de los grupos brasileños ofrecerá numerosas oportunidades de colaboración entre compañías de ambos países y España presenta unas excelentes condiciones para convertirse en el centro de operaciones de empresas brasileñas en Europa y África. Como resalta Guillermo de la Dehesa, Presidente del CEPR, Centre for Economic Policy Research, "ambos países se necesitan el uno al otro por ser mercados muy importantes en los que cualquier empresa o institución financiera que se precie de ser transnacional o global no puede arriesgarse a no estar establecida en los mismos".

España puede aportar, además, a las empresas brasileñas de menor dimensión que se están iniciando en la internacionalización su experiencia reciente en estos procesos. Como señalan los profesores de la ESPM SUL de Brasil, Roberto Salazar, Rafael Pozas, Tatiana Zismann y Jonas Venturi "el bajo grado de internacionalización de las empresas brasileñas se debe, entre otros factores, a las dificultades que encuentran para entender y adaptarse a las diferencias culturales existentes en otros países. En nuestra opinión, la cultura tiene un peso relativamente importante en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas y, por eso, el aprendizaje de las peculiaridades y de las diferencias de cada país tiene que ser el punto de partida para la elección de una estrategia adecuada de inserción en el mercado internacional".

Como destaca José Gaset Loring, Presidente de la Cámara de Comercio Brasil-España, “Brasil es sin duda una gran oportunidad para quienes deseen invertir y hacer negocios. También, se abren nuevas oportunidades para las empresas españolas. Estas pueden ser aliadas de las brasileñas para abordar nuevos mercados. Es el momento de que ambas aborden su proceso de internacionalización, teniendo tanto en Brasil como en España excelentes posibilidades de negocios”.

Una inequívoca voluntad política para estrechar vínculos y eliminar obstáculos

La voluntad política por intensificar las relaciones entre España y Brasil parece inequívoca. Tras la última Cumbre Iberoamericana, celebrada en Cádiz, los Gobiernos de ambos países han mantenido reuniones al más alto nivel y los dos Presidentes hicieron una amplia Declaración conjunta de intenciones de enorme importancia. Como explica con detalle en este libro el Embajador de España en Brasil, en esta Declaración se acordó crear una Comisión Ministerial de Diálogo Político Bilateral, que entre otras cuestiones, pretende promocionar las inversiones recíprocas y el desarrollo de infraestructuras de transporte, la cooperación en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación (en especial en nanotecnologías, nanociencias, supercomputación, materiales y astrofísica), energías renovables, cultura y educación (con la entrada en vigor de un Acuerdo que da cobertura jurídica a los ocho centros del Instituto Cervantes que funcionan en Brasil y la Casa Do Brasil y el Centro de Estudios Brasileños en Barcelona y el reconocimiento recíproco del diploma de Español como lengua Extranjera) y la puesta en marcha del Programa “Ciencia sin Fronteras” para estudios de carreras técnicas en el extranjero. Otras áreas de cooperación identificadas han sido la defensa, la agricultura y el medio ambiente (desde la gestión de los recursos hidráulicos hasta la lucha contra los incendios forestales y el tratamiento de aguas residuales y residuos urbanos).

Mención aparte es el compromiso adquirido por ambas partes para el reconocimiento de títulos académicos y grados universitarios, que resolvería el problema existente para el desarrollo de la actividad profesional de profesionales en el otro país. Como señala el Embajador de Brasil en España “Tenemos que encontrar medios para estimular y diversificar los flujos comerciales”.

2. Los negocios de las empresas españolas en Brasil

La encuesta realizada por esta Cátedra, con la colaboración de la Cámara de Comercio Brasil-España, ofrece información relevante sobre los procesos de implantación de las empresas españolas en Brasil, cómo se han organizado, las principales dificultades con las que se han enfrentado, las estrategias desarrolladas y, por último, los resultados obtenidos. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos.

2.1. Los procesos de implantación

La entrada de empresas españolas en Brasil ha sido tardía pero intensa. Inicialmente estuvo asociada a los procesos de privatización que se acometieron en dicho país en

la década de los noventa del pasado siglo y en ella participaron grandes empresas. En los últimos años, han sido empresas de menor dimensión las que se han implantado en Brasil atraídas por las oportunidades de negocio que se derivan de los planes de modernización de infraestructuras puestos en marcha por los sucesivos Gobiernos brasileños, de un mercado interno grande y creciente, alimentado por una clase social media importante y muy dinámica, así como de la disposición de mayor estabilidad política y macroeconómica.

La atracción del mercado brasileño

El tamaño y el potencial de desarrollo del mercado han sido las razones fundamentales para que los empresarios españoles se hayan instalado en Brasil.

Otros objetivos, como diversificar riesgos, hacer frente a la competencia, lograr economías de escala y mejoras de la eficiencia, o abastecer terceros mercados son considerados menos importantes para establecerse en Brasil. En último lugar, en el orden de relevancia, se encuentran aspectos relacionados con la disposición de mano de obra más barata o la búsqueda de factores productivos naturales.

El Banco Santander proporciona un buen ejemplo de estos planteamientos, “estando presente en Brasil desde 1970 con la apertura de una oficina de representación y abriendo su primera sucursal en 1982. A partir de ahí el crecimiento ha sido ininterrumpido y hoy en día cuenta con una red de 3.788 sucursales y puestos de atención y 17.793 cajeros automáticos disponibles para atender a sus más de 20 millones de cuentas corrientes”.

Brasil se ha convertido en un país de clases medias, importante en tamaño y que destaca por su propensión al consumo. Según un estudio del Centro de Políticas Sociales de la Fundación Getulio Vargas, las clases medias han pasado de suponer en pocos años un 53% de los hogares a representar el 70%. Esta transformación parece irreversible y es, sin duda, una de las principales potencialidades de Brasil de cara a su desarrollo futuro.

Aunque Brasil es todavía una economía dual en términos de distribución de la renta, parece que se puede ir sustituyendo el uso del término “Belindia”, que se utilizaba para describir a este país, al convivir niveles de desarrollo propios de Bélgica con bolsas de pobreza similares a países como la India, por el de “Brasil de las clases medias”. Y esto explica buen aparte del interés de las empresas españolas por su mercado.

Un socio local una buena vía para afrontar el acceso a un mercado complejo y peculiar

El proceso de instalación no es fácil y parece que no ha mejorado en los últimos años. Así lo constatan los estudios internacionales disponibles sobre facilidades de hacer negocios en los distintos países del mundo y las experiencias de las empresas que se recogen en este libro.

El informe “Doing Business” del Banco Mundial de 2013 sitúa a Brasil en el puesto 130 de 183 países en lo que se refiere a la facilidad de hacer negocios, cuando en el

año 2007 estaba en el 121. De acuerdo con este estudio, abrir un negocio en Brasil exige hasta 16 procedimientos o trámites diferentes, frente a los 9,5 que se requieren de media en América Latina y Caribe, o los 5,7 necesarios en los países de la OCDE. Aún más complejo parece ser el procedimiento de cerrar un negocio en Brasil, pues en este trámite se sitúa en el puesto 143 (135 en 2007). El profesor de la Universidad Nebrija, Carlos Poza, aporta información relevante sobre las diferencias que hay en el propio Brasil de unas ciudades a otras: las tres ciudades más fáciles para hacer negocios son Brasilia (Distrito Federal), Manaus (Amazonas) y Belo Horizonte (Minas Gerais). Por el contrario, las más difíciles son Fortaleza (Ceará), Cuiabá (Mato Grosso) y Sao Paulo. En este mismo sentido se pronuncia Grup Serhs cuando señala que “la realización del proyecto no fue fácil y durante su ejecución tuvimos que superar alguna dificultad administrativa”.

Es, pues, bastante comprensible que más de la mitad de las empresas españolas que se han instalado en Brasil hayan optado por adquirir empresas ya existentes o establecer “joint ventures” con socios locales para entrar en este mercado, tendencia que parece intensificarse en los últimos años.

Este es el caso de Cuatrecasas que “desde finales de los años 90 está en activo en el país por medio de una alianza estratégica con una firma de abogados brasileña de primer nivel”. Un caso similar es el de GESTAMP que comenzó constituyendo una compañía con un socio local “para poder conocer de primera mano las reglas brasileñas de juego, lo que nos permitió ampliar la mirada y facilitó el arranque”. Para P&A Consultores “nuestro positivo desarrollo de la actividad en Brasil se encuentra íntimamente relacionado con la estrategia de contar con socios locales adecuados y el haber sabido entender la idiosincrasia del país”.

La selección de un socio local es en cualquier caso un proceso complejo y a veces crítico, que requiere de un análisis pausado y certero y no siempre resulta exitoso. Así, Irizar señala que “inicialmente fue una “joint-venture” con un socio local al 50%, pero al año de comenzar ésta quebró, con lo que Irizar se quedó con todo el capital”. Otro ejemplo de las dificultades para encontrar un socio local apropiado es descrito en este libro por Ahyhelp, que lo califica como “una aventura”.

Implantación local para sortear los altos aranceles a la importación

Los altos aranceles a la importación existentes son otro factor que parece tener una especial relevancia en las decisiones de implantación de empresas en Brasil. Así lo señala Fagor Automation, que realizó una aproximación previa al mercado a través de un fabricante local para “poder solventar los problemas de importación, ya que los aranceles llegaban hasta el 100% del valor de la factura”. En este mismo sentido, Llorente y Cuenca destaca que “ha afrontado los retos propios de un mercado con una regulación compleja y en el que las empresas extranjeras deben enfrentarse a los desafíos de un país con un alto engranaje proteccionista”.

El arancel medio brasileño en 2011 se situaba, según la OMC, en el 13,7%, frente al 10,4% en 2004, y este porcentaje será superior tras la reciente subida en un 25% de 100 partidas arancelarias anunciada en septiembre de 2012 por el Gobierno brasile-

ño. Existe, además, una elevada protección en términos no arancelarios, mediante la existencia de diferentes barreras técnicas, normas que exigen elevados porcentajes de contenido local en la oferta de determinados suministros y la tramitación aduanera es compleja y lenta, estimándose que de media son necesarios 14 días.

El portugués puede ser un problema

Aunque Brasil está geográficamente en América Latina es diferente al resto de países latinoamericanos y la proximidad cultural, que sin duda existe, no debe confundirse con identidad cultural.

A este respecto, GESTAMP pone de manifiesto que “uno de los retos más complicados que tuvimos que superar fue comprender la cultura del país y aprender cómo trabajar allí. Nos costó un tiempo nada despreciable descubrir que un “sí” como respuesta distaba mucho de significar que se hubiera comprendido el mensaje que se quería transmitir”. Más explícitos son Sistemas Azud: “el idioma es una barrera. El portugués da lugar a malentendidos y a malas interpretaciones” y Anyhelp International que indica que “una de las características más atrayentes de Brasil es la simpatía y educación de sus gentes: nunca hay una mala palabra y siempre expresan los mejores deseos. Sin embargo, hay que tener presente que en Brasil no se sabe decir no”.

Las líneas de financiación que ofrece el BNDES son una gran oportunidad

Aunque en los procesos de instalación la inmensa mayoría de las empresas ha utilizado recursos propios destaca, al menos en comparación con otras economías emergentes, las posibilidades que ofrece el sistema financiero público brasileño para las empresas que se localizan en su país.

Muchas compañías españolas han recurrido al Banco Nacional para el Desarrollo Económico (BNDES) para financiar sus proyectos en condiciones bastante favorables. Este es el caso de la empresa Abengoa, que “ha contado con el apoyo financiero de diversas entidades de crédito, algo que sin duda ha resultado fundamental. Tanto la banca comercial como la multilateral, en concreto el Banco Interamericano de Desarrollo, y, en especial, el BNDES han participado activamente y de manera decidida en la financiación de todos los proyectos de transmisión del país”. En este mismo sentido GESTAMP resalta “el esfuerzo que el BNDES está haciendo. Los préstamos del BNDES han sido un instrumento importante para afrontar las inversiones que hemos realizado en Brasil”.

Instalación tardía pero más rápida tras conocerse las oportunidades del mercado brasileño

Por último, aunque la instalación en Brasil de las empresas españolas ha sido más tardía que en otros mercados, su decisión de implantarse ha sido más rápida. Las empresas encuestadas indican que, como media, empezaron a exportar a Brasil en 1995, casi diez años después que a otros mercados. Sin embargo, el tiempo transcurrido para establecerse, mediante una instalación fija de producción o distribución, en Brasil ha sido bastante breve: 6 años desde que empezaron a exportar,

mientras que en el primer país en que se internacionalizó el plazo fue de alrededor de 8 años.

Por otra parte, la mitad de las empresas españolas implantadas en Brasil han optado por la instalación productiva y una cuarta parte tienen una oficina de representación propia. Así, Sistema Azud decidió establecerse inicialmente “a través de una filial comercial creada con un socio local” y después de 5 años “convertir la filial comercial en una filial productiva”.

2.2. El desarrollo de la actividad en Brasil

Según los resultados que arroja la encuesta realizada por esta, más de la mitad de las empresas españolas instaladas en Brasil ha tenido alguna mala experiencia relacionada con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con las Administraciones Públicas. Con el sistema aduanero una de cada cinco empresas se han encontrado con dificultades, porcentaje que se ha reducido en 10 puntos respecto a la encuesta realizada tres años antes.

Las peculiaridades de la legislación y administración brasileña explican que la mayoría de las empresas españolas tengan en su estructura organizativa muy descentralizados los servicios fiscales y jurídicos, recurriendo mayoritariamente a los servicios de profesionales locales en estos ámbitos.

El coste Brasil

El desarrollo de la actividad empresarial en Brasil está marcado por lo que se conoce como el “coste Brasil”, es decir los costes asociados a deficientes infraestructuras energéticas y de transporte, a un sistema impositivo muy complejo, a una justicia lenta, a un mercado laboral excesivamente rígido y garantista, a un sistema educativo precario y a una burocracia que ralentiza y encarece la economía.

Una excesiva burocracia pero las reglas de juego son iguales para todos

La burocracia que se deriva de un Estado muy descentralizado es uno de los principales problemas con los que se enfrentan las empresas en su actividad.

Como señala P&A Consultores “hay temas relevantes donde el país debería avanzar contundentemente en los próximos años, entre ellos reducir la abundante burocracia y los requisitos existentes”. Para Anyhelp “las mayores dificultades que nos hemos encontrado en Brasil están relacionadas con la lentitud de los trámites para constituir la empresa y la cantidad de formularios que hay que rellenar y la lentitud de los procesos”. En este mismo sentido, Indra resalta que Brasil “debe mejorar su regulación fiscal y laboral así como limar la excesiva burocracia”. Como indica Sistema Azud “la mayoría de las dificultades las hemos superado gracias a la contratación de un asesoramiento de calidad que esté familiarizado con la burocracia y al día de los cambios legislativos que se producen en los distintos ámbitos”.

En cualquier caso, como señala Cuatrecasas, Gonçalves Pereira “restrictivas, protectionistas, sofisticadas, burocráticas, modernas o complejas, son las reglas de juego;

no hay alternativa al estricto cumplimiento de la legalidad y la esmerada atención en la gestión". Y, además, las reglas son iguales para todos.

Un sistema fiscal muy complejo

Brasil cuenta con un complejo sistema fiscal: con diferentes tipos de tributos, de carácter federal, estatal y municipal, junto a otras cargas de carácter social, señalado por las empresas como uno de los principales obstáculos para el desarrollo de su actividad. Además, se registran constantes modificaciones de su normativa, que obligan al empresario a un continuo seguimiento legislativo en el ámbito federal, en los 26 Estados que integran la federación, más el distrito federal y los municipios en los que desarrolle su actividad.

Así lo pone de manifiesto, entre otros casos, la experiencia de AnyHelp International al indicar que "Brasil es un país fiscalmente muy complejo con impuestos locales, estatales y nacionales, que ocasionan que en cada operación haya que efectuar todo tipo de cálculos". Para Sistema Azud "la fiscalidad es extremadamente complicada. Muchos impuestos diferentes que varían de un Estado a otro, por lo que es muy importante tener un buen asesor".

Mano de obra accesible en segmentos de formación media/baja pero con un sistema laboral conflictivo

En relación con la disponibilidad de mano de obra no parece complicado encontrar trabajadores de formación media/baja, que en general son, como señala GESTAMP, "personas dedicadas y responsables, muy respetuosas con la autoridad, quizás demasiado porque el exceso de prudencia respecto a sus superiores les impide expresar a veces puntos de vista valiosos y diferentes. No ocurre lo mismo con los niveles gerenciales de la organización, donde es más difícil contratar personas con experiencia". A este respecto HISPASAT plantea que "entre los aspectos positivos de Brasil cabe resaltar la buena cualificación general del trabajador brasileño, en especial en el área técnica".

No obstante, una de las principales limitaciones para el crecimiento a largo plazo de Brasil son las deficiencias de su sistema educativo, lo cual se manifiesta en el déficit de personal cualificado en determinadas profesiones, en especial en el área de las ingenierías.

Otra cuestión distinta es la normativa laboral, con costes de seguridad social elevados y una tendencia a la conflictividad laboral por parte de los trabajadores, ya que como señala AnyHelp International "un gran porcentaje de profesionales denuncian a la empresa cuando se cambian de trabajo con el fin de obtener una indemnización", o IRIZAR que comenta cómo "al tener una demanda oscilante funcionamos con un banco de horas y nos costó convencer al sindicato que era una necesidad en nuestro sector".

No es pues de extrañar que sea recomendable que los empresarios que se decidan por entrar en el mercado brasileño mediante la adquisición de una empresa establecida, lleven a cabo una meticulosa "due dilligence" fiscal y laboral. Fiscal porque la complejidad del sistema tributario brasileño es difícil de explicar, lo que hace que no

resulte sencillo cumplir con el Fisco del país y, por tanto, no es descartable que existan litigios con Hacienda. Y laboral porque no son infrecuentes las reclamaciones “trabalistas” de antiguos empleados de la empresa adquirida.

Buena disposición de las autoridades locales para el inversor extranjero, aunque son excesivas las responsabilidades legales que se exigen a los empresarios

La mayoría de las empresas destacan la buena disposición de las autoridades brasileñas para ayudar a superar estas dificultades. Como afirma Isolux Corsán “el clima para los negocios resulta globalmente muy favorable y existe una buena disposición de las autoridades locales hacia la inversión extranjera”. Igualmente Grup Serhs destaca “que el continuo apoyo de las autoridades locales y estatales facilitó enormemente nuestra labor.”

En cualquier caso es preciso ser consciente y adoptar las medidas legales necesarias para reducir los riesgos que se derivan de lo que Cuatrecasas, Gonçalves Pereira califica como una “relajada interpretación de los principios de limitación de responsabilidad por el riesgo empresarial, particularmente mediante la extensión casi descontrolada de responsabilidades hacia socios, administradores o grupos de sociedades.”

La competencia en los mercados es importante, tanto de empresas locales como de otros países, y el consumidor brasileño es exigente

La competencia de otras compañías en el mercado brasileño suele ser elevada, siendo uno de los principales obstáculos que señalan nuestras empresas en el desarrollo de su actividad. Este es el caso de Llorente y Cuenca, que destaca que “entrar en un mercado en el que existen más de mil agencias de comunicación significó para la compañía reforzar su valor diferenciado. Por su parte, Iberdrola indica que “nuestros clientes son cada día más exigentes y conscientes de sus derechos”.

Como señala Fagor Automotion “el sector exige la disponibilidad de un servicio de asistencia técnica capaz de ofrecer las garantías mínimas de suministro y reparación de equipos, pues nos enfrentábamos a empresas bien instaladas y consolidadas en el mercado”.

Las empresas españolas resaltan la seguridad jurídica existente para trabajar en Brasil,...

Una de las dificultades que más preocupan a las empresas cuando se instalan en otros países es la seguridad jurídica existente en el desarrollo de su actividad. En el caso de Brasil, las empresas españolas destacan que disponen de unas buenas condiciones para acometer inversiones en este país. Así, Telefónica indica que “el nivel de seguridad jurídica de Brasil está entre los más elevados de la región” mientras que Abengoa señala que “el sector de la transmisión eléctrica en Brasil es especialmente atractivo, entre otras razones, por ser un mercado estable debido a las modificaciones introducidas en la Constitución a finales de la década de los 90”. Igualmente, Iberdrola resalta que “la estabilidad del país y su seguridad jurídica lo convierte en uno de los destinos claros para nuevas inversiones exteriores”. Para

Llorente y Cuenca “la seguridad jurídica y política así como la buena disposición del sector público ha ayudado a superar las dificultades iniciales”.

... y se sienten comprometidas con el futuro de Brasil y sus valores

Las empresas españolas que se han implantado en Brasil lo han hecho con vocación de permanencia y comprometidas con los valores de los brasileños. Este es el caso de Abengoa, que “tiene establecida una estrecha colaboración con los Gobiernos locales e instituciones públicas y privadas para el desarrollo social de las poblaciones cercanas a nuestros negocios así como un plan de atención para los trabajadores”. En este mismo sentido, Grup Serhs señala que “nuestra intención es tener una verdadera implicación con la zona. La vertiente humana y la integración en el entorno social son unos de los pilares fundamentales como empresa”. Iberdrola destaca que “su presencia en Brasil tiene vocación de permanencia”. Inditex, por su parte, indica que “ha puesto en marcha en Brasil un ambicioso programa de apoyo a la industria textil local que pretende mejorar las condiciones laborales generales de la industria textil del país”. Indra destaca que “siempre nos planteamos nuestra presencia en Brasil con visión de largo plazo. Nuestra aspiración no es otra que en el futuro seamos considerados como una empresa brasileña”. Igualmente, Llorente y Cuenca pone de manifiesto que “ser empresa brasilera, que forma parte de un grupo español, ha fortalecido a la compañía”. Para Repsol es una prioridad “contribuir al desarrollo sostenible es una parte indisoluble de sus actividades”.

Las infraestructuras terrestres y energéticas son todavía insuficientes pero son también fuente de oportunidades...

Aunque Brasil cuenta con una de las redes de carreteras más extensas del mundo —en torno a 1,7 millones de kilómetros—, tan sólo 165.000 kilómetros están asfaltados y de éstos hay un porcentaje muy bajo en buen estado. Así, de acuerdo con un estudio elaborado por la brasileña Confederación Nacional de Transportes (CNT), de 87.592 kilómetros analizados apenas el 26% podía considerarse de buena calidad. El deficiente estado de las carreteras se traduce en altos costes que pueden llegar a suponer hasta el 60% del valor de la mercancía transportada. Más de la mitad de las mercancías del país se transportan por carreteras. En este sentido, Irizar señala que “se eligió Brasil por ser un país con gran mercado para el transporte por autobuses, por carecer de infraestructuras ferroviarias y desplazarse la mayor parte de la población por carretera.”

Lo mismo puede decirse de la red ferroviaria. Brasil cuenta con una red de unos 29.000 kilómetros, destinada casi en exclusiva al transporte de mercancías; muy lejos de los 52.000 kilómetros que, de acuerdo con la Asociación Nacional de los Transportes Ferroviarios (ANTF), necesitaría un país con dimensiones continentales. Al problema de una dotación insuficiente se une el carácter fragmentario de la red. No existen líneas férreas que conecten el país norte-sur y este -oeste. Por otro lado, las condiciones de mantenimiento de las vías ferroviarias son precarias, el trazado de las líneas entre dos puntos iguales tiene un recorrido un 30% mayor de media que el de las carreteras y, frente a una velocidad media de 80 km/h de los trenes norteamericanos de carga, los trenes brasileños no llegan a 30 km/h.

El sistema eléctrico del país, por su parte, presenta dos importantes debilidades: el excesivo peso en la matriz eléctrica brasileña de las centrales hidráulicas (más del 80%) y la falta de líneas de transmisión para conectar los centros de generación con las principales áreas de consumo, lo que provoca en ocasiones cortes de suministros importantes. Además, el coste de acceso a la electricidad es bastante elevado en relación con la renta disponible, según los estudios del Banco Mundial.

Como señala Alfredo Arahetes y Manoela Cavalcanti de Araújo “las infraestructuras en Brasil son el principal cuello de botella para que la economía brasileña mejore su productividad y alcance mayores niveles de competitividad. La creación del PAC y más recientemente del Programa de Inversión em Logística demuestra que el Gobierno de Brasil está apostando por los grandes proyectos”. El Gobierno brasileño, consciente de estas deficiencias, se ha fijado como prioridad la mejora de las infraestructuras, lo cual se convierte en una fuente de oportunidades muy importante que están aprovechando muchas empresas españolas.

... y los puertos brasileños son poco eficientes

Aunque los empresarios españoles declaran que las dificultades en los puertos brasileños han descendido en los últimos años, estos siguen siendo uno de los principales problemas para el intercambio comercial. Una legislación aduanera compleja y una tramitación muy minuciosa, unos servicios de baja calidad, elevadas tarifas, burocracia e infraestructuras de acceso ineficientes sitúan a Brasil en el puesto 45 en el ranking internacional de eficacia portuaria, entre un total de 53 países, de acuerdo con un estudio elaborado por el Instituto PROCOMEX.

Aunque de acuerdo con el estudio del Banco Mundial, el número de días que se necesitan para “nacionalizar” una mercancía desde su llegada a un puerto brasileño es inferior al de la media en América Latina, no hay que olvidar, en el caso brasileño, el imponderable, bastante frecuente, de las huelgas de los inspectores de aduana. Esta visión es refrendada por la experiencia de IRIZAR, al señalar que “nos encontramos con que las aduanas brasileñas son muy complejas y el puerto de Santos muy caro y saturado”. Según Sistema Azud “las aduanas en Brasil son complicadas y en muchas ocasiones las labores del despacho aduanero se demoran de forma imprevisible”. En este sentido, la Fundación Getulio Vargas ha estimado que el sistema aduanero actual de Brasil produce pérdidas anuales cercanas a los 2.500 millones de dólares.

2.3. Resultados obtenidos: “incremento de ventas y beneficios y mejora de las perspectivas de crecimiento”

La valoración de las empresas españolas instaladas en Brasil sobre su experiencia en este país es positiva tanto en términos de ventas, cuota de mercado y obtención de beneficios como sobre sus posibilidades de desarrollo.

Casi el 90% de las empresas señalan que han incrementado sus ventas, cerca del 80% que han aumentado cuota de mercado y un poco menos del 70% que sus beneficios han crecido como consecuencia de su implantación en Brasil. Los resultados han sido muy satisfactorios aunque no tan favorables como los que se obtuvieron en

la encuesta realizada por esta Cátedra hace tres años, sin duda como consecuencia de la peor coyuntura económica registrada en los últimos ejercicios.

Para el Banco Santander “en 2012 la operación brasileña respondió del 26% del resultado global del Grupo Santander” y en el caso de Telefónica “al final del tercer trimestre de 2012 el número de accesos totalizó 91,9 millones, convirtiendo a la operación brasileña en la mayor del Grupo Telefónica en número de clientes”. Gas Natural Fenosa, tras un importante esfuerzo inversor, destaca que “las ventas se hayan multiplicado por 5, con un crecimiento anual superior al 3% en el número total de clientes”, mientras que Llorente y Cuenca indica que “cerrará 2012 con un crecimiento superior al 70%”. Mapfre “alcanzó en 2011 un volumen de primas que suponen casi el 52% del negocio total en seguros del Grupo en América Latina. El sector asegurador de este país es uno de los más prometedores de América Latina”.

Lo que ha mejorado notablemente es la valoración que los empresarios hacen de su presencia en Brasil: casi el 80% los empresarios cree que su implantación en Brasil ha beneficiado su posición frente a la competencia, el 77% que han aumentado sus perspectivas de crecimiento y de obtención de beneficios y prácticamente todas que su instalación en Brasil ha mejorado su imagen ante competidores y clientes.

2.4. Estrategias de negocio: “aprovechar las oportunidades y potencial de desarrollo del mercado brasileño”

Las estrategias de negocio de las empresas españolas para los próximos años se dirigen a aprovechar las ventajas que se derivan del tamaño y potencial de desarrollo del mercado brasileño.

Isolux Corsán indica que “Brasil representa todo un subcontinente dentro de Latinoamérica. Es el primer mercado de la región y una fuente muy notable de oportunidades de negocio, especialmente para las compañías que estén dispuestas a realizar un esfuerzo inversor”. Para Inditex, “Brasil presenta grandes oportunidades para el crecimiento futuro del grupo. Se trata de un mercado muy atractivo por su tamaño, con un elevadísimo porcentaje de su población por debajo de los 30 años y con un nivel adquisitivo creciente gracias al fuerte desarrollo de su economía”. Igualmente, Iberdrola considera a Brasil “como uno de sus ejes de crecimiento”. Para P&A Consultores “Brasil no se acabará con el Mundial de fútbol y las Olimpiadas. El crecimiento de su clase media permitiría un continuado y sostenido crecimiento de la demanda interna, lo que conlleva la obligatoria cobertura de un sinfín de necesidades como infraestructuras, energía, vivienda, etc.”.

La sustitución de importaciones y desplazar producción doméstica han sido los factores considerados como menos importantes por las compañías en su estrategia de negocio en Brasil. En este mismo sentido, las prácticas de las empresas para mejorar su eficiencia se dirigen fundamentalmente a la inversión en otros países para ampliar mercados, y a la obtención de economías de especialización y de alcance, frente a políticas dirigidas a la deslocalización de la mano de obra.

Como resalta Telefónica, “a pesar del extraordinario desarrollo del campo de las telecomunicaciones en Brasil en la última década, los niveles de penetración de las TIC

todavía son inferiores a los existentes en los principales países desarrollados". Para IRIZAR "el estar adaptado el producto a unas mayores exigencias de robustez, comunes a países emergentes, nos ha permitido exportar a todos los países de Centro y Sudamérica, África y Oceanía. Esto no se hubiese conseguido desde Europa".

Brasil es muy importante para el futuro de las empresas españolas allí instaladas

Ampliar cuota de mercado, la expansión regional y utilizar cada vez más capital humano del país son otras de las prioridades en los próximos años para la mayoría de las compañías. Se descarta, a priori, la inversión en otros sectores y la creación de nuevas marcas. Parece, pues, que se apuesta más por consolidar que por diversificar productos en el mercado brasileño.

Para Gas Natural Fenosa, "los retos de futuro de la compañía pasan por establecer un plan de aceleración del crecimiento orgánico que permita una mayor penetración en los mercados residencial y comercial y, consecuentemente, el incremento del número de clientes". Igualmente HISPASAT indica que "ha encontrado en Brasil un lugar idóneo para establecerse y prestar servicios innovadores desde su flota de satélites para así poder ampliar su actividad". Por su parte, REPSOL "seguirá apostando por el gran potencial del mercado brasileño, manteniendo el programa de inversiones previsto desde su llegada al país. El Plan Estratégico 2012-2016 contempla un ambicioso programa de inversiones en diez proyectos claves en todo el mundo, localizándose dos de los mayores proyectos en Brasil".

3. Políticas de apoyo a la internacionalización

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en todos los procesos de internacionalización, sobre todo para las empresas de menor dimensión.

Más de la mitad de las empresas españolas que desarrollan su actividad de una manera regular en Brasil han recurrido a este tipo de apoyos.

El ICEX y las Cámaras de Comercio son las instituciones mejor valoradas en estos servicios, seguidas por las Embajadas y Oficinas Comerciales. Para Abengoa también "ha resultado estratégica la alianza con la Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES), que ha participado como accionista en dos de nuestros proyectos, dotándonos de un importante componente institucional".

Un aspecto especialmente relevante, sobre todo en comparación con otros países, son los servicios de apoyo que ofrecen las instituciones brasileñas a los empresarios extranjeros. Casi la mitad de las empresas españolas instaladas en Brasil han recurrido a ellos, lo que refrenda la buena disposición de las autoridades brasileñas hacia los inversores extranjeros y el destacado papel del BNDES en la financiación de operaciones empresariales. El 64% de las empresas españolas que han recurrido a instituciones brasileñas han valorado bien estos servicios.

4. Recomendaciones para las pymes

Como indica el Embajador de Brasil en España “el desafío, ahora, es generar nuevas colaboraciones entre pequeñas y medianas empresas en ambos lados del Atlántico”.

La internacionalización es un proceso complejo, especialmente para las compañías de menor dimensión, pero para muchas de ellas ya no es una alternativa, sino una necesidad, si bien cada empresa debe valorar como afrontarlo.

Brasil es sin duda una opción a considerar por las numerosas oportunidades que ofrece un país de sus dimensiones y sus perspectivas de crecimiento a largo plazo. Además, existe una sincronía cíclica y complementariedad económica, que se deriva de nuestra especialización en sectores y actividades con fuerte demanda en Brasil y por la fase de desarrollo en que se encuentra este país.

Asimismo, hay una fuerte empatía personal entre brasileños y españoles, aunque hay grandes diferencias culturales existe afinidad entre las personas, y la empresa española tiene una buena imagen en Brasil, a la que se considera fiable y eficiente.

Brasil es un país con un clima de negocios similar al occidental y que presenta una elevada seguridad jurídica en comparación con otros países que registran altas tasas de crecimiento. No es necesario autorización previa para la mayoría de las actividades, aunque es obligatorio registrar las inversiones en el Banco Central de Brasil, y existe libertad para la repatriación de capitales y el envío de remesas de intereses y dividendos al exterior.

No obstante, es un mercado complejo y peculiar dado su tamaño y sus diferencias internas. Se puede decir que Brasil es un país de países. El acceso desde el exterior vía exportaciones es difícil por la elevada protección arancelaria y las dificultades aduaneras existentes. Aunque la instalación presenta sus complejidades hay una buena disposición de las autoridades locales hacia el inversor extranjero.

El desarrollo de la actividad empresarial presenta muchas trabas que se derivan fundamentalmente de la configuración político-territorial en un país tan descentralizado, aunque estas condiciones son iguales para todas las empresas que trabajan en el mercado brasileño. También aparecen algunas complicaciones que se derivan de la no adhesión por parte de Brasil a algunos convenios internacionales, sobre todo en la tramitación de determinados documentos, legalizaciones y homologaciones. Además, hay una fuerte competencia, tanto de empresas locales potentes y bien asentadas como de multinacionales de todo el mundo. Sin embargo, los resultados obtenidos por las empresas españolas instaladas en Brasil han sido muy satisfactorios hasta la fecha.

Aunque cada empresa es un mundo y es imposible encontrar una receta mágica para el éxito, sí es posible ofrecer algunas recomendaciones, que se extraen de las experiencias relatadas por empresas españolas y las opiniones de los expertos que han colaborado en este libro. Especialmente relevantes son las aportadas por la Cámara de Comercio Brasil-España, algunas de las cuales se recogen a continuación:

- 1 Al ser un país tan grande hay grandes diferencias entre las regiones y diferentes mercados. Hay que ir a Brasil y conocerlo in situ” para seleccionar el campo de actuación en función de las capacidades de cada empresa.

- 2** Se tiene que disponer de una estrategia de largo plazo, con un análisis profundo del mercado (competidores, legislación local,...) y con un producto o servicio diferenciado y atractivo para el consumidor local.
- 3** Para una primera toma de contacto recurra al ICEX y a las oficinas comerciales así como a las Cámaras de Comercio y organizaciones empresariales. Les permitirá disponer de una idea aproximada de sus posibilidades y acercarse a proveedores y potenciales clientes.
- 4** Aunque el sistema financiero ha mejorado y hay más posibilidades de obtener financiación ajena es preciso ir con capital propio suficiente, aunque no hay que descartar las posibilidades que ofrece el BNDES.
- 5** A la hora de implantarse es fundamental aumentar la credibilidad a través de la presencia local directa. Es vital iniciar las operaciones mediante un distribuidor con capacidad para contratar agentes locales, que conozcan a la perfección la región en la cual desea trabajar. Dada la fuerte y rápida extensión de internet es recomendable el uso de este instrumento para publicitarse y vender en línea.
- 6** Es preciso entender y adecuarse a la manera de trabajar y de relacionarse de los brasileños. Hay que ir con humildad y una mente abierta y receptiva así como comprometerse con los principios y valores del país.
- 7** El mejor camino para entrar en Brasil es mediante un socio local, aunque esta decisión no está exenta de riesgos. No es obligatoria esta opción pero permite obtener un conocimiento más rápido del mercado, aumentar las relaciones y tener un mejor acceso a las instituciones políticas y financieras. Para ello se pueden utilizar diferentes vías: contratos tipo “joint-venture”, contratos de representación comercial, etc. Muchas empresas españolas también han recurrido a adquirir proyectos en fase de diseño o que ya están en marcha.
- 8** La complejidad de la legislación, en especial fiscal, laboral y mercantil, requiere disponer de asesoramiento especializado desde un principio. Están a su disposición numerosas empresas de consultoría y despachos españoles implantados en Brasil, que les pueden ofrecer un servicio de la máxima calidad. Presten atención a las responsabilidades legales de los administradores, existen limitaciones para el ejercicio de la administración de sociedades para no residentes, la justicia es lenta y en el ámbito laboral hay una elevada tendencia a la litigiosidad.
- 9** Cuidado con el portugués. Esta mezcla de idiomas facilita el acercamiento pero puede generar graves problemas en las relaciones mercantiles.
- 10** No se asuste por tener unos costes operativos más elevados de los habituales (financieros, fiscales, transporte,..). Los márgenes son más elevados y la mayor rotación que se deriva del tamaño y dinamismo del mercado permite obtener buenos resultados.

A modo de conclusiones

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan investigación se puede concluir con el siguiente decálogo:

- 1** Las decisiones de instalación de empresas españolas en Brasil están marcadas fundamentalmente por las oportunidades que se derivan del tamaño y potencial

de desarrollo de su mercado, así como por la estabilidad política y macroeconómica que ofrece. De ahí, el título de este libro "Brasil: un gran mercado en expansión sostenida".

- 2** Estamos asistiendo a una "segunda oleada" de inversiones directas españolas en Brasil en un amplio número de sectores, tras la que se registró hace más de una década con motivo de los procesos de privatizaciones que se acometieron en ese país. Es la hora de las pymes.
- 3** Las oportunidades de inversión para las empresas españolas se ven favorecidas por la próxima celebración de la Copa del Mundo de fútbol y de las Olimpiadas, así como por los ambiciosos planes del Gobierno de mejoras de infraestructuras y de viviendas. La experiencia reciente de nuestras compañías en la organización de este tipo de eventos y la especialización que han logrado en estas actividades debería ser aprovechada.
- 4** La ya importante y creciente clase social media, unos niveles de seguridad jurídica más elevados que los de su entorno geográfico y la actitud favorable de las autoridades locales a los inversores extranjeros facilitan este proceso.
- 5** Especialmente relevante es el apoyo que ofrece una muy eficaz banca pública y en particular el BNDES, que proporciona líneas de financiación a largo plazo para determinadas actividades en condiciones bastante interesantes.
- 6** Otros factores destacados por los empresarios para la decisión de instalarse han sido sortear los altos aranceles que existen a la importación y la necesidad de conocer mejor la idiosincrasia local.
- 7** La entrada y el desarrollo de la actividad en el mercado brasileño no es fácil, sobre todo por la existencia de una regulación compleja, en especial la de índole fiscal y laboral, y una burocracia excesiva, que se deriva de una estructura institucional muy descentralizada. Brasil es un país para emprendedores que ante las dificultades sean capaces de encontrar grandes oportunidades.
- 8** Los puertos así como las infraestructuras de transporte terrestre y energéticas son todavía insuficientes y se convierten a veces en cuellos de botella que reducen la competitividad, pero al tiempo son una fuente de importantes oportunidades de negocio dados los proyectos que impulsa el Gobierno brasileño.
- 9** El grado de competencia existente es alto, tanto de compañías locales muy potentes como de multinacionales extranjeras, pero el tamaño del mercado y su dinamismo ofrece posibilidades de éxito a proyectos bien diseñados.
- 10** La integración y complementariedad de las economías española y brasileña ofrece numerosas posibilidades para ambos países. Existe una inequívoca voluntad política para estrechar relaciones, lo que abriría a las empresas mas oportunidades de desarrollo y de cooperación para operar conjuntamente en todo el mundo.

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada**

Parte II:

La opinión de los expertos

Capítulo 2

España y Brasil: dos países cada día mas próximos

Por Manuel de la Cámara Hermoso
Embajador de España en la R. F. de Brasil

La XXII Cumbre Iberoamericana celebrada en Cádiz los días 16 y 17 de noviembre de 2012 ha marcado un hito en las relaciones entre los países iberoamericanos y los dos países ibéricos, España y Portugal. Como señaló en la Cumbre el Secretario General Iberoamericano, Enrique Iglesias, por primera vez en muchos años la situación de unos y otros se ha invertido y ahora son las economías latinoamericanas las que están creciendo a ritmos sostenidos, en tanto que las economías europeas están sufriendo de manera especialmente aguda las consecuencias de la actual crisis económica internacional.

Además en muchos países iberoamericanos se ha advertido que el crecimiento económico es más sostenible y más vigoroso si se acompaña de políticas sociales que permitan salir de la extrema pobreza y elevar hacia las clases medias a gran parte de la población, incorporándola así al mercado de bienes de consumo. Este ha sido el caso de Brasil durante los dos mandatos de “Lula” da Silva y el actual de Dilma Rouseff¹.

También se están invirtiendo parcialmente los flujos migratorios. Como consecuencia de la crisis, se está produciendo el retorno a sus respectivos países de parte de los ciudadanos de origen iberoamericano que vinieron a España en la primera década del siglo XXI e incluso se advierte una presencia cada vez mayor de profesionales españoles en esos países en busca del empleo que no es posible encontrar en España.

En este momento difícil se ha puesto una vez mas de manifiesto el enorme acierto que supuso el importantísimo flujo de inversiones y la presencia de las empresas españolas en los mercados latinoamericanos desde la última década del siglo pasado. Hoy día esas inversiones y esos mercados son absolutamente claves para muchas de nuestras empresas. Puede decirse que la economía española y las economías latinoamericanas están cada vez más interrelacionadas y hay muy buenas oportunidades para crecer y prosperar juntos.

1 Se estima que en los ocho años de mandato de “Lula” se incorporaron a las clases medias mas de 35 millones de personas. En la actualidad, la tasa de desempleo de Brasil se sitúa en solo el 5,3%.

Brasil, un país clave para España. España, un país clave para Brasil

Desde esta perspectiva, Brasil es sin duda un país clave para España. Es nuestro segundo cliente y proveedor en la región y los intercambios comerciales —que superaron los 6.000 millones de euros en 2011— han continuado creciendo en 2012 a pesar de la crisis². Unas 7.000 empresas exportan en la actualidad a este país. Brasil es nuestro segundo destino de inversión directa en el mundo detrás del Reino Unido, con un “stock” acumulado de casi 55.000 millones de euros, que sigue creciendo a pesar de la crisis y absorbe un tercio del total de nuestras inversiones en la región iberoamericana. El número estimado de clientes brasileños a los que atienden las empresas españolas asciende a 114 millones. Para algunas de ellas, los ingresos brutos (EBITDA) y los beneficios obtenidos en Brasil son los más importantes, superando ampliamente los obtenidos en España.

Pero la presencia de nuestras empresas es también muy importante para Brasil. España es el segundo mayor inversor extranjero en este país. Además, las empresas españolas juegan un papel esencial en el desarrollo económico de Brasil y en la modernización de su estructura económica. Están presentes en sectores fundamentales de la economía como son las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, banca, seguros, infraestructuras de transporte, generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, energías renovables, exploración y producción de petróleo, transporte y distribución de gas, metro y ferrocarriles, hoteles, transporte aéreo, industria auxiliar del automóvil, fabricación y venta de confección textil, industrias de defensa, industrias agroalimentarias, gestión de residuos urbanos, tratamiento de aguas y muchas otras.

En el área de las telecomunicaciones las empresas españolas han contribuido a modernizar y agilizar de forma decisiva el sector. Y lo mismo ocurre en sectores como los seguros, las infraestructuras de transporte y la generación, transmisión y distribución eléctrica o las energías renovables. Las empresas españolas no solamente han aportado tecnología, conocimiento y capacidad de gestión, sino también capitales, que han servido para equilibrar en parte las cuentas exteriores de Brasil, dado que este país tiene habitualmente déficits por cuenta corriente que han venido siendo compensados con las entradas de capital extranjero³.

Además, nuestras empresas han creado más de 214.000 empleos directos y 210.000 indirectos en Brasil, lo que es buena muestra de que no solamente prestan servicios y suministros importantes y aportan capitales sino que son una fuente de empleo muy relevante. Por otra parte, las empresas españolas están haciendo una labor destacada en obras sociales como educación, fomento de la cultura o atención a personas mayores con inversiones que superan los 130 millones de

2 En 2012 las exportaciones de España a Brasil crecieron un 6,7%, situándose en 2.818 millones de euros. En cambio, las importaciones de Brasil cayeron un 6,7% en relación con 2011, situándose en 3.365,8 millones de euros. La tasa de cobertura alcanzó el 83,7%.

3 En los diez primeros meses de 2012, Brasil tuvo un déficit por cuenta corriente de 39.554 millones de dólares. En el mismo periodo, la IED ascendió a 55.306 millones de dólares y de noviembre 2011 a noviembre 2012 a 66.000 millones de dólares, que equivalen al 2,9 del PIB.

dólares. Más de un millón de ciudadanos brasileños han podido beneficiarse de estos programas.

Una relación política más profunda. La Declaración de Madrid

En los últimos meses esta extraordinaria relación económica se ha visto acompañada por un número muy importante de contactos al más alto nivel entre ambos países, incluyendo las visitas a Brasil de SM el Rey, del Presidente Rajoy y de cuatro Ministros del Gobierno. Por su parte, Brasil ha participado en las reuniones sectoriales preparatorias de la XXII Cumbre Iberoamericana con presencia en ellas de seis ministros del Gobierno y de la Presidenta Dilma Rousseff en la citada Cumbre.

Después de la Cumbre de Cádiz la Presidenta efectuó una visita de trabajo bilateral acompañada de tres Ministros de su Gobierno. Por primera vez con un país iberoamericano las conversaciones se efectuaron en formato de Reunión de Alto Nivel, con sesiones de trabajo previas entre los Ministros sectoriales, finalizando con una plenaria encabezada por ambos Presidentes.

Al término de la reunión, los dos Presidentes hicieron pública una amplia Declaración, que constituye un programa muy detallado de actuación en los ámbitos político, comercial y de inversiones, de ciencia, tecnología e innovación, cultural y educativo, de energía, asuntos migratorios, defensa, agricultura y medio ambiente y jurídico y consular. La Declaración ha sido sin duda el documento más importante acordado entre los dos países desde el Plan de Asociación Estratégica de 2003⁴.

Veamos algunos de los aspectos más importantes de esa Declaración.

- En este documento, además de las reuniones entre Presidentes, que celebrarán consultas con la periodicidad que estimen necesaria, cabe destacar la constitución de una Comisión Ministerial de Diálogo Político Bilateral, que presidirán los respectivos Ministros de Asuntos Exteriores. Esta Comisión se reunirá con frecuencia bianual, completándose el diálogo político en los años intermedios con encuentros entre los respectivos "números dos" de los respectivos MAES⁵. Podrán además convocarse reuniones técnicas con la participación de diferentes Ministerios de cada parte y los Ministros de Asuntos Exteriores podrán incluir en la Comisión de Diálogo Político Bilateral a Viceministros o Secretarios de Estado de otros Ministerios.
- En el ámbito económico se pone especial énfasis en la promoción de las inversiones recíprocas y en el desarrollo de las infraestructuras de transporte, previéndose la reunión en 2013 de los Grupos de Trabajo sobre Inversiones y Comercio y sobre Infraestructuras y Transportes. También se destaca la posible colaboración en el ámbito de la construcción naval, de especial interés para los astilleros de Galicia, fundamentalmente para la construcción y reparación de buques para suministro a

4 El citado Plan fue reforzado por la Declaración de Brasilia de 2.005 sobre la Consolidación de la Relación Estratégica.

5 El Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) por parte española y el Secretario General o el Subsecretario Político de Itamaraty por parte brasileña.

las plataformas de exploración petrolífera en el Pré-sal, teniendo en cuenta el enorme programa de inversiones que tiene previsto realizar Petrobrás⁶.

- Especial relevancia para ambas partes tiene la cooperación en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación. Con ocasión de la visita de la Presidenta Roussef se firmó un Memorando de Entendimiento (MOU) sobre la cooperación en nanotecnología y nanociencias entre el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Brasil (MCTI) y el Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) de España⁷, incluyendo la actuación en el marco que constituye el Laboratorio Ibérico Internacional de Nanotecnología de Braga (Portugal). Otras áreas prioritarias de cooperación serán la supercomputación (colaboración entre el Centro Nacional de Supercomputación de Barcelona y el Centro de Río de Janeiro), los materiales (“Sincotrón” Alba y Sirius) y la astrofísica (se invita por parte española a Brasil a participar en el Telescopio de Canarias).
- También se incrementará la cooperación en el ámbito de la energía, especialmente las energías renovables (eólica —que es el sector de generación eléctrica en el que más va a invertir Brasil en los próximos años— termo solar, fotovoltaica y biofuels). En el curso del año 2013 se deberá reunir la Comisión Mixta de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- En el ámbito de la cultura y de la educación, destaca la entrada en vigor del Acuerdo hispano-brasileño sobre Establecimiento y Funcionamiento de Centros Culturales. Este Acuerdo había sido firmado en septiembre de 2007 pero faltaba su promulgación por la parte brasileña. Con este Acuerdo se da cobertura jurídica por parte brasileña a los ocho Centros del Instituto Cervantes que funcionan en Brasil⁸ y próximamente también por parte española a la Casa del Brasil en Madrid, para lo cual se está preparando una enmienda al Acuerdo para dar cobertura a esta institución. También se incluye el Centro de Estudios Brasileños de Barcelona. El Acuerdo responde al amplio interés existente en Brasil por el estudio de la lengua española.
- Por parte española se ha destacado nuestro interés en colaborar en el desarrollo educativo de Brasil, especialmente con la formación de profesores de lengua española, en el marco de la Ley de 2006 que establece la obligatoriedad de ofrecer enseñanza del español como asignatura optativa en la Educación Secundaria de Brasil. Además, se ha propuesto el reconocimiento recíproco del Diploma de Español como Lengua Extranjera (DELE) que expide el Instituto Cervantes y del Serpebras de lengua portuguesa que expiden los Centros Culturales brasileños. Por parte brasileña se ha manifestado especial interés en la transferencia por España de experiencia y “know how” en materia de educación a distancia (UNED) y en el intercambio de experiencias en el ámbito de la formación profesional.
- Un área particularmente difícil es el reconocimiento de títulos académicos y grados universitarios. Ello se debe principalmente a la descentralización de este asunto existente en Brasil, ya que depende de las universidades a diferencia de España, en donde la competencia está centralizada en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

6 Petrobrás va a invertir en el desarrollo de los campos petrolíferos del Pré-sal unos 268.000 millones de dólares en los próximos 25 años.

7 A través de la Secretaría de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación.

8 Brasilia, Sao Paulo, Río de Janeiro, Curitiba, Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre y Salvador de Bahía.

Ambas partes se han comprometido a hacer esfuerzos para buscar vías de solución a este tema, de tanta trascendencia para la movilidad universitaria y profesional. Por parte brasileña se desea además atraer a investigadores para efectuar actividades de investigación en Brasil, que podrían disfrutar de visados de estancia por tres años.

- A destacar muy particularmente también el programa “Ciencia sin Fronteras”, para estudios de carreras técnicas en el extranjero, que ha sido inaugurado con España en el curso académico 2012-2013. España se ha convertido en el segundo país del mundo que ha acogido a un número mayor de becarios brasileños dentro de este programa, con casi 1.500 alumnos en este primer año, repartidos en 42 universidades españolas. Está previsto que vengan a España un total de 8.000 becarios entre 2012 y 2014/15, con interés además de poder extender el programa a estudios de maestría y doctorado y la realización de prácticas en empresas. Para los próximos cursos además los alumnos deberán acreditar un nivel aceptable de conocimiento del español, mediante la obtención del correspondiente certificado tras realizar unas pruebas que coordinan los Centros del Instituto Cervantes en Brasil.
- En fin, la Declaración incluye otras áreas de cooperación, como son la Defensa, con la creación de un Grupo de Trabajo bilateral sobre Cooperación Industrial para la Defensa⁹ o la agricultura y el medio ambiente (desde la gestión de los recursos hidráulicos hasta la lucha contra los incendios forestales y el tratamiento de aguas residuales y residuos sólidos urbanos). También se destaca la cooperación en la lucha contra el crimen organizado y la seguridad pública, incluyendo la formación de las Fuerzas de Seguridad brasileñas para los grandes eventos (Mundial de Fútbol, Juegos Olímpicos) que próximamente se celebrarán en Brasil. Ambos países reiteran además su compromiso con la ayuda al desarrollo, comprometiéndose a estudiar modalidades de cooperación triangular en América Latina, en especial Haití y en África septentrional y subsahariana. También acuerdan celebrar un I Foro de la Sociedad Civil España-Brasil en 2013.

El problema de los ciudadanos brasileños no admitidos a su entrada en España

Todo este amplio programa de colaboración, realmente ambicioso, no habría sido posible si no se hubiera encontrado solución a un contencioso que, aunque realmente menor en su dimensión en el conjunto de la relación hispano-brasileña, estaba no obstante causando un gran malestar en la opinión pública de ambos países. Me refiero a los casos ocurridos en los últimos años de ciudadanos brasileños que eran rechazados al entrar en España como turistas. Los medios de comunicación brasileños habían dado gran repercusión a algunos casos de no admisión en España. Por su parte, el Gobierno brasileño había decidido aplicar medidas de retorsión consistentes en exigir a los españoles que visitaban Brasil los mismos requisitos que España pedía a sus ciudadanos en aplicación de la normativa Schengen.

Gracias al esfuerzo de los respectivos Ministerios de Asuntos Exteriores y de Interior en los últimos meses, este asunto ha quedado resuelto con una mayor flexibilidad

⁹ Este Grupo estará presidido por el Secretario de Estado de Defensa (SEDEF) de España y el Secretario de Productos de Defensa (SEPROD) de Brasil.

por ambas partes y hoy día el número de ciudadanos de ambos países que no son admitidos en los territorios respectivos es mínimo. Esto ha facilitado además que se intensifique la colaboración en materia jurídica y consular con la reanudación de la Reuniones Consulares de Alto Nivel y que se haya iniciado un intenso diálogo bilateral para facilitar la movilidad de profesionales entre ambos países.

Movilidad de profesionales cualificados

Actualmente hay una gran demanda en el mercado brasileño de personal altamente cualificado (ingenieros y otros profesionales especializados), pero el sistema educativo brasileño no está actualmente en condiciones de satisfacer la demanda existente¹⁰. La falta de mano de obra cualificada está provocando efectos negativos: inflación de salarios y caída en la productividad al tener que sustituir mano de obra cualificada por semi cualificada o falta de experiencia.

Este hecho coincide por un lado con una fuerte presencia de empresas españolas en Brasil, que necesitan personal técnico, y por otro con una situación muy difícil de empleo en España, que está produciendo un flujo considerable de profesionales españoles hacia Brasil. Pero la ausencia de un mecanismo formal para canalizar estos flujos de mano de obra especializada está haciendo que ciudadanos españoles se encuentren trabajando en Brasil de forma irregular, lo que les coloca en una situación laboral sumamente precaria y sin cobertura social. El Gobierno español está trabajando con el Gobierno brasileño para poder canalizar de forma legal estos nuevos flujos migratorios, centrándose principalmente la propuesta española como solución a corto plazo en el reconocimiento profesional, de forma que nuestros trabajadores cualificados puedan venir a Brasil para trabajar en un proyecto u obra concretos con carácter temporal, regresando a España una vez concluida la labor fijada en el contrato.

Además de ello, se está trabajando —como fue señalado mas arriba— en buscar fórmulas para facilitar el reconocimiento y homologación de títulos académicos entre los dos países y en promover algún tipo de acuerdo entre los respectivos colegios profesionales, como la Unión Profesional de Colegios de Ingenieros de España y el “Conselho Federal de Engenharia e Agronomia do Brasil” (CONFEA).

La cooperación en el ámbito de las infraestructuras

A pesar de que Brasil tiene una economía potente y estable, en los últimos años el ritmo de crecimiento del PIB está resultando bastante decepcionante. En 2012 apenas llegó al 1%¹¹.

Las razones de esta situación son múltiples pero una de las más importantes es la deficiente situación de las infraestructuras de transporte en Brasil. En marzo de 2010 el Gobierno brasileño lanzó la segunda etapa de su Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC 2), que incorpora acciones en las áreas social y urbana, además de los

10 Según una evaluación hecha por la Fundación Getulio Vargas, Brasil tiene actualmente un déficit de 200.000 ingenieros y personal técnico cualificado para atender a las necesidades de su desarrollo.

11 Para el año 2013 la proyección de crecimiento del PIB de Brasil es del 3,5/4%, aunque muchos analistas lo consideran excesivamente optimista.

proyectos de infraestructuras de logística y energía ya contemplados en la primera fase. La segunda fase del programa consolida y aumenta las acciones del primer PAC¹².

En agosto de 2012 la Presidenta Roussef hizo público el plan conocido como "PAC Concesiones", que tiene como objetivo una mayor agilidad en la ejecución de los ambiciosos programas de desarrollo de las infraestructuras de transporte en Brasil mediante la asociación entre el estado y el sector privado (las denominadas "Parcerías Público Privadas o PPPs").

El programa supondrá una inversión total de 133.000 millones de reales (unos 53.000 millones de euros) en 25 años, con 79.500 millones de reales (aproximadamente 32.000 millones de euros) en los primeros cinco años, y los restantes 53.500 millones de reales entre el quinto y el vigésimo año. Se prevé entre otras cosas la concesión a la iniciativa privada de 7.500 kilómetros de carreteras y 10.000 kilómetros de vías férreas federales (la red actual tiene 28.000 kilómetros).

Este ambicioso plan incluye también los puertos y aeropuertos. En aeropuertos, ya se realizó a principios de 2012 la licitación de tres de los principales del país: Guarulhos y Viracopos en Sao Paulo y Brasilia. El resultado de esta primera tanda de licitaciones no ha sido satisfactorio para el gobierno al resultar ganadoras (por ofrecer un mayor precio) compañías operadoras con escasa experiencia en aeropuertos con gran cantidad de tráfico. Con el fin de atraer a las principales operadoras de aeropuertos del mundo, en la próxima tanda de licitaciones, que incluirá entre otros los aeropuertos de Galeao en Río de Janeiro y Confins en Belo Horizonte, se va a admitir que el operador privado detente al menos el 51% del capital, quedando la estatal brasileña Infraero como socio minoritario.

Naturalmente, estos proyectos y otros lanzados por las autoridades estatales interesan mucho a las empresas españolas, que están en muy buena posición para lograr adjudicaciones importantes. Entre estos proyectos pueden mencionarse algunos como el tramo norte de la autopista de circunvalación de Sao Paulo (en el que dos empresas españolas han resultado ganadoras en cuatro de los seis tramos licitados) o las líneas 9 y 6 del metro de dicha ciudad.

Especial interés tiene en este ámbito el proyecto de construcción del Tren de Alta Velocidad (TAV) Campinas-Sao Paulo-Río de Janeiro. Se trata del primer TAV de Brasil y de América del Sur y sin duda el más emblemático dentro del PAC, estimándose el coste del proyecto en unos 14.000 millones de euros. El anuncio de la licitación internacional para el primer conjunto de actividades¹³ fue publicado el 13 de diciembre

12 El PAC 2 prevé inversiones totales por un valor aproximado de 960.000 millones de reales entre 2011 y 2014 que incluyen seis grandes áreas:

- Transportes.
- Energía.
- Urbanismo (PAC "Cidade Melhor").
- Desarrollo social (PAC "Comunidade Cidadã").
- Vivienda (Ampliación del Programa "Minha Casa, Minha Vida").
- Saneamiento e Iluminación (PAC "Água e Luz para Todos").

13 Este primer conjunto incluye la operación y mantenimiento del TAV, así como el conjunto de tareas referentes al montaje de la superestructura ferroviaria, los sistemas de señalización, electrificación y comunicaciones, el suministro del material rodante y la transferencia de la tecnología implantada. La tecnología que se adopte en esta primera fase será determinante para las especificaciones de las fases sucesivas, que incluirán la realización de las infraestructuras: tendido ferroviario, túneles, viaductos, etc.

de 2012 y la presentación de ofertas podrá hacerse hasta el 13 de agosto de 2013, con apertura de plicas el 19 de septiembre de 2013.

En este proyecto van a competir todos los principales operadores de TAV del mundo, que formarán consorcios nacionales o multinacionales. Entre ellos se encuentran Francia, Corea del Sur, Japón, China y España. La competencia va a ser por tanto muy dura pero España tiene una gran capacidad y experiencia como demuestra el hecho de haber ganado recientemente el concurso para el TAV Meca-Medina.

El 3 de diciembre de 2012, la Ministra de Fomento Ana Pastor, acompañada por los Presidentes de Renfe, AENA e INECO, firmó en Brasilia un MOU de Cooperación entre su Ministerio y el Ministerio de Transportes de Brasil en materia de transporte, logística e infraestructura. En presencia de ambos Ministros los presidentes de INECO y de la "Empresa de Planejamento e Logística" (EPL) de Brasil firmaron un "Término de Cooperación Técnica" entre ambas compañías en los sectores de transportes, infraestructuras y logística. Ambos documentos se enmarcan en el Acuerdo entre España y Brasil de Cooperación Técnica y Científica de 1998, que da cobertura a la labor de asesoramiento y consultoría que va a realizar INECO.

De esta forma España se ha convertido en socio privilegiado de Brasil en materia de infraestructuras de transporte. La Ministra Pastor ofreció la gran experiencia y capacidad de las empresas españolas y de su propio Ministerio en el ámbito de las infraestructuras¹⁴, desde la planificación hasta el desarrollo y ejecución de los proyectos e incluso la elaboración de legislación en la materia.

Las relaciones comerciales

Otra de las razones del reducido crecimiento de la economía brasileña en los últimos años es el hecho de que sigue siendo en gran parte una economía excesivamente cerrada y protegida, lo que se refleja en altos precios y reducida competitividad. Se mantienen normas que exigen elevados porcentajes de contenido local¹⁵, se establecen reducciones y exenciones fiscales también en función del contenido local (por ejemplo en los automóviles) o simplemente se procede a elevar los aranceles a la importación de determinados bienes¹⁶.

En ese sentido y ante el evidente fracaso de la Ronda Doha en la OMC, adquieren especial relevancia las negociaciones entre la UE y Mercosur para un posible acuerdo

14 Destacó el gran avance en la modernización de las infraestructuras de transporte que se ha producido en España en los últimos 20 años: en alta velocidad ferroviaria (segunda red mas extensa del mundo, sin accidentes y con máxima puntualidad), en aeropuertos (AENA es uno de los mayores operadores aeroportuarios del mundo con 200 millones de pasajeros/año), autopistas (la mayor red de autovías de Europa) y puertos (tenemos 3 de los 10 puertos con mayor tráfico de contenedores). A ello se une nuestra experiencia en la realización de obras de ingeniería muy complejas (como los viaductos, vías y túneles, en el desarrollo de sistemas de transporte multimodal (AVE, trenes de cercanías, metro, etc) y en la planificación de plataformas logísticas de forma racional y equilibrada.

15 Por ejemplo en los suministros a Petrobrás se requiere un contenido mínimo local del 60%, lo que dificulta con frecuencia la utilización de equipos más eficientes y económicos.

16 En septiembre de 2012 el Gobierno brasileño hizo pública una lista de 100 posiciones arancelarias a las que no se aplicará el Arancel Exterior Común (TEC) de Mercosur por un periodo de 12 meses prorrogables por otros 12. Se incrementan los aranceles hasta el 25%, lo que no viola las normas de la OMC (el arancel consolidado de Brasil es del 33-35%) pero sí contra el espíritu y las declaraciones del G-20. Para España, los 10 capítulos mas afectados por esta subida de aranceles representaron en 2011 exportaciones a Brasil por importe de 156 millones de euros. Está en preparación una nueva lista de 100 posiciones arancelarias en las que se procederá también a incrementar los aranceles.

de Asociación Interregional de liberalización comercial que sea ambicioso y equilibrado. Sin embargo, las negociaciones, iniciadas en 1999, apenas han avanzado y no se ha pasado aún a la fase de intercambio de ofertas de acceso a los mercados. La última reunión, celebrada en Brasilia en noviembre de 2012, fue en ese sentido decepcionante.

Aunque es evidente que la situación interna en Mercosur no es propicia para avanzar, dadas las medidas crecientemente proteccionistas adoptadas por Argentina (incluso frente a sus socios en Mercosur) y la incertidumbre jurídica causada por la suspensión de Paraguay y la adhesión de Venezuela, Brasil debe tener interés en llegar eventualmente a un acuerdo porque se está quedando relativamente aislado en un marco general en el que proliferan los acuerdos de liberalización comercial¹⁷. Además, en enero de 2014 caducan las concesiones comerciales que la UE otorga a Brasil bajo el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario y todo indica que no será renovado.

Algunos sectores empresariales brasileños se dan cuenta de la conveniencia de avanzar hacia una mayor apertura y parece que una encuesta realizada recientemente por el Gobierno brasileño entre importadores y exportadores ha revelado una posición bastante favorable hacia un acuerdo con la UE. En la reunión mantenida en enero de 2013 en Santiago de Chile, al margen de la Cumbre UE-CELAC, MERCOSUR y la UE acordaron proceder a un primer intercambio de ofertas de acceso a los mercados antes de que finalice el año 2013.

El ámbito regional iberoamericano y el ámbito global

Brasil ha impulsado de forma decidida los procesos de integración iberoamericanos, sobre todo aquéllos en los que puede jugar un cierto papel de liderazgo. El ex Presidente Lula da Silva manifestaba ya en 2008 que Brasil debía hacer del entorno sudamericano el centro de su política exterior, buscando un papel predominante en la configuración de un nuevo orden institucional en la región.

Como ha escrito Julimar da Silva Bichara¹⁸ la opción sudamericana de Brasil no se deriva solo de la vecindad sino también de la creciente interdependencia y de los intereses políticos y económicos. Sudamérica constituye el principal mercado de exportación para los productos industriales brasileños y es un creciente destino para sus inversiones. Por otra parte, un país como Brasil que tiene fronteras con ocho países sudamericanos y la Guayana, necesita colaborar con sus vecinos en la lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado.

Dentro de ese proceso de integración regional destacan Mercosur y UNASUR, como marcos de integración económica y política en América del Sur. Brasil trata de preservar Mercosur a pesar de los problemas existentes e incluso promueve su ampliación, con la incorporación de Venezuela y más recientemente también (y un

17 Actualmente, Mercosur solo tiene un acuerdo de libre comercio en vigor con Israel, a diferencia de otros países iberoamericanos como Chile, Perú, Colombia o México, que han concluido acuerdos comerciales con EEUU y la UE y mantienen un régimen económico y comercial más abierto. Hay que señalar que dentro de la UE también hay países que se oponen firmemente a un acuerdo con Mercosur, fundamentalmente por el componente agrícola del eventual acuerdo.

18 Julimar da Silva Bichara: "Política exterior brasileña: multilateralismo e integración". Política Exterior Nº 126, noviembre/diciembre 2008.

tanto precipitadamente) de Bolivia. También participa —aunque con menos entusiasmo— en la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), que celebró su tercera cumbre en Santiago de Chile en enero de 2013.

Pero el elevado grado de asimetría económica y de modelo de desarrollo entre los distintos países de la región hace que el proceso de integración sea lento y no lineal.

Fuera del ámbito iberoamericano destaca la importancia que Brasil otorga a la cooperación Sur-Sur (con especial atención a África subsahariana) y a la relación con otras grandes economías emergentes en el seno de nuevas agrupaciones de estados como los BRICS, IBSA, el G4 (países que reivindican un puesto permanente en el Consejo de Seguridad de NNUU) o el G-20. En todos esos ámbitos Brasil, como gran potencia económica y política que es, promueve una reforma de las principales instituciones internacionales (FMI, Banco Mundial, Consejo de Seguridad de NNUU) con vistas a incrementar su peso en ellas y su participación en las decisiones que se tomen en su seno. También promueve una menor dependencia del comercio con el Norte desarrollado, aunque la heterogeneidad de esos grupos hace que su efectividad práctica sea limitada.

España apoya decididamente los procesos de integración iberoamericanos y en ese sentido coincide con Brasil, aunque nos preocupa el deficiente funcionamiento de algunas de las organizaciones regionales como Mercosur y las tendencias proteccionistas que se van imponiendo en este bloque. Nosotros hemos apoyado fuertemente las negociaciones Mercosur-Unión Europea, logrando durante nuestra pasada Presidencia de la UE en el primer semestre de 2010 la reanudación de las negociaciones entre ambos bloques comerciales.

Por otro lado, hay interesantes posibilidades de colaborar con Brasil en ayuda al desarrollo, sobre todo en África y Caribe.

En asuntos de ámbito global (paz y seguridad, desarme, control de armamentos y proliferación de armas de destrucción masiva, desarrollo sostenible, comercio e inversiones, seguridad energética y alimentaria, etc.) España y Brasil se han comprometido en la Declaración de Madrid en informarse mutuamente de las iniciativas que cada uno promueva en esos ámbitos y de estudiar posibilidades de promover iniciativas conjuntas. Lo mismo ocurre en el ámbito de los derechos humanos en particular en materia de violencia de género, abolición de la pena de muerte y protección de los defensores de los derechos humanos. Hay un compromiso de apoyo mutuo de candidaturas en organismos internacionales siempre que sea posible.

En conclusión, las relaciones entre España y Brasil se encuentran en un momento excelente, lo que se refleja en todos los ámbitos de esas relaciones. Los intensos contactos que se están produciendo a nivel oficial refuerzan lo que se ha venido haciendo desde hace años por parte de nuestras empresas y de la sociedad civil.

En Madrid, la Presidenta Dilma Rouseff manifestó claramente que ambos Gobiernos están de acuerdo en avanzar en las iniciativas concretas “para dar un nuevo dinamismo a la alianza estratégica ya establecida entre España y Brasil”. Es un compromiso que vamos a cumplir.

Capítulo 3

Brasil un modelo de desarrollo basado en el trinomio estabilidad, crecimiento e inclusión social

Por Paulo Cesar de Oliveira Campos
Embajador de Brasil en España

En 1995, año en que Fernando Henrique Cardoso asumió la Presidencia de la República, el total de las inversiones españolas en Brasil era de cerca de 250 millones de dólares, lo que correspondía al 0,6% de los casi 42.000 millones de inversiones extranjeras directas (IED) en Brasil.

El Brasil de aquella época —que la que nos separan tan sólo 18 años— era muy diferente del actual. El Plan Real estaba entonces en sus primeros momentos, y no dejábamos de albergar dudas sobre si conseguiríamos, por fin, controlar la inflación que nos afligía desde los albores de nuestra historia. La moneda nacional era todavía frágil y se encontraba sujeta a ataques especulativos, teníamos una enorme deuda externa, no había Ley de Responsabilidad Fiscal ni control estricto sobre las cuentas públicas prevalecía la equivocada noción de que lo primero era hacer que la economía creciese para proceder después distribuir la renta.

Pues ése fue el país por el que apostaron las corporaciones españolas, cuyo descubrimiento efectivo del Brasil data exactamente de la segunda mitad de los años 90 del siglo pasado, con la participación de Telefónica en el proceso de privatización del sistema de telecomunicaciones brasileño y la compra del Banco Noroeste y del Banespa (Banco do Estado de Sao Paulo) por parte del Banco Santander. Una apuesta sabia, como podremos ver a continuación.

De acuerdo con el Censo de Capitales realizado por el Banco Central del Brasil, el stock de IED en 2010 era de casi 580.000 millones de dólares. Un impresionante crecimiento del 2.000%, que empalidece, sin embargo, cuando lo comparamos con la parte de ese total que correspondía a las empresas españolas: 85.300 millones de dólares, un 14,72% del total.

No existe una fórmula mágica para explicar el éxito del Brasil y la creciente atracción que el Brasil ejerce sobre las empresas extranjeras y, más concretamente, sobre las españolas. Cabría, en un principio, destacar la estabilidad política y la seguridad

jurídica que emanan de una democracia pujante, de instituciones sólidas, y de la transparencia y la constancia de la actuación gubernamental. Si entre 1994 y 2002 Brasil sentó las bases para el control de la inflación y de las cuentas públicas, a partir de 2003, durante los Gobiernos de Luiz Inácio Lula da Silva y de Dilma Rousseff, adoptó un modelo de desarrollo basado en el trinomio estabilidad, crecimiento e inclusión social. Superamos la visión incorrecta que contraponen, por un lado, las medidas de incentivo al crecimiento y, por otro, los planes de austeridad.

El sistema de objetivos anuales de inflación adoptado por Brasil en 1999 y que dirige el trabajo del Banco Central se ha cumplido con éxito: en los últimos ocho años los índices logrados se mantuvieron dentro de los márgenes preestablecidos.

El control estricto del gasto público está permitiendo que el Gobierno logre, año tras año, superávits primarios, lo que se traduce en una constante disminución de la deuda pública neta como porcentaje del PIB, que en 2012 se situará en el 35%, y en la transformación de Brasil en acreedor internacional neto —algo impensable hasta hace pocos años para un país que ya nació bajo la sobrecarga de una pesada deuda externa.

Esos dos hechos, unidos a una moneda estable y confiable (amparada por reservas internacionales de más de 350.000 millones de dólares), crearon las condiciones previas para que el Banco Central pudiese reducir las tasas de interés brasileñas, cuyo elevado índice (que supone un alto coste de financiación) ha sido siempre uno de los grandes obstáculos para el desarrollo de la economía nacional. En apenas un año, Brasil pudo bajar la tasa de interés básica de su economía en cinco puntos porcentuales, de modo seguro y sostenible. En octubre de 2012 se llegó a una tasa de interés real anual en torno al 2%, el más bajo escalón que nunca habíamos logrado.

En 2012, el crédito bancario superó la histórica marca del 50% del PIB, lo que es mucho si lo comparamos con el 25% de la economía de hace una década. Todavía poco, no obstante, si lo cotejamos con el peso que tiene en otros países desarrollados o incluso emergentes.

Si varios de los índices que hemos citados son inéditos en la historia brasileña, las altas tasas de crecimiento económico que ahora experimentamos no lo son. Brasil vivió diversos brotes de desarrollo a lo largo del siglo XX. Tampoco carecen de precedente histórico la sexta/séptima posición que ocupamos en la lista de las mayores economías del mundo o la tasa de desempleo en torno al 5%. La convicción de que, esta vez, será posible que ese crecimiento sea sostenible proviene de los buenos fundamentos macroeconómicos del país y, principalmente, de la mejora en la distribución de la renta propiciada por las políticas sociales llevadas a cabo por el Gobierno federal.

Además de rescatar la secular deuda de Brasil para con sus clases menos favorecidas, esa política tiene el mérito de generar un mercado consumidor de masas en permanente expansión: en sólo seis años, entre 2005 y 2011, 40 millones de brasileños superaron los límites de la pobreza y pasaron a formar parte de una clase media que supone ya más del 50% de la población total del País, cuando en 2004 suponían el 38% de la población.

Para obtener ese resultado, el Gobierno garantizó el progresivo aumento del salario mínimo (con corrección anual de la inflación y aumento real basado en la tasa de crecimiento de la economía) y utilizó diversos mecanismos sociales innovadores, como los programas de complemento de la renta *Bolsa Família* (del que se benefician casi 14 millones de familias), *Brasil sem Miséria* y *Brasil Carinhoso*, el programa de vivienda popular *Minha Casa Minha Vida* y los programas de infraestructura social *Luz para Todos* y *Água para Todos*.

La solidez de la economía brasileña se está comprobando durante la crisis que, desde 2009, atenaza la economía mundial desde 2009. Hemos sido de los últimos países en entrar y de los primeros en salir. Si nuestro PIB declinó un 0,3% en 2009, aumentó un 7,5% al año siguiente. Crecimiento éste que se mantuvo, aunque en tasas inferiores, en los años siguientes, fruto de la actuación anticíclica del Gobierno, por medio de medidas de incentivo al consumo, de inversiones públicas directas y de una política de concesión de crédito a empresas y consumidores finales por parte de los bancos públicos (BNDES, Banco do Brasil y Caixa Econômica Federal), incluso en los momentos más agudos de falta de liquidez en el mercado financiero internacional.

Brasil ha llevado también acciones efectivas para que el tipo de cambio de nuestra divisa, artificialmente valorizado por las políticas de ciertos países, deje de ser un obstáculo para la producción nacional y para las exportaciones.

Las grandes corporaciones españolas que invirtieron en Brasil y que dan su testimonio en este libro vivieron los cambios que hemos apuntado y se beneficiaron de sus resultados. Y también conocen, con detalle, el trabajo que todavía tenemos por delante.

Brasil sigue teniendo importantes déficits en infraestructuras de transportes (puertos, aeropuertos, red de carreteras, ferrocarriles, trenes de alta velocidad), en vivienda, en generación y transmisión de energía, en saneamiento básico y manejo de aguas, en educación e investigación. Tenemos, además, que hacer viable la explotación de las importantes reservas de combustibles fósiles descubiertas en nuestra costa. Para hacer frente a esos retos, el Gobierno Federal de Brasil desea la participación de empresas privadas, ya sea por medio de Colaboraciones Público-Privadas, ya por medio de otorgamientos y concesiones, dentro de un marco institucional sólido, integrado por Ministerios, Secretarías de Gobierno, agencias reguladoras y empresas públicas, como la recién creada Empresa de Planeamiento y Logística (EPL).

En todos los sectores que hemos citado, las compañías españolas cuentan con reconocida experiencia. Muchas están ya actuando en Brasil e incluso en las áreas a que nos hemos referido. Otras están llegando. El desafío, ahora, es generar nuevas colaboraciones entre pequeñas y medianas empresas, en ambos lados del Atlántico. Tenemos, a mayor abundamiento, que encontrar medios para estimular y diversificar los flujos comerciales, que todavía están muy por debajo del comportamiento de las inversiones.

Es importante resaltar que la relación entre España y Brasil en el ámbito de las inversiones, del comercio y de los contactos empresariales forma parte de una Colaboración Estratégica recientemente renovada.

En 2012 hemos recibido las visitas de Su Majestad el Rey Don Juan Carlos y del Presidente Mariano Rajoy al Brasil. Antes de finalizar el año, la Presidenta Dilma Rousseff vino a España. Ese intercambio de visitas es una clara demostración del deseo compartido de avanzar en diversos proyectos de interés mutuo para los empresarios españoles y brasileños. Cito, únicamente a título de ejemplo, el ya impactante intercambio de estudiantes e investigadores en ciencia y tecnología. Y menciono, además, el demostrado propósito de avanzar en temas consulares que faciliten el tránsito de personas.

Estoy seguro de que el nuevo impulso dado a las relaciones bilaterales permitirá profundizar en muchos de los problemas y dificultades ya abordados por las empresas españolas durante los eventos de presentación de la primera edición de este volumen. Y, naturalmente, contribuirán a ayudar en asuntos que todavía desconozco y que figurarán en la actual edición.

Lo importante es que este libro sirva como registro y compendio de una exitosa colaboración y que contribuya a reforzar los lazos mutuamente benéficos que unen a España con Brasil.

Capítulo 4

La financiación empresarial en Brasil: el papel del BNDES en el futuro

Por Luciano Coutinho
Presidente del BNDES

El Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES) fue creado en 1.952, por iniciativa del Presidente Getúlio Vargas, con el objetivo de promover el desarrollo nacional a través de la oferta de crédito de largo plazo a proyectos de infraestructura e industrias de base. La escasez de ahorro privado de largo plazo y la relativa fragilidad del sistema bancario doméstico motivaron la creación del Banco como institución 100% pública, habilitada a recibir soporte de la Unión Federal.

En la época de su creación la economía brasilera aún estaba predominantemente basada en la producción agrícola y mineral, estando la industria de transformación limitada a la producción de bienes de consumo ligeros. La estructura productiva nacional carecía de infraestructuras, energía y de los sectores productores de los insumos industriales básicos. A lo largo de su historia, el BNDES fue incorporando nuevas atribuciones que reforzaron su papel de promotor del desarrollo.

Hoy, el BNDES no solo provee créditos de largo plazo a proyectos de inversión, innovación, y sostenibilidad social y ambiental. También financia la compra de máquinas e equipos producidos en el país y financia las exportaciones de esos bienes de capital. Además, apoya la internacionalización de empresas competitivas de capital nacional y, a través de su subsidiaria BNDESPAR, actúa de forma relevante en el mercado de capitales, a través de varias modalidades. El BNDES también opera como banco de 2º piso, para ofrecer crédito a las pequeñas y medias empresas, incluso por medio de una exitosa tarjeta de crédito para apoyo a inversiones. De ese modo, es capaz de ofrecer apoyo a los más diversos sectores de la economía, desde la industria de base hasta el micro crédito.

Desde su fundación, el BNDES ha sido el principal ofertante de crédito de largo plazo en moneda nacional. En esos sesenta años, la economía brasileña pasó por un intenso proceso de transformación estructural, con la construcción de un parque industrial amplio y diversificado y con el desarrollo simultáneo de un sector agropecuario moderno y competitivo. El BNDES contribuyó decisivamente para impulsar esa transformación del país.

El BNDES ha desempeñado, también, un importante papel anti cíclico y estabilizador en el mercado de crédito nacional. En los momentos en que el crédito bancario privado se contrae, como ocurrió en la crisis financiera de 2.008/2.009, el Banco expandió significativamente su volumen y su participación relativa en el crédito, principalmente en la financiación para empresas de menor tamaño, las más afectadas por la escasez de liquidez.

Transformaciones recientes de la economía brasileña y la financiación de largo plazo

La economía brasileña experimentó desde 2.004 un importante proceso de transformación estructural, especialmente en lo relativo al mercado de trabajo y a la distribución de renta. Fue posible observar en este período una intensa y continua creación de empleos formales, con ganancias de productividad y con significativa mejora de la distribución de renta, sobre unos sólidos fundamentos macroeconómicos, que garantizaron la estabilidad necesaria para el crecimiento sostenido. Con eso, fue posible retomar las inversiones, así como la expansión del crédito privado.

La crisis financiera mundial en 2009 frenó momentáneamente la expansión económica. Gracias a la actuación contra cíclica de los bancos públicos (especialmente del BNDES) fue posible recuperar el ritmo de crecimiento a partir del segundo semestre de 2009. En especial, el mercado de deuda corporativa de largo plazo presentó un desempeño notable, estimulado por reducciones sucesivas de la tasa de intereses de corto plazo y por cambios institucionales importantes. Entre esos cambios es relevante registrar los incentivos creados por la Ley 12.431 de 2010, con el objetivo de promover el desarrollo del mercado de bonos corporativos de largo plazo y, en especial, de emisiones a medio y largo plazo para la financiación de infraestructuras, que recibieron un tratamiento fiscal favorecido.

El desarrollo de instrumentos de ahorros y financiación de largo plazo quedó reprimido en Brasil durante varias décadas en virtud de la inflación alta y oscilante. Ni la creación de cláusulas de indexación de los títulos y depósitos a plazo fue capaz de inducir financiaciones de largo plazo. Las incertidumbres derivadas de la falta de fundamentos macroeconómicos sólidos concentraron todos los ahorros financieros en títulos públicos de corto plazo, sin riesgo y con liquidez diaria. Esta situación anómala inhibió el desarrollo del crédito y del mercado de capitales en lo que referente al largo plazo. Apenas recientemente, después de consolidada la estabilidad y después de la significativa reducción de la tasa de intereses de corto plazo se han creado las condiciones para la expansión de títulos privados de medio y largo plazo. El desarrollo de este nuevo mercado de emisiones y bonos de renta fija de largo plazo se tornó prometedor y significa que, finalmente, el BNDES podrá compartir con el mercado una parcela importante de la financiación de las inversiones.

BNDES y la financiación de largo plazo ante las transformaciones recientes en los mercados de crédito y de capitales

En medio de estas significativas transformaciones de los mercados de crédito y de capitales, el BNDES continúa desempeñando un papel esencial actuando como formulador y como promotor de este mercado emergente de financiación de largo plazo. El mercado de crédito bancario siempre actuó en operaciones de corto plazo (máximo de 3 años), excepto en las operaciones de financiación habitacional gracias al *Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)* y a las cuentas de ahorros¹.

La posibilidad recién incentivada de emisión de letras financieras de largo plazo ofrece a los bancos una nueva fuente de financiación. A la vez podrán operar como estructuradores en la emisión de bonos a largo plazo para proyectos de infraestructura contando con la cooperación del BNDES. De una manera general, hasta el presente las actividades ligadas a la expansión de la capacidad productiva —tales como adquisición de activos, inversión en capital fijo e implantación de proyectos— suponen cerca del 10% de los recursos captados en los mercados de capitales. Pero esta participación tenderá a crecer en función del mejor tratamiento tributario (reducción del impuesto de renta) dado por la Ley 12.431 a las emisiones privadas de medio y largo plazos. Por el momento, las empresas siguen financiando sus inversiones, primordialmente, por medio de la generación propia de la caja y de las financiación del BNDES. No obstante, se puede esperar que los títulos privados de renta fija puedan ganar una presencia creciente en los próximos años.

Brasil tiene que afrontar en los próximos años un gran desafío de modernización de su infraestructura y el BNDES, además de aportar financiación directa de largo plazo, tendrá un papel clave como asociado del sector privado en la financiación de esas obras (en su mayoría de gran envergadura y largo plazo de maduración). Un ejemplo es el Programa de Inversiones en Logística (PIL), que prevé inversiones por parte de la iniciativa privada del orden de 235.000 millones de dólares en la ampliación, modernización y manutención de ferrocarriles, carreteras, puertos y aeropuertos en los últimos años. Una parcela expresiva de ese gran volumen de inversiones será directamente financiada con créditos del BNDES. Paralelamente, una parcela creciente será financiada a través de la emisión de títulos privados de renta fija ("*Project bonds*" y "*corporate bonds*").

El BNDES tendrá, en este contexto, una función adicional a la de financiador de los proyectos: contribuir a la estructuración de un mercado de emisiones privadas de escala importante para compartir la financiación de largo plazo. En ese sentido, el BNDES ya está tomando varias iniciativas, tales como el apoyo a la creación del Nuevo Mercado de Renta Fija de ANBIMA, la posibilidad de compartir garantías y adopción

1 El *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS* fue creado en 1967 por el Gobierno Federal para proteger al trabajador despedido sin justa causa. El FGTS es constituido de cuentas vinculadas, abiertas en nombre de cada trabajador, cuando el empleador efectúa el primer depósito. El saldo de la cuenta vinculada es formado por los depósitos mensuales efectuados por el empleador, equivalentes a 8,0% del salario pagado al empleado, más la actualización monetaria e intereses.

de mecanismo de “*cross-default*” entre contratos de financiación del BNDES y emisiones públicas de bonos para proyectos de infraestructura constituidos en la forma de Sociedades de Propósito Específico (SPE).

Conclusiones

Los sólidos fundamentos macroeconómicos construidos por la política económica brasileña representan, sin duda, una condición necesaria para la sustentación de un ciclo firme de crecimiento en los próximos años. Un reflejo de ese desarrollo está en la trayectoria consistente de reducción de la tasa de intereses hasta niveles similares a los de otros países en desarrollo.

Esa situación crea perspectivas favorables para la profundización de los mercados de crédito y de capitales, ampliando los instrumentos de financiación de largo plazo. Aun así, el BNDES continuará teniendo un importante papel como financiador de inversiones en activos fijos, especialmente los de plazos más amplios y como actor importante para la ampliación del mercado de capitales a los más diversos sectores de la economía.

A lo largo de su historia, el BNDES ya cumplió las más diversas funciones, desde financiador de la industria e infraestructura nacientes, pasando por la financiación a máquinas, equipos y exportaciones, apoyo a pymes y productos sociales.

La innovación tecnológica (por sus riesgos e incertidumbres), la prevención de externalidades negativas (p. ej. relativas a la degradación del medio-ambiente), la oferta de externalidades positivas (p. ej. socio ambientales e infraestructura) y el desarrollo en regiones subdesarrolladas del país continuarán reclamando una actuación promotora de un Banco de Desarrollo proactivo, eficiente e innovador, con el perfil del BNDES.

Capítulo 5

La internacionalización de las empresas iberoamericanas; las empresas españolas en Brasil

Por Enrique V. Iglesias
Secretario General Iberoamericano

La irrupción en el escenario económico del mundo de los países emergentes es una realidad creciente e irreversible que está cambiando la distribución del poder político, financiero, económico y comercial. Hoy no es posible concebir una nueva estrategia o estructura financiera internacional sin contar con países como los incorporados en el denominado E7: los BRIC (Brasil, Rusia, India China) más México, Indonesia y Turquía. Los BRIC representan hoy la mitad de la población y el 23% del PIB del mundo y explican el 65% del crecimiento mundial. Las proyecciones pronostican que el PIB de las economías emergentes del E7 será superior en 50% al PIB actual de los países del G7 en unos pocos de años. Algunos ejemplos interesantes de la magnitud del cambio que se espera son los siguientes: China podría superar a USA como primera economía del mundo en el entorno de 2025 e India, cuyo PIB hoy representa el 7% del norteamericano, podría tener un PIB cercano al de USA hacia 2050. Las economías rusa, mexicana e indonesia podrían llegar a ser más grandes que las de Alemania, Francia o Gran Bretaña hacia esa fecha. El papel de Brasil como aglutinador de las economías de la región y como actor en la economía mundial es clave y creciente, como ponen de manifiesto las siguientes cifras: el PIB de Brasil es un 37% del de América Latina y su población un 25%. El producto interior bruto de China es casi tres veces el de Brasil, pero su población es siete veces la de Brasil.

Presentare unas consideraciones entorno a tres aspectos de la inversión extranjera de Brasil. Primero, la configuración de Brasil como el primer país receptor de inversión extranjera a América del Sur. Segundo, el carácter prioritario de la inversión española en Brasil tanto para los gobiernos como para las empresas. Tercero, la pujanza de los flujos de inversión mutidireccionales con centro en Brasil y con radio iberoamericano. Concluiré con una reflexión acerca de la cohesión tan valiosa que las empresas transnacionales iberoamericanas están generando entre los espacios iberoamericanos de uno y otro lado del Atlántico.

Brasil destino principal de la inversión extranjera directa

Brasil ha pasado a convertirse en uno de los principales destinos de inversión extranjera directa en el mundo y el principal destino de América Latina. Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la inversión extranjera directa en el año 2011 hacia Brasil fue de 66,000 millones de dólares, lo que supuso un 53% de toda la inversión que se dirigió a América del Sur y el 43% de la inversión extranjera en América Latina y El Caribe. Nótese que durante el año 2011, y a pesar de que la crisis financiera ya estaba bastante extendida en los países industrializados, la inversión extranjera directa en Brasil creció casi un 48 por ciento con respecto a la de 2008. En el periodo 1994-98¹, la cifra de inversión extranjera directa en Brasil representó el 41% de toda la inversión extranjera directa hacia América del Sur. Brasil no solo es el primer receptor de inversión directa de América Latina, sino que ocupa el lugar quinto en el ranking de la UNTACD de 2011 de los países receptores de inversión extranjera, y se prevé un aumento de la participación de Brasil en la atracción de la inversión extranjera en el próximo trienio.

Los sectores receptores de un mayor volumen de inversiones extranjeras durante el año 2011 han sido: el de extracción de materias primas, el de metalurgia, el de servicios financieros y el de fabricación de productos alimenticios. Los países principales inversores en 2011 fueron Estados Unidos, los Países Bajos, España, Francia y Portugal. Estos cinco países representan el 38% del total de la inversión directa en Brasil, si bien los Países Bajos son a menudo aglutinadores de inversión que tienen su origen último en otros países.

La estabilidad política y económica, el tamaño del mercado, la potencialidad de crecimiento, y la posibilidad de utilizar Brasil como plataforma de acceso a otros mercados del hemisferio Sur, la calificación del país con grado de inversión y el menor impacto de la crisis en la economía brasileña son factores que permiten pensar que Brasil seguirá atrayendo capitales. Otras medidas de carácter microeconómico que han sido detonantes de la expansión de la inversión extranjera han sido el Programa Nacional de Privatizaciones, las reformas de la Constitución Federal en las disposiciones de orden económico y el tratamiento flexible que da la legislación al capital extranjero.

Un país prioritario para la inversión española en el exterior

El Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España considera Brasil un país prioritario para la inversión española en el exterior. Entre las razones de tal consideración cabe destacar las siguientes. Primera, la dimensión de mercado y expectativas de crecimiento rápido con importante potencial de crecimiento a medio y largo plazo. Segunda, por su gran potencial como importador y como puerta de entrada en Iberoamérica, con una cuota del 1% del comercio mundial de exportaciones y una cuota del 0,7% del comercio mundial de importaciones. Tercera, por la existencia de estrechas relaciones de cooperación bilateral en el marco del plan de asociación estratégica Brasil-España de noviembre de 2003 y la excelente imagen de España en

1 La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, CEPAL, 2012

Brasil. Por ello cuenta con un Plan Integral de Desarrollo de Mercados para el periodo 2008-2010, de los once que existen a nivel mundial, lo que significa la importancia creciente para España de Brasil como socio económico, comercial, empresarial, de turismo y como receptor y emisor de inversiones.

Hasta el año 1996 la inversión española en Brasil era casi insignificante, pero desde ese año hasta el 2001 el volumen de la misma aumentó de manera espectacular, situando a España como el segundo país con mayor stock acumulado de inversión. El flujo de inversiones estuvo en un primer momento muy ligado al proceso de privatizaciones, haciendo que la inversión española estuviera al igual que en el resto de América Latina muy concentrada en el sector servicios, destacando las inversiones en telecomunicaciones, energía y en el sector financiero y de seguros. Aunque en los años 2003 y 2004 se produjo una disminución notable de la inversión extranjera directa en Brasil tanto de España como del resto de mundo, la inversión se ha recuperado aunque sin llegar a los niveles históricos de final de la década de los 90 y principio de 2000.

Durante los últimos años las empresas de capital español han invertido más de 40.000 millones de euros. La inversión española en Brasil representa el 33% de toda la inversión española en Latinoamérica en términos brutos, 28% en términos netos. En esta fase, la construcción, las energías renovables y el sector turístico han sido lo que han liderado la inversión.

Los Juegos Olímpicos por tanto son un aliciente más para que las empresas españolas transfieran el conocimiento derivado de la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 o de otras grandes citas como las exposiciones universales de Sevilla o Zaragoza. Cabe destacar dos sectores favorablemente afectados por la elección de Río: las infraestructuras y el turismo.

La demanda de inversión asociada a los juegos Olímpicos se une al amplio programa para la mejora de sus infraestructuras. Bajo el paraguas del Plan de Aceleración del Crecimiento (PAC), impulsado por el Gobierno del Presidente Lula, el país recibirá inversiones valoradas en cerca de 150.000 millones de euros y las empresas españolas ya han apostado adjudicándose importantísimos contratos en el área de infraestructuras.

En el caso del turismo, la cita olímpica da mayores atractivos la inversión y las compañías que ya tienen capital invertido en Brasil mostraran interés en ampliar su negocio. El turismo en Brasil tiene una enorme potencialidad, tanto por los bajos niveles de que parte como por las condiciones del país y el desarrollo y abaratamiento de los precios del transporte aéreo. Casi todas las grandes cadenas hoteleras de capital español han apostado por Brasil y entre todos cuentan con más de 5.000 habitaciones.

Las industrias auxiliares de la construcción tales como mobiliario urbano, iluminación, seguridad, cerámicas tendrán sin duda oportunidades en esta nueva ola inversora, sin olvidar los grandes sectores de servicios como los transportes ferroviario y metropolitano, las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías, la energía y el medio ambiente. Estas oportunidades se podrán aprovechar a través de la inversión

directa de las empresas españolas invirtiendo en Brasil, pero también podrá hacerse a través de la participación de empresas de Brasil en empresas españolas que disponen de tecnología y desean internacionalizarse a través de socios concededores de los mercados de destino. Porque la inversión extranjera en un mundo globalizado es un flujo complejo y multidireccional.

La inversión extranjera en Brasil es un flujo multidireccional

En el año 2008, Brasil encabezó la región como el principal inversionista extranjero con 20.457 millones de dólares (61% del total), seguido de Chile y la República Bolivariana de Venezuela con 6.891 millones de dólares y 2.757 millones de dólares, respectivamente (véase el gráfico I.18). Sin embargo, en los años 2010 y 2011 los flujos de inversión de Brasil en el exterior cayeron a la mitad. En cualquier caso, en términos de stocks, Brasil es el país con mayor inversión en el exterior, alrededor de 200.000 millones de dólares. Las inversiones se hicieron principalmente en recursos naturales, siderurgia y alimentos, en un escenario relativamente favorable de precios y condiciones económicas locales. Algunos ejemplos significativos son los siguientes.

Companhia Vale do Rio Doce adquirió en 2008 una mina de carbón de la colombiana Cementos. La mayor adquisición anunciada públicamente por una translatina en minería en 2008 fue la compra de la división de estaño de Mineração Taboca en el Brasil por la peruana Minsur. Minsur es responsable del 12% de la producción mundial de estaño, que se hacía integralmente desde el Perú, y esta adquisición, la primera compra internacional de la empresa, aumenta su capacidad en aproximadamente un 20%. El principal activo minero es una mina en la región de Amazonas, que se suma a una planta de fundición en São Paulo.

Aunque la inversión de España en Brasil es más fuerte y se inició casi 10 años antes, la inversión directa de Brasil en España está aumentando de forma considerable desde el año 2005. En dicho año la inversión directa de Brasil en España fue de solo 4,9 millones de dólares y el año siguiente, 2006, fue de 169 millones de dólares. En los años 2007 y 2008 aunque no se han alcanzado los niveles de 2006, la inversión media anual fue de unos 8 millones de dólares, pero en los últimos años esta creciendo, alcanzando en el 2010 los 30 millones de dólares.

Destacan, en los últimos años, dos operaciones². Por un lado, la compra en noviembre de 2005 por el grupo brasileño GERDAU del 80% del accionariado del líder español de aceros especiales SIDENOR. La operación entre el grupo brasileño y un grupo de directivos de la compañía española, que adquirieron el 20% restante se realizó por un importe total de 443,8 millones de euros. En el 2006, destaca la fusión entre la empresa española Tavex y la brasileña Santista Têxtil. La nueva compañía se posiciona como líder mundial en la fabricación de tejidos Denim, con una facturación superior a los 500 millones de dólares al año.

2 ICEX: Informe Económico y Comercial de Brasil, 2009

Una reflexión final: las empresas iberoamericanas vinculan estrechamente los espacios iberoamericanos de uno y otro lado del Atlántico

Lo ocurrido en Brasil es un reflejo de lo que ha ocurrido en Iberoamérica. En la última década, las inversiones transnacionales de empresas iberoamericanas han alcanzado enorme importancia para las economías de uno y otro lado del Atlántico que se manifiesta en una triple dimensión: Inversiones de empresas de la península ibérica hacia América Latina, inversiones intrarregionales de empresas de América Latina y empresas ibéricas e inversiones de América Latina hacia la Península Ibérica.

La primera fase de este proceso ocurrió entre 1997 y 2001, en el mismo más del 55% de la inversión española y más del 40% de la inversión portuguesa en el exterior se destinó a América Latina. En esos años, la Península Ibérica se transformó en uno de los primeros inversionistas en América Latina y, a su vez, esta región fue destino prioritario de las inversiones ibéricas.

A partir del comienzo de este siglo y hasta hoy, segunda fase del proceso, se registra un incremento notable de las inversiones intra-regionales en América Latina, que duplicaron su participación en la inversión extranjera directa recibida por la propia región, llegando a alcanzar el 10% del total. Otro dato que da muestra del vigor del fenómeno corporizado por las translatinas lo constituye el hecho de que, en los años anteriores a la crisis económica internacional las empresas latinoamericanas multiplicaron sus adquisiciones alcanzando en el período 2000-2006 los 110 mil millones de dólares, de los cuales más de 23 mil millones terminaron en países de la región que no eran los de origen de las empresas. Este fenómeno de transnacionalización de las empresas latinoamericanas esta consolidando el concepto de empresas iberoamericanas, es decir empresas de origen ibérico y latinoamericano, que son líderes globales y delimitan un patrón de interacción más rico que el patrón unidireccional que predominaba en la primera fase.

Este complejo proceso de entrelazamiento de la inversión en el espacio iberoamericano, que permitió a la empresa iberoamericana expandirse al resto del mundo, consolida intereses comunes en cada una de las regiones que lo componen, Latinoamérica y Península Ibérica, y del espacio iberoamericano como un todo. Este proceso espontáneo, puesto que no fue ninguna acción política deliberada de direccionamiento de la inversión sino que fue consecuencia de la decisión de empresarios e inversores, constituye una de las evidencias más fuertes de la existencia de una comunidad iberoamericana. Este es un activo que debemos cuidar y profundizar porque el papel que la región puede jugar en este mundo, que está modificando los centros de poder e influencia así como el bienestar de nuestros pueblos, depende crucialmente de que se incremente el parque de capital productivo de nuestros países.

Capítulo 6

Importancia de Brasil para la economía española

Por **Guillermo de la Dehesa**

Presidente del CEPR, Centre for Economic Policy Research

Las economías de Brasil y España están hoy entre las trece más grandes del mundo pero Brasil está subiendo puestos y España perdiéndolos. En 2011, en el ranking países por volumen de PIB en dólares, medidos en paridades de poder de compra, España se situaba en el puesto número 13 tras Estados Unidos, China, Japón, India, Alemania, Rusia, Reino Unido, Brasil, Francia, Italia, México y Corea.

Había ya seis países emergentes, China, India, Rusia, Brasil, México y Corea que se situaban por delante de España en el ranking mundial, cuando en 2008 España estaba en el puesto 11, por detrás de Brasil pero por delante de México y Corea. El PIB de España representa el 2 por ciento del total mundial junto con Canadá. Calculando el PIB en dólares corrientes, las posiciones relativas de España y Brasil cambian. Brasil subía al puesto 6, por detrás de Francia pero por delante del Reino Unido, Italia, Canadá, India y Rusia. España subía al 12 por delante de México y Corea, ya que el euro y el real se habían apreciado frente al dólar.

Las estimaciones del FMI de Abril de 2012 apuntan a que el PIB de Brasil, en 2017, medido en términos de paridades de poder de compra (PPC), sería el séptimo mundial con 3,17 billones de dólares, por detrás de China con 20,33 billones, de Estados Unidos, con 19,7 billones, India con 7,5 billones, Japón, con 5,32 billones, Alemania con 3,65 billones y Rusia, con 3,3 billones. El PIB de España sería el décimo quinto, con 1,66 billones de dólares, por detrás de Reino Unido, Francia, México, Corea del Sur, Italia, Indonesia y Canadá.

En 2017 ya habría siete países emergentes por delante de España en PIB en dólares medidos en paridades de poder de compra entre los 15 primeros del mundo y además China habría superado a Estados Unidos. Estas comparaciones muestran la enorme importancia que ha alcanzado ya la economía de Brasil, al situarse entre las siete primeras potencias mundiales por tamaño de PIB tanto en dólares corrientes como en paridades de poder de compra.

Por todo ello ambos países se necesitan uno al otro por ser mercados muy importantes en los que cualquier empresa o institución financiera que se precie de ser transnacional o global no puede arriesgarse a no estar establecida en ambos y además porque los países emergentes están cada año que pasa subiendo posiciones en el ranking mundial. La comparación de los países en dólares medidos por sus paridades de poder de compra (PPC) es más lógica ya que los países emergentes y desarrollados tienen niveles de precios muy diferentes y además así se elimina la volatilidad de tipos de cambio entre unos países y otros.

Dichos países emergentes superan ya hoy a la economía de España y de otros países industrializados, en PPC porque dados sus niveles inferiores de precios un dólar compra un mayor volumen de productos, sobre todo de servicios que tienen un mayor componente de mano de obra en un país emergente que en un país desarrollado, que tiene un nivel de precios y de costes laborales mucho más elevado. Por ejemplo, según el FMI, los cuatro países llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) superaron ya en 1999, en PIB en paridades de poder de compra, a los cuatro grandes países de la Unión Europea (Alemania, Francia, Reino Unido e Italia) y a Estados Unidos en 2008. En 2016, los cuatro países BRIC, ya alcanzarían más del 30,3 por ciento del PIB mundial en PPC.

Que España sea capaz de conseguir mantener su posición actual en el futuro no va a ser nada fácil, entre otros factores, porque hay muchos países emergentes que están creciendo con mayor rapidez que España por tres razones: parten de niveles de desarrollo más bajos, sus tipos de cambio van a ir apreciándose conforme se van acercando a su nivel de PPC al ir aumentando sus niveles de precios nacionales y su población está creciendo con mayor rapidez que la española y es más joven, con lo que su fuerza laboral también crecerá más rápido.

Por estas tres razones, los cálculos que ha hecho Goldman Sachs para 2050, muestran que, incluso en dólares corrientes, el PIB de China superaría al de Estados Unidos, que el de India sería ligeramente inferior al de Estados Unidos pero muy cercano, que Brasil, México, Rusia e Indonesia superarían ya en PIB total a Japón y a Alemania y que Nigeria, Turquía y Vietnam superarían el PIB de España, que quedaría en el puesto número 20. En dicho año, Brasil ya sería la cuarta potencia mundial por tamaño de PIB. Por supuesto, España seguiría siendo un país más rico en términos de PIB por habitante, salvo en el caso de Rusia que es más grande y con más recursos naturales del mundo y cuya población está reduciéndose.

Estas previsiones a largo plazo, me sugieren una idea, especulativa pero sólo temporalmente, sobre el papel futuro y el peso económico mundial de la Unión Europea y, por lo tanto, de España, que creo que no deja de ser muy importante: la gobernanza política de la UE y de la Eurozona tendría que cambiar todavía mucho más para que esta tenga un papel relevante en la economía y la política mundiales. Especulando a muy largo plazo, es decir, en 2058, año en el que la UE cumplirá 100 años, puede encontrarse en dos situaciones muy distintas en términos de peso económico y político en el mundo.

La primera opción es que en 2058 la UE tuviese ya un gobierno federal y un parlamento europeos que tomaran sus decisiones habiendo sido elegidos directamente

por todos los ciudadanos europeos. E incluso, que la UE hubiese ampliado su número de miembros a todos los Estados europeos que faltan, es decir, Noruega, Islandia, Suiza, Serbia, Macedonia, Kosovo, Albania, Turquía, Ucrania, Bielorrusia, Moldavia, Georgia y Armenia y hubiesen entrado ya en la moneda única el Reino Unido, Suecia, Dinamarca y todos los nuevos Estados miembros citados.

En ese caso, la UE siendo ya una federación de 40 países, sería la primera economía del mundo en PIB total, con una elevada diferencia sobre las demás, superando a China, que sería la segunda, a Estados Unidos que sería la tercera y a India, la cuarta. Este sería el G4 natural en dicho año 2058, en lugar del G7+1 actual, que tomaría las decisiones clave en el mundo. Si para entonces todavía existiese el G8, Brasil, Rusia, México e Indonesia formarían parte de este grupo.

Existiría un cierto equilibrio entre la representación de los países desarrollados y los en desarrollo a la hora de tomar decisiones a nivel global. El euro sería ya la clara alternativa al dólar como moneda reserva mundial e incluso podría haberla ya sobrepasado ligeramente como moneda dominante. El presidente de la UE sería además el que tuviese un mayor poder dentro del G8 desde el punto de vista político y económico (aunque no necesariamente militar).

La segunda opción sería, que, por el contrario, la UE siguiera como ahora, es decir, no siendo realmente un Estado federal sino una unión difusa de Estados independientes que toman decisiones en un Consejo Europeo, que tendría serias dificultades para poder tomarlas, al estar compuesta por 40 Estados miembros, con todas las incorporaciones nuevas, puesto que, una vez que Turquía hubiese entrado, todos o casi todos los demás países mencionados más arriba tendrían el mismo derecho a entrar a continuación. Aunque ya tuviese un presidente, pero que sólo sería un representante distinguido y delegado de los jefes de estado y de gobierno de los estados miembros que son los que realmente seguirían teniendo el poder de decisión.

En este caso, si siguiese existiendo el G8, ningún país de la UE sería miembro, ya que el primer puesto lo ocuparía China, en lugar de la UE, seguido de los mismos países mencionados anteriormente y el octavo sería Japón. Es decir, la UE pintaría muy poco, o más bien nada, en las decisiones mundiales a pesar de su tamaño, ya que no tendría ningún Estado miembro entre los ocho más importantes, al quedarse los tres más grandes, Alemania, Reino Unido y Francia en los puestos 9, 10 y 11 del mundo a no ser que Turquía o Nigeria superasen ya el PIB de alguno de estos tres grandes países de la UE para entonces.

En definitiva, el tamaño físico de un país y de su población cuenta de forma extraordinaria en su futuro. Además, da la casualidad de que la población de los países emergentes crece a buen ritmo, salvo en China (donde Mao estableció por decreto un hijo por familia), pero allí hay muchas decisiones equivocadas del pasado van a eliminarse a un ritmo trepidante en las próximas décadas, mientras que la UE actual envejece notablemente y pierde población lo que la lleva a tener menos peso relativo. Por esa razón, la UE debe de reunir dentro de ella a muchos otros países Europeos cuya población es mayor y además creciente.

Volviendo a Brasil, lo primero que hay que señalar es que este país es hoy ya la segunda potencia económica y política del continente americano, así como la segunda democracia de América y la segunda en población, tras los Estados Unidos y por delante de México. Es decir, es, con diferencia, la segunda potencia del continente americano. Asimismo, su vasto territorio, que equivale a casi 17 veces el territorio de España, hace que tenga fronteras con todos los países más grandes de América del Sur salvo Ecuador y Chile, es decir, con las tres Guayanas, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Argentina y Paraguay. Esto le permite ser enormemente influyente en el sur del continente tanto política como económicamente.

Brasil es casi 16,9 veces mayor en superficie que España y 4,3 veces más grande en población que España. Su PIB es ya la mitad del de toda América Latina y Caribe, siendo ya hoy un 1,6 veces superior al español. Según el FMI, sus expectativas de crecimiento, para 2013 y 2014, son del 3,5% y del 4,0%, mientras que las de España son del -1,5% y del 0,8% en ambos años, con lo que Brasil aumentará su diferencia de PIB total respecto de España, al alcanzar los 2,5 billones de dólares frente a 1,6 billones de dólares en España.

Asimismo, según el Latin Panel, pocos brasileños han sufrido la crisis de 2008-2009. Sólo un 32% de los brasileños han contestado que la han sufrido mucho, frente a un 63% que ha contestado que poco o nada. El crecimiento del empleo también será positivo en los próximos años y el salario mínimo superará ya los 500 dólares. Además ha necesitado un mínimo estímulo fiscal, del PIB para hacer frente a la crisis, destinado exclusivamente a ayudar a los más desfavorecidos a obviar la recesión a través de los programas de Bolsa Familia, Minha Casa y Minha Vida. Finalmente, por primera vez en su historia ha conseguido que la clase media brasileña, llamada clase C (con un salario recurrente de entre 1.115 y 4.807 reales) haya alcanzado ya el 55% de su población total, lo que es un signo de que su estabilidad política está más asegurada que en otros Estados de América Latina.

Su estabilidad económica interna y externa está mejorando. Su deuda pública neta ha ido disminuyendo, excluyendo Petrobras, hasta el 37,8% en 2012, su deuda pública total es del 50% del PIB y su superávit primario es del 2,5% del PIB. Su deuda externa neta era negativa en 2012 en un -12,2% del PIB, ya que sus reservas internacionales netas alcanzan 384 mil millones de dólares, superando con creces sus pasivos exteriores y se espera que estas superen los 410 mil millones en 2013. En 2012, su saldo comercial exterior de bienes y servicios será positivo en 0,9% del PIB, pero su déficit por cuenta corriente era negativo equivalente al 2,5% del PIB.

En un momento en el que existe una contracción del crédito en la mayoría de los países de la OCDE, tras la crisis financiera y bancaria, en Brasil el crédito está creciendo un 15 por ciento, aunque su tamaño en porcentaje del PIB es sólo del 52,6%. Esto sólo se explica porque tanto su banca pública como su banca privada son enormes, muy bien supervisadas y muy bien capitalizadas, lo que da a los brasileños una mayor estabilidad de renta a lo largo de los ciclos económicos.

El BNDES, que es su Banco federal de desarrollo y que se especializa en las grandes infraestructuras y grandes y medianas empresas, tiene un stock de créditos vivos de

más de 200.000 millones de dólares, mayor que el del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Caixa Federal, que se dedica a dar crédito a las familias y a las empresas pequeñas, tiene un stock de crédito vivo de 120.000 millones de dólares y una red de 17.000 oficinas en todo el país. El Banco do Brasil tiene una cartera de créditos de más de 60.000 millones de dólares y financia en especial la agricultura y el comercio exterior.

Dentro de su banca privada, el Itaú-Unibanco y Bradesco son los dos mayores bancos de América Latina y el Santander Brasil es el tercero. Estos tres bancos están entre los 12, 20 y 30 primeros del mundo, respectivamente, en términos de capitalización bursátil.

Asimismo, Brasil posee grandes empresas que realizan inversiones masivas cada año. Petrobrás y Vale, por ejemplo, tienen previsto invertir más de 170.000 millones de dólares, cada una, en los próximos tres años. El Estado brasileño ha invertido un 1,5 por ciento del PIB en 2010 y Petrobrás otro 2% del PIB a través de un Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) que invertirá 359.000 millones de dólares hasta finales de 2015 en vivienda, medio ambiente, transportes y energía.

Brasil tiene unos recursos naturales enormes. Es hoy el décimo segundo productor de petróleo del mundo, con 2,4 millones de barriles día, de los que exporta 600.000. Era el décimo octavo mundial en reservas en 2009 y acaba de descubrir otras muy importantes en su costa a unos 8.000 metros de profundidad en su plataforma continental, con lo que sus reservas totales son de unos 70.000 millones de barriles. En gas natural es ya casi autosuficiente, siendo el número 36 en reservas y el 39 en producción del mundo. Es uno de los principales exportadores del mundo en hierro del que es el sexto del mundo en reservas y el tercero mundial en ferro-aleaciones, el cuarto en estaño, el octavo en acero, el sexto en manganeso y el primero en colúmbio y en caolín, así como en piedras semipreciosas. Es uno de los mayores exportadores de platino y el primero del mundo en reservas.

Posee, asimismo, la selva tropical más grande del mundo en la cuenca del Amazonas que cubre el 40% de su territorio y sus reservas de madera son las terceras del mundo. Es el principal exportador mundial de café, carne vacuna, caña de azúcar, cacao, naranjas, limones y limas y sus zumos y el segundo en soja, tras Estados Unidos. Tiene más de 220 millones de cabezas de ganado, de las que sacrifica 30 millones al año, produciendo 8 millones de toneladas de carne y exportando 1,5 millones de toneladas. Produce cerca de 55 millones de toneladas de soja y obtiene 10.000 millones de dólares por sus exportaciones. Produce 560 millones de toneladas de azúcar de caña y es el principal productor de etanol de caña de azúcar del mundo.

Pero no sólo es un productor y exportador de recursos naturales, sino también un país muy avanzado en la utilización de las tecnologías TIC de información y comunicación. Es el quinto país de mundo en teléfonos móviles, el sexto en líneas fijas, el quinto en servidores de Internet y el quinto en usuarios de Internet. Es asimismo, el cuarto país del mundo en longitud de líneas de ferrocarriles y tiene 4.000 aeropuertos en su vasto territorio. Es el cuarto productor de energía hidroeléctrica del mundo y la presa más grande en del mundo en Itaipú y es el décimo primer productor mundial

en electricidad. Produce tres millones de automóviles al año. Por último, tiene situadas a 10 multinacionales entre las primeras 500 del mundo.

El hecho de que Brasil haya conseguido tanto el Campeonato Mundial de fútbol en 2014 como las Olimpiadas en 2016, no sólo explica su peso creciente en el mundo sino que también va a suponer unas entradas de turistas mucho mayores en los próximos años y, sobre todo, unas inversiones masivas en infraestructuras que aumentarán su productividad. Por ejemplo, el tren de alta velocidad entre Sao Paulo y Río va a construirse en dos fases, una para tenerla lista en 2014 y otra en 2016 y las inversiones en depuración de aguas, en medioambiente, en vivienda y en infraestructuras de transporte en Río de Janeiro van a ser muy importantes.

A pesar de su enorme tamaño e importante PIB, en 2011, España sólo exportó a Brasil 2.600 millones de euros e importó 3.600 millones de euros con una tasa de cobertura del 71,6%. España es uno de los pequeños proveedores de Brasil, ya que está en el puesto 20, mientras que España es el décimo cliente de las exportaciones de Brasil. Por ejemplo, España exporta doce veces y media menos bienes a Brasil que a Portugal, siendo el PIB de Brasil doce veces y media mayor que el de Portugal. Igual ocurre con las exportaciones al conjunto de América Latina ya que España exporta más a Portugal que a toda América Latina, lo que no tiene mucho sentido.

Brasil es un país que ha atraído una cantidad muy importante del total de las inversiones directas mundiales. De un stock total de inversión directa en el exterior de 660.000 millones de euros en 2007, Brasil representaba un 27% del total con casi 170.000 millones de euros, el segundo país después del Reino Unido.

La inversión directa española en Brasil ha sido muy importante en la década 2000-2010 invirtiendo una media anual de 750 millones netos de euros (no incluyendo las ETVE), y esa cantidad anual no incluye la inversión del Banco Santander en la compra de Banco Real en unos 12.000 millones, ya que la realizó a través de la compra de una parte de ABN-AMRO conjuntamente con Royal Bank of Scotland y aparece como inversión en la UE. Tampoco incluye la adquisición por Telefónica de la empresa de telefonía móvil Vivo, por 7.500 millones de euros, al hacerla comprando a Portugal Telecom su participación en Vivo y aparece como en la UE. Mapfre también ha invertido llegando a un acuerdo con Banco do Brasil para desarrollar seguros personales en Brasil, con una cuota del 16% del mercado brasileño.

En dicha década Brasil ha recibido el 21% de toda la inversión española neta en Latinoamérica. Los cinco grandes sectores de inversión en Brasil han sido el de banca y seguros (Santander y Mapfre), el de telefonía (Telefónica), el de energía (Repsol, Gas Natural e Iberdrola) y el de manufacturas (Cie Automotive, Fagor y Silestone) construcción e infraestructuras (OHL, Abertis, Dragados).

Capítulo 7

Más España en Brasil; más Brasil en España

Por **Fernando Salazar Palma**

Consejero Económico y Comercial. Embajada de España en Brasil

Brasil es claramente un mercado estratégico para España. Es cierto que tiene mayor relevancia como mercado de inversión que de exportación, pero no se debe despreciar su peso como mercado de exportación. Muestra de ello es que Brasil es nuestro segundo mercado en Iberoamérica, tras México. En 2012 nuestras exportaciones a Brasil han superado los 2.800 millones de euros. El mercado brasileño es el destino de cerca del 70% de nuestras exportaciones a Mercosur, y nuestras ventas a Brasil casi triplican las exportaciones que realizamos a Argentina.

Nuestro flujo de exportaciones ha crecido fuertemente en los últimos años. Se ha duplicado prácticamente en tan sólo dos años. Así, frente a los 1.345 millones de euros exportados en 2009, en 2012 alcanzamos los 2.818 millones exportados. Las tasas de crecimiento de los últimos años han sido ciertamente magníficas, como muestra el 60% de crecimiento en 2010, el 21% de crecimiento alcanzado en 2011 y el 9% en 2012. Nada menos que 7.088 empresas españolas exportaron a Brasil en el año 2012, un 8% más empresas que el año anterior, y de ellas, 1.796 fueron exportadores regulares (aquellos que exportan durante más de cuatro años a un determinado mercado). Algunos datos adicionales muestran claramente el interés de las empresas españolas por el mercado brasileño: Brasil fue en 2011 el segundo mercado por el que más preguntan nuestras empresas en CAUCE, el centro de atención a consultas que mantiene la Secretaría de Estado de Comercio (teléfono: 902.349.000; correo electrónico: informacion@icex.es). Brasil fue solamente superado por China. Nada menos que 3.600 empresas se interesaron por diferentes aspectos del mercado brasileño.

Como cualquier país, Brasil se ha visto afectado por la crisis mundial, pero hasta la fecha ha sido capaz de evitar sus consecuencias más serias. Una acertada política económica ha conseguido mantener al país en la senda del crecimiento. Se ha basado en la combinación de varios ejes de actuación. Una política monetaria expansiva, basada en una reducción significativa de los tipos de interés y una potenciación de

la financiación concedida por las entidades bajo control público. Una política fiscal basada en una moderada austeridad presupuestaria, que no olvidaba las políticas de inclusión social, uno de los grandes éxitos de Brasil en los últimos años y que ha animado notablemente el consumo doméstico al haberse incorporado millones de personas a la clase media, en particular a la denominada "Clase C". Además, en Brasil han cobrado particular relevancia las fórmulas de colaboración público-privadas para conseguir impulsar la inversión en infraestructuras, uno de los grandes cuellos de botella de la economía brasileña, a través de los diferentes planes de inversión emprendidos desde el año 2008 e incluidos en los Planes de Aceleración del Crecimiento (PAC).

Este énfasis en impulsar el mercado doméstico ha conseguido sus frutos hasta ahora, aunque no se debe olvidar la importancia crucial que ha tenido la demanda asiática de las materias primas de Brasil, que ha contribuido notablemente a aislar a Brasil de la crisis. Muestra de esta importancia es que Asia es hoy en día el destino del 30,8% de las exportaciones brasileñas, y China se ha convertido en el primer país cliente de Brasil, acaparando un 17,4% de sus ventas.

Como era de esperar, las autoridades brasileñas han redoblado sus esfuerzos por estimular la economía, recurriendo a todas las armas de política económica disponibles. Se han vuelto a rebajar los tipos de interés, tras las subidas para combatir el sobrecalentamiento consecuencia del fuerte crecimiento de 2010. En la actualidad la tasa oficial, Selic, se encuentra en su mínimo histórico del 7,25%. El Gobierno está presionando fuertemente a los bancos para que reduzcan sus *spreads* o márgenes de intermediación en los créditos que conceden, para intentar reducir la carga de la deuda sobre las familias y estimular el consumo. Igualmente, se está dejando actuar a los estabilizadores automáticos, habiéndose relajado en la práctica el objetivo de lograr un superávit primario del 3,1% del PIB. Asimismo, se han redoblado los anuncios de ambiciosos planes de inversiones en infraestructuras, por el método de las concesiones, y con una importante financiación por parte del BNDES, lo que supone una magnífica oportunidad para las empresas españolas, grandes especialistas en este tipo de proyectos. No en vano, son españolas siete de las diez mayores empresas del mundo por volumen de concesiones gestionadas.

En el conjunto de medidas que el Gobierno de Brasil está adoptando también se encuentran algunas actuaciones que no podemos considerar tan acertadas, como está siendo una nueva vuelta de tuerca al ya elevado proteccionismo brasileño. Y este apretón del proteccionismo está afectando, sin duda alguna, a nuestras exportaciones. A modo de ejemplo, según los cálculos que hemos realizado, la primera lista de 100 excepciones brasileñas a la Tarifa (arancel) Exterior Común (TEC) de Mercosur ha afectado a un 6% de nuestras exportaciones a Brasil. Estos productos han sido sometidos a una elevación significativa de aranceles, aunque siempre manteniéndolos por debajo del arancel consolidado ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), por lo que la medida tiene visos de legalidad y poco se puede hacer para evitarla. No ha sido el caso de la investigación sobre medidas de salvaguardia en el caso del vino, que no tenía el suficiente respaldo jurídico y que

afortunadamente fue cerrada sin adoptar medidas, aunque se llegó paralelamente a un acuerdo privado por el que un 25% del vino en las tiendas brasileñas fuera de origen local. Similar senda ha seguido la legislación para favorecer la localización en Brasil de la industria automovilística (Plan Inovar-Auto), que está siendo analizada en detalle para comprobar su compatibilidad con las normas internacionales. Finalmente, es muy significativo en este sentido que Brasil es en la actualidad el primer país del mundo en número de investigaciones antidumping en curso, un instrumento totalmente legítimo pero que deja cierto margen de discrecionalidad a la autoridad adoptante de las medidas antidumping.

Otros obstáculos significativos para operar en el mercado brasileño son que Brasil no haya firmado el XII Convenio de la Haya (que establece y regula la denominada Apostilla de la Haya), lo que dificulta notablemente la legalización de documentos necesaria para participar en concursos y proyectos públicos, la práctica imposibilidad de homologar los títulos universitarios y obtener las acreditaciones profesionales o la exasperante lentitud y complejidad del despacho aduanero de mercancías en los puertos brasileños, por sólo citar algunos ejemplos. Brasil es un mercado interesantísimo para nuestras exportaciones, pero no es ni mucho menos un mercado fácil. Sería algo más fácil y todavía más interesante si se llegara al acuerdo entre la Unión Europea y Mercosur para liberalizar el comercio e impulsar las relaciones políticas entre ambos bloques. Tras años de negociaciones, a mayor o menor ritmo, y haber estado muy cerca de conseguirlo en alguna ocasión, el tan deseado acuerdo no parece muy cercano. Sería una lástima no conseguir un acuerdo ambicioso y equilibrado, que redundará en beneficio mutuo. Algunos cálculos estiman que la liberalización del comercio entre ambos bloques aportaría un 0,3% de crecimiento al Mercosur y un 0,2% a la Unión Europea, un impulso al crecimiento que no nos vendría nada mal a ambos bloques en estos momentos.

Estos son los retos y oportunidades a los que se enfrentan nuestros exportadores a Brasil. Brasil es un importante mercado para nuestra exportación, y lo debe ser aún más en el futuro. Pero si Brasil tiene trascendencia económica para España, que la tiene y mucha, no es como mercado de exportación, sino como destino de nuestras inversiones empresariales directas. No en vano, y hablando en términos de volumen acumulado de inversiones (*stock*), Brasil es el segundo destino mundial de nuestras inversiones exteriores, solamente superado por el Reino Unido. Nuestro stock oficial de inversiones en Brasil superaba los 54.800 millones de euros a finales de 2010, según fuente española, y los 85.000, según datos brasileños. De cada tres euros invertidos por las empresas españolas en Iberoamérica, uno lo ha sido en Brasil. En esos mismos términos de stock, España es el segundo inversor del mundo en Brasil, solamente detrás de EE.UU. Y hablando en términos de flujos de nuevas inversiones, en algunos años incluso fuimos el primer inversor mundial en Brasil, como fue el caso de los años 1998 y 2000.

Las empresas españolas están presentes en numerosos sectores de la economía brasileña, muchos de ellos considerados estratégicos y con posiciones muy relevantes. Por ejemplo, el mayor operador de telecomunicaciones en Brasil es una empresa española, como lo es el mayor concesionario de autopistas o el mayor banco extranjero

en Brasil (y tercero privado del país). Hay empresas españolas presentes en prácticamente todos los sectores de la economía brasileña, como la banca y finanzas, los seguros, las telecomunicaciones, la energía, las concesiones de infraestructuras y un largo etcétera. Nuestras empresas emplean directamente a unos 214.000 ciudadanos brasileños e indirectamente a 211.000 más. Es decir, cerca de medio millón de empleos en Brasil se han creado gracias a la presencia de empresas españolas. En la actualidad asistimos al traslado a Brasil de departamentos completos de empresas españolas, dada la importancia que este mercado en particular, y el latinoamericano en general, tienen en la facturación de estas empresas. Para muchas empresas inversoras españolas, Brasil es su primera o segunda fuente de facturación. Y no todo es negocio, también hay una buena dosis de responsabilidad social. Las empresas de capital español contribuyeron en 2010 con más de 300 millones de reales (unos 120 millones de euros al cambio actual) a programas sociales, que beneficiaron a 1 millón de ciudadanos brasileños.

Aunque ya hemos recorrido un largo camino en materia de inversiones en Brasil, todavía queda mucho por hacer. Las oportunidades en el campo de la inversión son muy importantes, como también lo son los retos.

Las principales oportunidades de inversión por sectores son:

- *Infraestructuras de transporte*: abundan las oportunidades emanadas del denominado PAC 2, lanzado en 2010; las inversiones necesarias para la Copa del Mundo de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos de Río en 2016; el PAC Concesiones, puesto en marcha en agosto de 2012; el plan de inversiones en puertos, en diciembre de 2012; los próximos planes de inversión en aeropuertos, con una segunda tanda de concesiones de aeropuertos de primer nivel (Río de Janeiro y Belo Horizonte) y un importantísimo plan de expansión de aeropuertos regionales, pasando el número total de aeropuertos de Brasil de 130 a 210. Igualmente existen amplias oportunidades en los programas de inversión estatal.
- *Alta velocidad*: mención especial requiere el concurso publicado el 13 de diciembre de 2012 para la explotación y equipamiento del tren de alta velocidad que unirá Campinas, Sao Paulo y Río de Janeiro. Tiene unos 600 kilómetros de longitud y una importante complejidad técnica, ya que cerca de 200 kilómetros son de viaductos y túneles. También es un reto financiero y de gestión, al ser una infraestructura operada en régimen de concesión, habiendo fracasado los concursos anteriores. El importe del proyecto se estima en más de 14.000 millones de euros.
- *Energía*: el PAC 2 prevé importantes inversiones en el sector energético para aumentar la capacidad de generación y garantizar el suministro. Mención especial requieren los yacimientos del Presal, cuya explotación necesitará de importantes inversiones, aunque con un elevado grado de producción local.
- *Energías renovables*: quedan en torno a 6 GW de energía eólica por ser construidos hasta 2014, para cumplir los planes del gobierno en este área. En fotovoltaica Brasil posee un gran potencial fundamentalmente en el nordeste, que está todavía en una fase incipiente de explotación.

- *Saneamiento*: Brasil presenta importantes carencias en esta área y la Ley de residuos sólidos, promulgada en 2010, ofrece importantes oportunidades al establecer una serie de obligaciones para Estados y Municipios.
- *Turismo*: con enormes posibilidades a medio plazo, dado el gran atractivo del país y el limitado desarrollo del sector, si bien la coyuntura actual no es favorable dado que la crisis internacional ha reducido el número de turistas extranjeros.

Se trata sólo de algunos ejemplos, existiendo igualmente importantes oportunidades en otros sectores, como el agroindustrial, siderurgia, industria auxiliar del automóvil, inmobiliario, etc. En todos estos sectores las oportunidades son evidentes, aunque invertir en el mercado brasileño no es sencillo. En países como Brasil, más que nunca, las apariencias engañan. La facilidad del idioma y la extraordinaria amabilidad de sus gentes muchas veces nos hacen olvidar una pesada burocracia; una importante carga impositiva, innecesariamente compleja; una desesperante informalidad y una larga serie de obstáculos que el empresario tiene que afrontar si desea hacer negocios en este país. No en vano, Brasil ocupa el puesto 130 en el ranking de facilidad para hacer negocios que realiza el Banco Mundial (el célebre informe *Doing Business*), un puesto excesivamente bajo para un país que es el sexto PIB mundial y una situación que no mejora precisamente, ya que, en el último informe, Brasil ha descendido dos puestos en el citado ranking. Y en algunos aspectos la situación es aún peor, como en trámites impositivos, donde Brasil ocupa el último puesto del ranking mundial.

En este contraste continuo entre retos y oportunidades, últimamente ha surgido con fuerza un área hasta ahora inédita, al menos a gran escala. En unos tiempos en los que España tiene la generación mejor formada de su historia, con una impresionante proporción de jóvenes con estudios universitarios, muchos de ellos de postgrado y en áreas técnicas de gran complejidad (ingenierías, medicina, arquitectura, etc.), la difícil situación económica por la que atraviesa nuestro país hace que muchos de ellos estén desempleados. Simultáneamente, Brasil presenta enormes carencias de personal cualificado en numerosas áreas, que frenan notablemente su desarrollo económico y social. Abundan los estudios que ofrecen diferentes cifras sobre el déficit de profesionales en Brasil, siendo bastante significativo uno de ellos, que estima que existe en la actualidad un déficit de 150.000 ingenieros para llevar a cabo el amplio programa de inversión en infraestructuras en el que el país se ha embarcado. La oportunidad es evidente, como lo es el beneficio mutuo de permitir y regular adecuadamente este trasvase de profesionales, particularmente de forma temporal, lo que redoblaría este interés mutuo. No obstante, de nuevo se choca con importantes obstáculos, destacando entre ellos la inexistencia de un sistema de homologación de títulos profesionales y de acreditaciones para ejercer la profesión, detrás del cual no es difícil adivinar la mano de las Universidades y los colegios profesionales brasileños. Da la impresión que las propias autoridades brasileñas son cada vez más conscientes del problema y de la urgencia de buscarle soluciones, si pretenden acelerar el crecimiento económico brasileño. Ojalá sea así. Sería una nueva forma de tener más España en Brasil, en beneficio de ambos países.

Brasil en España

Si queremos más España en Brasil, también queremos más Brasil en España. España es un país abierto como lo son pocos en el mundo. Somos un puente geográfico, histórico y cultural entre Europa, África e Iberoamérica. Nuestra cultura es la mezcla de todas las civilizaciones que han pasado por nuestro país. Tenemos algo más de 40 millones de ciudadanos, y recibimos cerca de 60 millones de turistas, siendo la segunda potencia turística mundial. Y somos una economía abierta, con un grado de apertura superior a la media de la OCDE y siendo, a pesar de la crisis, el séptimo inversor mundial y el décimo receptor de inversiones. Y si España es una economía abierta, lo es especialmente para las empresas brasileñas.

Las exportaciones brasileñas a España han crecido a tasas espectaculares, menos este último año, y el saldo comercial bilateral sigue siendo favorable para Brasil, ya que nuestra tasa de cobertura se sitúa en el 83,7%.

España destaca claramente en la acogida a estudiantes brasileños del Programa "Ciencia Sin Fronteras", uno de los programas favoritos de la Presidenta Rousseff dada la enorme necesidad de profesionales cualificados que tiene este país. La apuesta por la educación de calidad es una apuesta segura, dado que está demostrado que es un importante vector de crecimiento económico a medio plazo y un factor de integración social. Este programa gestionado por el Gobierno Federal está siendo seguido por otros programas a nivel estatal. España, con cerca de 2.000 estudiantes brasileños de grado y postgrado en 2011, es el segundo destino de estos estudiantes, buena muestra del atractivo de las Universidades de nuestro país. Un atractivo que se debe incrementar cuando se ponga en práctica el proyecto de establecer un programa de prácticas de estos estudiantes en empresas españolas con intereses en Brasil, y brasileñas con intereses en España, contribuyendo de esta manera a mejorar la cualificación profesional de estos jóvenes, a favorecer su inserción en el mercado laboral y a potenciar los vínculos empresariales entre ambos países.

El atractivo de España para los brasileños queda bien patente en el flujo de turistas que anualmente nos visita. En 2011 se registró un total de 360.000 visitantes brasileños, prácticamente un 50% más que en 2010, con un gasto medio diario de 199,8 euros. En los tres primeros trimestres de 2012, se han contabilizado 313.277 turistas, un dato optimista ya que supera ampliamente la media de turistas brasileños que llegaron a España entre 2006 y 2011: 260.645 turistas/año.

Muestra de esta importante relación bilateral, a nivel comercial, turístico, incluso familiar, es el importante número de vuelos directos que unen ambos países. Son muy pocas las ciudades extranjeras de fuera de la UE con las que España mantiene tres vuelos directos diarios, como es el caso de Madrid y Sao Paulo.

Pero quizás el elemento más interesante de la relación entre Brasil y España, tanto en su momento actual como, sobre todo, en el futuro, es la presencia de empresas brasileñas en España. Hasta ahora ha sido muy limitada, aunque hay casos significativos entre los que destaca la inversión de Gerdau en Sidenor. La tendencia es, y debe ser, creciente. La Unión Europea, a pesar de las dificultades por las que coyunturalmente

atraviesa, es el mayor mercado del mundo, con 500 millones de consumidores con una renta per cápita superior a los 27.000 euros. Cualquier empresa brasileña, que tenga la ambición de ser plenamente multinacional, debe tener presencia estable en Europa. Y España cuenta con unas ventajas estructurales que hacen de nuestro país el sitio idóneo para establecerse, si se quiere operar en el mercado ibérico, europeo y del norte de África. No por casualidad albergamos la sede para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la sede de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). En Madrid se sitúa el único mercado de valores en euros para empresas latinoamericanas, Latibex, donde cotizan las principales empresas iberoamericanas y también brasileñas. Este mercado les permite una importante fuente de captación de capitales en euros, algo trascendental para estas compañías.

España cuenta con importantes atractivos para las empresas brasileñas, como es la mayor red de alta velocidad de Europa, la mayor red de autopistas y autovías, tres de los diez puertos de contenedores de mayor tráfico, altamente eficientes y competitivos, dos de los diez mayores aeropuertos, una red de 80 parques tecnológicos, un capital humano altamente cualificado, un acuerdo para evitar la doble imposición con Brasil y una importante red de acuerdos de este tipo y de protección de inversiones (APPRIs) con terceros mercados y un largo etcétera. Una vez en España, la empresa brasileña puede contar con plena libertad de movimiento de mercancías dentro de la UE, de capitales en el área euro y de personas en el espacio Shenghen.

Somos un país plenamente abierto a la inversión brasileña, y si nosotros hemos invertido fuertemente en Brasil, no tenemos inconveniente alguno en que Brasil lo haga en España. Tanto en el aspecto empresarial, como en el turístico, como en la acogida de estudiantes y en un largo etcétera, más que nunca queremos más Brasil en España.

Conclusión

Precisamos, sin duda, de más España en Brasil, precisamos de más exportaciones a mercados exteriores a la Unión Europea, y Brasil es una de nuestras prioridades. Precisamos de más inversiones de empresas españolas y de más oportunidades profesionales para nuestros jóvenes cualificados. Recíprocamente, también estamos más abiertos que nunca a tener más Brasil en España, a ser la base ideal de sus empresas que quieran operar en la Unión Europea, que no olvidemos sigue siendo el mayor mercado del mundo. Estamos abiertos a recibir a sus estudiantes del programa "Ciencia Sin Fronteras" o a ser un destino de creciente interés para sus turistas. Ambos países estamos llenos de oportunidades para el otro.

Las visitas a Brasil en 2012 de S.M. el Rey y del Presidente del Gobierno, y la visita a España de la Presidenta Rousseff, han supuesto un decidido avance en nuestras relaciones y han contribuido a resolver algunos de los problemas que las afectaban, como el tema de los inadmitidos, felizmente superado. Pero si los Gobiernos ponemos las bases, son las empresas y los empresarios los verdaderos protagonistas del presente y del futuro de nuestra relación económica bilateral. Es a ellos a quienes les compete en última instancia lograr más Brasil en España y más España en Brasil.

Capítulo 8

Las relaciones comerciales entre España y Brasil: oportunidades de exportación para las empresas españolas

Por Ana Raquel García Rubio

Consejera Económica y Comercial Jefe

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasil

Hasta principios de la década de los noventa, los intercambios comerciales entre España y Brasil eran prácticamente inexistentes. La política de apertura comercial iniciada a finales de los años ochenta, e implementada de forma progresiva, y la estabilidad aportada por la implementación del Plan Real en 1994 supusieron un cambio de orientación en las relaciones comerciales entre España y Brasil. Desde entonces, éstas no han hecho sino intensificarse —salvo periodos esporádico de menor crecimiento de los flujos comerciales entre ambos países— y, además han experimentado importantes cambios, tanto en lo que se refiere a la corriente de exportaciones e importaciones entre ambos países como en el perfil de los productos intercambiados.

Los datos disponibles revelan que a lo largo de estos últimos años Brasil ha sido, en general, el segundo destino de las exportaciones españolas a América Latina, con una participación de algo más de un 20% del total de las exportaciones a la región. Es más, en los últimos años, Brasil ha incrementado su peso como mercado de exportación de las empresas españolas no sólo a nivel regional, sino también a nivel internacional, representando actualmente un 1,2% del total de lo exportado.

Por otro lado, en relación con la procedencia de las importaciones a España, las cifras reflejan un predominio de México y Brasil sobre el resto de los países latinoamericanos. En efecto, los principales países de origen de las importaciones españolas hasta finales de la década de los noventa eran Brasil (24%), México (21%), Argentina (18%) y Chile (8,4%). Este predominio se mantiene normalmente durante el periodo 2000-2008, en el que Brasil y México se alternan como los principales proveedores de España en la región. En 2011, Brasil representa algo más de un 22% de las importaciones a España procedentes de América Latina, por detrás de México que supone aproximadamente un 23% del total.

En la evolución nominal de las exportaciones españolas a Brasil y las importaciones de origen brasileño a España se observa que tanto las unas como las otras exhiben

un notable dinamismo desde la segunda mitad de la década de los noventa y la siguiente; si bien, entre los años 2002 y 2005, las exportaciones españolas a Brasil sufren un considerable retroceso, e incluso estancamiento, mientras que las importaciones procedentes de Brasil mantienen su trayectoria ligeramente ascendente.

La crisis económica y financiera internacional iniciada en 2008 tuvo su efecto sobre los flujos comerciales entre España/Brasil. Así, en 2009, el valor de las exportaciones españolas a Brasil descendió a 1.345 millones de euros, frente a los 1.641 millones de euros registrado en 2008; mientras que el valor de las importaciones de origen brasileño se situó en los 2.272 millones de euros, frente a los 3.129 millones de euros contabilizados en 2008. No obstante, esta notable contracción de los flujos comerciales entre ambos países se ha visto compensada por una vigorosa recuperación de los mismos. Efectivamente, en 2010 y 2011 el valor de las ventas españolas en el mercado brasileño alcanzó los 2.202 millones y 2.595 millones de euros, respectivamente, lo que representa un incremento nominal de más de un 60% en 2010 y de un 17% en 2011. Por su parte, el valor de las importaciones brasileñas a España en 2010 y 2011 ascendió a 3.048 y 3.600 millones de euros respectivamente, suponiendo un aumento nominal de un 34% y un 18%.

Otro aspecto a destacar es el cambio de tendencia de la tasa de cobertura de las exportaciones españolas a Brasil a partir de 2007, tras varios años de continuo deterioro. Así, a partir de la fecha señalada, se observa un claro aumento del citado indicador, en línea con la evolución de las exportaciones españolas a Brasil y de las importaciones de procedencia brasileña a España. En 2011, la tasa de cobertura se situó en un 72,08% y, aunque aún no se dispone del dato definitivo, todo apunta a que en 2012 éste mejore respecto del año anterior.

En cuanto al intercambio de flujos comerciales entre ambos países en las dos últimas décadas, en general, la serie de datos refleja un saldo positivo a favor de Brasil; si bien, entre 1997 y 1999, el saldo se inclinó ligeramente a favor de España. A partir de 1999, el saldo negativo español fue deteriorándose progresivamente hasta alcanzar un punto máximo en 2007, por un valor de 1.755 millones de euros. A partir de ese punto, el saldo negativo ha venido reduciéndose hasta situarse en los 1.005 millones de euros.

El análisis desagregado de los saldos comerciales entre España y Brasil pone de manifiesto sus respectivas ventajas comparativas. En este sentido, España ha presentado, habitualmente, saldos positivos en los sectores de bienes de equipo y del automóvil. En el caso de los bienes de equipo, el saldo en términos nominales a favor de España ha pasado de los 148 millones de euros en 1995 a los 940 millones de euros en 2011. Por su parte, el saldo positivo registrado en el sector automóvil ha ido deteriorándose a lo largo de estos años pasando de un 227 millones de euros en 1995 a 224 millones de euros en 2011; si bien, éste ha mejorado respecto de 2010.

Tradicionalmente, también han registrado saldos favorables los sectores de las semimanufacturas y el de las manufacturas del consumo. Tras unos años en los que el saldo de las semimanufacturas fue negativo para España, en 2009 éste presentó un saldo positivo por un valor de 157 millones, que continúa mejorando.

El sector de alimentos y el sector de materias primas han exhibido saldos negativos para España, reflejando fundamentalmente el hecho de que Brasil es un destacado productor y exportador de alimentos y materias primas. En 2011, el saldo negativo en el sector de alimentos registró los 1.498 millones de euros, mientras que el de materias primas se situó en los 855 millones de euros.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el cambio que se ha producido en la composición de las exportaciones españolas a Brasil. Efectivamente, mientras que en la segunda mitad de la década de los noventa el sector del automóvil lideraba las exportaciones españolas a Brasil, representando más de un 35% del total exportado, seguido del sector de bienes de equipo —con un 30% del total— y del sector de semimanufacturas —con un 18% del total—; en estos años, estos últimos sectores han ido ganando peso en detrimento del primero.

Actualmente, el sector del automóvil representa un 9% de las exportaciones españolas a Brasil, mientras que los sectores de bienes de equipo y de semimanufacturas constituyen, respectivamente, un 42% y un 30% del total exportado. En particular, en el ámbito de los bienes de equipo destacan las exportaciones de material de transporte —como material ferroviario, buques y aeronaves—, maquinaria específica —como la maquinaria agrícola y de textil—, así como otros bienes de equipo. Por lo que respecta a las semimanufacturas, merecen especial mención las exportaciones de productos químicos.

En cuanto al perfil de las importaciones de origen brasileño a España, también se han producido cambios significativos que merecen ser señalados. Así, cabe apuntar la paulatina pérdida de peso del sector de los alimentos en las importaciones españolas. A día de hoy, éste representa un 46% del total de las importaciones frente al más de 55% que representaba en la segunda mitad de la década de los noventa. Por el contrario, han ido ganando importancia las materias primas, que en 2011 suponen un 25% del total importado desde Brasil, las semimanufacturas que representan un 14% del total, y los productos energéticos, cuyo porcentaje asciende a un 9% del total importado en 2011.

Sectores económicos con mayores oportunidades para las exportaciones españolas

Brasil es, hoy en día, un mercado estratégico para las empresas españolas que desean invertir en el país, no sólo por su condición de sexta potencia económica a nivel mundial, sino también por encontrarse entre los países con mayores perspectivas de crecimiento en los próximos años —según diversos organismos internacionales su PIB crecerá en torno a un 3,5%—, las posibilidades que ofrece un mercado con 195 millones de habitantes, su potencial en la producción de alimentos, materias primas y productos energéticos, y, cómo no, las oportunidades que generan acontecimientos como la celebración de la Copa del Mundo en 2014 y los Juegos Olímpicos en 2016.

Por lo que respecta a las oportunidades de exportación para las empresas españolas es muy importante tener en cuenta que, actualmente, Brasil continúa siendo una de

las economías más protegidas del mundo; y ello pese a que el proceso de liberalización del sector exterior se inició hace tiempo, y que desde el año 2000 se ha promovido una apertura considerable del mismo. Así lo ponen de manifiesto varios informes publicados por diversos organismos internacionales en los que sitúan a Brasil en los puestos más bajos de los rankings de países, dado que aún posee un régimen tarifario de corte proteccionista —sobre todo en comparación con el resto de países de América Latina y Caribe— y numerosas barreras de naturaleza no arancelaria.

No obstante, el comercio exterior brasileño presenta aún un gran potencial de crecimiento y ofrece un abanico de posibilidades en varios sectores que merecen la pena ser considerados detenidamente.

Uno de los sectores que brinda mayores perspectivas para las empresas españolas es el de bienes de equipo. Las inversiones para aumentar la capacidad instalada de la industria y los proyectos de infraestructuras previstos en el segundo Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC II) generan importantes oportunidades para el citado sector que deberían ser aprovechadas. En particular, cabría apuntar interesantes oportunidades en material de transporte —por ejemplo, ferrocarriles, partes y componentes para automóviles y aviación— y maquinaria específica. También existen posibilidades, aunque en menor medida, en equipos para telecomunicaciones y equipos informáticos.

Por otro lado, la nueva normativa sobre residuos sólidos, que contiene nuevas exigencias, puede presentar atractivas perspectivas a los fabricantes españoles de equipos de control, análisis y tratamiento de residuos.

En el ámbito energético, las necesidades de nuevos equipamientos para la explotación de los yacimientos petrolíferos recientemente descubiertos —como por ejemplo, plataformas o material de prospección— generarán importantes oportunidades para diversos sectores españoles, entre los que podría señalarse los astilleros; si bien, hay que tener muy en cuenta que el gobierno brasileño exige un elevado grado de nacionalización de los equipos.

En cuanto a las energías alternativas, es importante señalar que las perspectivas de crecimiento de la energía eólica han suscitado el interés de Brasil por los fabricantes de componentes. Como en otros casos, las oportunidades que brinda el sector pasan por fabricar localmente.

El sector agrícola brasileño ofrece posibilidades a la industria relacionada con maquinaria agrícola, riego y fertilizantes.

En relación a las semimanufacturas se detectan oportunidades interesantes en los sectores químicos y siderúrgicos —especialmente en aceros largos, aceros planos, raíles o tuberías de acero inoxidable sin costuras—. El elevado ritmo de crecimiento de la demanda doméstica, los altos precios de los productos locales —sería el caso de los aceros largos— o la falta de producción local —como raíles o tuberías— generan oportunidades en este último sector. No obstante, si hay que tener muy presente la existencia de un lobby local con un alto grado de influencia que podría obstaculizar las exportaciones españolas de estos productos.

En cuanto al sector del automóvil, Brasil es, a nivel mundial, uno de los mayores consumidores de automóviles, así como uno de los mayores fabricantes; y, pese a que el sector se vio seriamente afectado por la crisis, actualmente está prácticamente recuperado.

Otro de los sectores que podría genera importantes oportunidades y donde aún hay recorrido es el sector agroalimentario, concretamente en los sectores del aceite de oliva y del vino. En efecto, el crecimiento del país en los últimos años, el aumento del poder adquisitivo del consumidor brasileño y, en particular, el importante avance de la denominada clase C —segmento de la población cuyos ingresos se encuentran entre los 450 y los 1.800 euros al mes— ha propiciado una mayor demanda de productos como el aceite y el vino, cuyo consumo sigue resultando, en términos comparativos, bajo.

Por otro lado, cabría apuntar las posibilidades que pueden generarse en el sector editorial la obligación establecida en la Ley del Español de 2005, por la que todos los centros de enseñanza secundaria deben ofertar lengua española.

Los servicios de ingeniería vinculados a la construcción civil y al sector energético han experimentado una gran expansión durante estos últimos años y las perspectivas siguen siendo favorables fruto del apoyo ofrecido por el Gobierno en el marco del PAC.

Por último, no habría que dejar de mencionar las oportunidades que se abren en el sector turístico, donde el volumen de negocio resulta aún bajo en relación con los atractivos que ofrece el país. Si bien, en los últimos años, el crecimiento de este sector ha propiciado la presencia de un buen número de empresas turísticas españolas en el país. El potencial turístico de Brasil es innegable y España, que cuenta con una amplia experiencia e importante ventaja comparativa en este ámbito, tiene mucho que aportar.

Capítulo 9

La inversión empresarial de Brasil en el exterior

Por José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage

Consejero Delegado de INVEST IN SPAIN y Subinspector de Hacienda de la Comunidad de Madrid, respectivamente

La inversión extranjera directa (IED) tiene una gran importancia cuantitativa y cualitativa para la economía española. Según los datos de UNCTAD, España es el noveno país del mundo por volumen de IED recibida en términos de stock. En nuestro país, además, según los últimos datos disponibles del Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad (RIE), operan más de 12.800 empresas extranjeras que dan empleo a casi 1.300.000 personas, lo que supone aproximadamente un 7,5% del total de los trabajadores de nuestro país.

Tradicionalmente la inversión extranjera recibida por España tiene su origen principalmente en los países desarrollados. Actualmente, los países de la OCDE son responsables de más del 94% del stock de inversión extranjera recibida por nuestro país.

Sin embargo, la creciente integración de los países emergentes en el conjunto de la economía mundial, así como la consolidación, a partir del año 2000, de la tendencia experimentada por estas economías a registrar de forma sostenida un crecimiento superior al de los países desarrollados, son algunas de las causas de que estemos asistiendo hoy en día a la expansión acelerada de la inversión exterior de las empresas chinas, rusas o latinoamericanas (las llamadas coloquialmente multilatinas).

De hecho, el stock de IED se ha más que quintuplicado en lo que llevamos de siglo XXI, pasando de ser equivalente a 736 mil millones de dólares en 1999 a superar los 4 billones de dólares en 2011, casi un 20% del total del stock mundial de IED.

Para España las inversiones procedentes de las multinacionales latinoamericanas son un objetivo natural por razones evidentes de carácter histórico, económico, cultural y lingüístico. Más concretamente, dentro de los países latinoamericanos, Brasil es objeto de especial atención, en primer lugar porque es el país latinoamericano con un mayor volumen de inversión emitida al exterior y, en segundo lugar, por su especial propensión a invertir en Europa. Según los datos ofrecidos por la Cepal, las

inversiones Brasileñas representaron cerca del 71% de las inversiones latinoamericanas en la Unión Europea entre 2006 y 2010.

Inversión brasileña en el mundo

Según las cifras de UNCTAD, las empresas brasileñas cuentan con un stock de IED en el exterior que supera los 202 mil millones de dólares. Esta cantidad casi duplica la emitida por el otro gran inversor latinoamericano en el exterior, México, cuyo stock de IED asciende a 112 mil millones de dólares y deja muy lejos al tercer gran inversor de la región en el exterior, Chile, cuyo stock de inversión en el exterior asciende a 69 mil millones de dólares.

La inmensa mayoría de este stock se ha acumulado muy recientemente. Desde el año 1980 al 2011 el stock de inversión brasileña en el exterior aumentó muy moderadamente, pasando de 38 mil millones de dólares a algo más de 49 mil millones de dólares, lo que supone un crecimiento de un 29% aproximadamente.

Sin embargo, en tan solo diez años, de 2001 a 2011, el stock de IED emitida por Brasil se ha más que cuadruplicado. Esta expansión de la inversión brasileña en el exterior se ha focalizado en las industrias básicas (hidrocarburos, minería, siderurgia, etc.), las actividades de manufacturas de consumo masivo (textil, alimentos y bebidas) y los servicios.

Los factores determinantes de este proceso son variados:

- Fuerte crecimiento económico logrado en la última década.
- Amplio mercado interno.
- Aumento de los precios de las materias primas y disponibilidad de recursos naturales.
- Privatizaciones de empresas públicas y reformas regulatorias liberalizadoras, que abrieron la puerta al incremento de la inversión extranjera. Esta intensificación de la competencia, lejos de perjudicar a las empresas locales, incentivó su competitividad y les llevó, primero, a consolidar su presencia en sus mercados domésticos y luego les abrió la puerta de la expansión exterior en dos fases. Una primera fase de 'expansión comercial', en la que estas empresas incrementaron fuertemente sus ventas al exterior, seguida de una segunda etapa de 'inversión en el exterior'.
- Apoyo de las instituciones brasileñas. Los países de América Latina y el Caribe están comenzando a implementar instrumentos de apoyo a la internacionalización empresarial, siendo Brasil el que ha dado los pasos más significativos en los últimos años. El Banco de Desarrollo del Brasil (BNDES) provee las principales líneas de apoyo. Según Cepal, el BNDES ofreció financiación por valor de 40.800 millones de reales durante los últimos cinco años a seis empresas: JBS, Marfrig, Oi, BRF, Fibria y Ambev. Por otra parte, el BNDES suscribió el 100% de la emisión de títulos que realizó Marfrig para pagar la adquisición de Keystone Foods y también suscribió una gran parte de las obligaciones de JBS Friboi para la compra de Pilgrim's Pride. Asimismo, otorgó un crédito especial a Itaútec para la adquisición de la empresa estadounidense Tallard y ha abierto líneas de crédito especiales a empresas líderes de los sectores de software y farmacéutico, como Prosoft y Profarma, respectivamente.

- En un sistema financiero mundial de enorme liquidez, gracias a los bajos tipos de interés en los países de la OCDE, el coste del capital se redujo significativamente en algunos países emergentes lo que ha facilitado a las empresas latinoamericanas y en concreto a las brasileñas el acceso a un endeudamiento en condiciones comparables a la de sus competidores de países desarrollados.
- La crisis económica que vienen registrando los países desarrollados, especialmente los países de la zona euro, está incrementando las oportunidades de inversión en Europa y en particular en España para las empresas latinoamericanas.

Como consecuencia de este proceso, en los últimos años, empresas brasileñas como Vale, Gerdau, Camargo Correa, Votorantim, Petrobrás y Braskem han adquirido empresas de países desarrollados en los sectores de minerales del hierro, el acero, la alimentación, el cemento, los productos químicos y el refinado de petróleo.

De hecho, en la edición de 2012 de la revista América Economía casi la mitad de las empresas (en concreto 25 de ellas) son brasileñas.

Inversión brasileña en España

La inversión brasileña en España ha seguido una evolución paralela a las tendencias registradas por el conjunto de la inversión brasileña en el mundo. Tradicionalmente, la inversión directa de Brasil en España hasta hace unos pocos años había sido muy reducida. Sin embargo ha ido adquiriendo cierta importancia a partir de esta última década, momento en el que la inversión de Brasil al exterior empieza a despegar de la mano de sus principales multinacionales. En cualquier caso, Brasil ya es el undécimo mayor inversor en España en términos de stock.

De hecho, los flujos de entrada de la IED brasileña en España se caracterizan por su gran volatilidad, aunque siempre con tendencia ascendente. De hecho en 2011 se registró el máximo volumen de inversión brasileño en España, con 1.114,37 millones de euros (un 4% del total de IED recibida en España), lo que situó a Brasil como el octavo mayor inversor en nuestro país, con una cuota del 3,8% del total de IED recibida.

La distribución sectorial de la inversión brasileña en España viene determinada por las grandes operaciones de adquisición que se han producido en años recientes. La toma de control por Camargo Correa y el Grupo Votorantim de Cimentos de Portugal (CIMPOR) y la adquisición por el Grupo Gerdau (que ya estaba presente en nuestro país desde 2002 en que había localizado su holding para Europa) del grupo español Sidenor en 2006, sitúan a la fabricación de productos minerales no metálicos y al sector metalúrgico entre los principales receptores de IED brasileña.

Es especialmente significativa la adquisición por el Grupo Gerdau de Sidenor, que tenía un centro de actividades de I+D y contaba con socios comerciales en otros lugares de Europa, como algunos ensambladores o proveedores de la industria automotriz. De este modo, la adquisición permitió a Gerdau iniciar su internacionalización europea en forma más competitiva y adquirir rápidamente los conocimientos y capacidades técnicas y productivas de la empresa, así como su posicionamiento en el mercado europeo.

Si bien la internacionalización de las empresas brasileñas en España se ha efectuado principalmente a través de operaciones de adquisiciones de empresas, también se han registrado la inversión de algunos proyectos “greenfield” con origen brasileño. De acuerdo con FDI Markets, las empresas brasileñas han anunciado 20 proyectos “greenfield” y de reinversión en España desde 2003 hasta septiembre de 2012, el 0,6% del total de proyectos anunciados en nuestro país y un 3,4% del total de proyectos de Brasil al mundo. Dichos proyectos han supuesto un volumen de inversión prevista superior a 173,5 millones de euros, con unos planes de empleo de más de 909 trabajadores.

La inversión “greenfield” de Brasil en España está poco diversificada sectorialmente, con un gran peso del sector del metal y Textil, con 9 y 60 proyectos respectivamente. Por volumen de inversión prevista destaca el sector de metal con un volumen de 89,03 millones de euros. En términos de empleos, el sector textil se coloca en primera posición con 369 puestos generados.

Por empresas, algunas de las principales multinacionales brasileñas son las que se sitúan entre las principales inversoras, siendo la principal el grupo Gerdau con 7 proyectos y una inversión estimada para el periodo del 88,26 millones de euros y 329 empleos generados.

Un análisis pormenorizado de la inversión brasileña en España nos lleva a la conclusión de que si bien hay empresas brasileñas relevantes con presencia en España, como Alpargatas, Gerdau, Votorantim o Weg, la presencia de multinacionales brasileñas en nuestro país tiene bastante margen para progresar. Las empresas brasileñas que deciden invertir en Europa están, por el momento, inclinándose también por otros destinos, principalmente por Países Bajos, Portugal, Francia y también Reino Unido, sede Europea de Petrobrás, Brasil Foods, Jbs, Marfrig y el Banco de Desarrollo de Brasil.

ICEX/INVEST IN SPAIN está desarrollando en la actualidad una nueva estrategia de promoción de España como sede corporativa de empresas latinoamericanas en Europa, presentando a nuestro país como un mercado aliado para la entrada en la Unión Europea y en el Mediterráneo y sus ventajas como destino de inversiones. En esta estrategia, que se concreta en el plan de atracción de Sedes Latinoamericanas en España, las empresas brasileñas van a jugar un papel esencial.

Favorecer el posicionamiento de España como “hub” de las multilatinas, como puente de estas empresas hacia Europa, es un objetivo que ha sido reivindicado por el Presidente y la Vicepresidenta del Gobierno de España con ocasión de la última Cumbre Iberoamericana celebrada en Cádiz. Para ello contamos con grandes argumentos a nuestro favor, como la disposición de una lengua común, la presencia y colaboración de las empresas españolas en Latinoamérica, la propia presencia de los bancos españoles (que en América Latina tienen a muchas de estas empresas como clientes), la existencia de un mercado específico, el Latibex, que reúne a algunas de las más destacadas multilatinas o la extensa implantación en Latinoamérica de los principales despachos de abogados españoles.

Capítulo 10

Brasil: un socio comercial clave para Europa

Por **Gaspar Frontini** y **Carlo Pettinato**

Jefe y Economista Senior, respectivamente, de la Unidad de Relaciones Comerciales con Latinoamérica de la Dirección General de Comercio, Comisión Europea

Durante mucho tiempo, la economía brasileña atravesó por crisis económicas recurrentes. Sin embargo, en los últimos años Brasil ha demostrado tener una gran capacidad de recuperación, en especial durante la crisis financiera mundial gracias a la fortaleza de su mercado interno y sus recursos naturales. El país apenas cayó en recesión en 2009 y en 2010 volvió a crecer a un ritmo sostenido (+7,6% del PIB). Esto convirtió a Brasil en una de las primeras grandes economías en recuperarse de la crisis. Sin embargo, esta recuperación sustentada principalmente por el consumo interno, presenta ciertos límites, como también demuestra la desaceleración de su economía en 2011 (+2,7%) y 2012 (+1,5% previsto) en un contexto de demanda externa débil y baja competitividad de su industria.

Desde el principio de este siglo Brasil ha crecido en importancia entre los socios comerciales de la UE. Desde 2008 Brasil se situó entre los diez socios principales de la UE tanto en términos de importaciones como de exportaciones, representando en 2011 el 2,2% de las importaciones de la UE y el 2,3% de las exportaciones. En contraste, la UE ha sido durante mucho tiempo el mayor socio comercial de Brasil con un amplio margen (por delante de los Estados Unidos). En 2010, la UE absorbió el 21,5% de las exportaciones de Brasil mientras que la UE representó el 21,9% de las importaciones del país. La diferencia en la importancia relativa refleja el tamaño de las dos economías, siendo el PIB de la UE más de doce veces más alto que el de Brasil. Así, los datos comerciales indican el alto nivel de integración existente entre las dos economías a pesar de la considerable distancia geográfica.

El balance comercial de la UE con Brasil ha sido sistemáticamente negativo en los últimos años debido a la fuerte ventaja comparativa del país latinoamericano en productos agrícolas y energéticos. Sin embargo, una mirada más profunda al patrón comercial revela el sustancial nivel de diversificación de la economía de Brasil. Aunque la UE tiene excedentes comerciales en sus tradicionales áreas de ventaja comparativa, tales como maquinaria, equipos de transporte y productos químicos, Brasil

exporta a la UE cantidades significativas también de estos sectores manufactureros. De hecho un buen número de exitosas multinacionales brasileñas, resultantes a menudo de privatizaciones de empresas estatales, están dirigiendo estos éxitos a los mercados mundiales. Por ejemplo, la lista de empresas líderes de economías de mercado emergentes en 2011 recopilada por el *Boston Consulting Group* incluye 14 empresas brasileñas.

Globalmente, la balanza de cuenta corriente de Brasil ha fluctuado entre superávits y modestos déficits en los últimos diez años, reflejando precios de *commodities* pero también crisis económicas regionales, como el impago de la deuda de Argentina en 2002. En comparación con otras economías de mercado emergentes (tales como China y otros países asiáticos), la senda de crecimiento económico de Brasil no ha sido por ello asociada a desequilibrios externos graves. Esto ha significado tasas de crecimiento PIB algo menores, pero también implica que una mayor cuota de producción nacional está disponible para hacer crecer el estándar de vida de la población brasileña. El consumo privado representa justo un poco más del 60% del PIB, ligeramente más que en la UE (58%), pero significativamente por encima de los niveles predominantes, por ejemplo en China (36%). Por lo tanto, el modelo de crecimiento de Brasil parecería ser sostenible en el sentido de que no conduce a grandes desequilibrios que habría que corregir en última instancia (y que por eso podrían causar una crisis económica).

Al contrario que el comercio de bienes, la UE tiene superávits en comercio de servicios con todas las regiones del mundo, incluyendo Brasil. El comercio de servicios de la UE con Brasil es sustancial y ha ido creciendo rápidamente. Las exportaciones de servicios de la UE a Brasil tuvieron una subida de tres cuartos en tan sólo dos años, entre el 2006 y el 2008. Las exportaciones de servicios ascienden prácticamente a más de un tercio de las exportaciones de bienes, un patrón que se encuentra típicamente en relaciones comerciales entre economías desarrolladas. El comercio de servicios de Brasil ha mostrado déficits tanto globalmente como en relación con la UE, pero esto ha sido más que compensado por sus superávits en el comercio de bienes. A pesar del déficit, la presencia significativa de Brasil en el comercio de servicios internacional es indicativa de su economía diversificada, la cual ha fomentado exitosas empresas tanto en la fabricación de *commodities* como de *non-commodities*, así como en las industrias de servicios.

En cuanto a la inversión extranjera directa (IED) Brasil es uno de los primeros destinos y uno de los primeros orígenes de IED global. En 2010, se situó quinto entre los recipientes mundiales de IED y diecisieteavo en términos de salidas de capital IED. La relación UE-Brasil en el campo de IED muestra un modelo similar al de otras economías en rápido desarrollo. En 2011, Brasil supuso más de la mitad de todas las entradas de capital de IED a Latinoamérica (66.600 millones de euros/121.500 millones de euros). La relación UE-Brasil ha estado tradicionalmente dominada por IED extranjera de empresas de la UE en Brasil, lo cual se explica mediante tres importantes factores: la tendencia al alza de los precios de los *commodities*, el dinamismo económico y el tamaño del mercado. Sin embargo, esta tendencia igualmente refleja la relativa escasez de capital en la emergente economía brasileña.

Los valores bilaterales de IED han ido creciendo regularmente. Al mismo tiempo, las empresas brasileñas se han convertido en inversoras activas en el exterior ya que proyectan internacionalmente la ventaja competitiva específica de su empresa. Consecuentemente, las entradas de capital IED brasileño a la UE han subido regularmente. En 2008, el modelo tradicional de movimientos de IED incluso dio marcha atrás, siguiendo la crisis financiera, ya que las empresas de la UE repatriaron capital y las empresas brasileñas ofrecieron créditos inter-empresariales a subsidiarios en dificultades económicas, mientras que las corporaciones brasileñas comparativamente ilesas, en particular en los sectores mineros y de recursos naturales, continuaron invirtiendo en el extranjero.

El patrón sectorial de la IED extranjera en Brasil confirma la noción de que la economía del país, a pesar del papel predominante del sector primario, está diversificada a lo largo de varios tipos de industrias. De acuerdo con un estudio realizado por la CEPAL (2012), las inversiones europeas en Brasil, se materializan en una variedad de sectores, siendo el manufacturero el más importante en áreas como: automóviles, metalurgia, industrias electrónicas, y servicios como banca, telecomunicaciones y energía.

Las relaciones de la UE y Brasil en el contexto global

El crecimiento de las economías emergentes, particularmente en Asia y en Latinoamérica, ha producido beneficios significativos tanto para las propias economías emergentes, como para sus socios comerciales en los países desarrollados, los cuales han conseguido acceso a nuevas fuentes competitivas para importaciones así como nuevos mercados para sus productos. En particular las importaciones a precios competitivos para la competitividad global de la UE no deben ser infravaloradas ya que casi dos tercios (66%) de las importaciones de la UE se usan como aportaciones a la producción con base en la UE.

Al mismo tiempo, los nuevos participantes en la división internacional del trabajo han creado también nuevas presiones competitivas en ciertos mercados. Al observar los cambios en la especialización internacional y en las cuotas de mercado global, resulta evidente que tanto la UE como Brasil se han beneficiado de la globalización creciente de la economía. Desde mediados de los años 90 hubo una redistribución substancial de cuotas de mercado entre países emergentes y desarrollados y entre los propios países desarrollados. En este entorno altamente competitivo, la UE ha conseguido mantener el primer puesto en el aporte de la cuota del mercado mundial del comercio de bienes (alrededor del 15% en 2011).

Este exitoso resultado se debe fundamentalmente, a una mejora de la calidad de los productos suministrados por la UE, combinada con la habilidad de las empresas de la UE para vender productos a precios más elevados debido a la calidad, la marca y servicios relacionados. Estos productos de calidad suponen ahora un tercio de la demanda mundial y representan la mitad de las exportaciones de la UE, no sólo en bienes de consumo de lujo, sino en todos los otros productos, incluyendo bienes intermediarios, maquinaria y equipos de transporte. Desarrollar esta habilidad de vender productos de calidad a precios más elevados, es fundamental para permitir a la UE mantener su alto nivel de protección social, empleo y sueldos.

Así mismo, Brasil ha tenido éxito al diversificar su economía desde su fuerza tradicional en sectores primarios y al desarrollar una industria manufacturera internacionalmente competitiva. De hecho, Brasil es uno de los pocos países exportadores de materias primas que exhibe una manifiesta ventaja comparativa en industrias manufactureras. Según un estudio de la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea, Brasil ha aumentado su ventaja comparativa en manufacturas desde el año 2000. Este exitoso desarrollo en el sector manufacturero se diferencia de otros grandes exportadores de *commodities*, tales como Rusia y Canadá, quienes vieron caer su rendimiento relativo exportador en el sector manufacturero durante el reciente boom de precios de *commodities*. Como resultado, Brasil sigue aumentando su cuota de mercado global: del 1,39% en 1995 al 1,8% en 2010.

Brasil, y Latinoamérica en general, es un socio comercial histórico de muchos países de la UE. La cuota comercial de la UE en el comercio total con Brasil excede por ello significativamente su cuota de mercado global (22% frente al 15,6%). También sobrepasa la cuota de los Estados Unidos en el mercado de importaciones (15,3%) en más de la mitad. Además, los Estados Unidos han perdido una parte de su cuota de mercado de importaciones, principalmente a expensas de China y otros exportadores de Asia del Este.

En conclusión, la relación comercial EU-Brasil es aún más significativa de lo que cabría esperar por el tamaño relativo de sus economías y la distancia geográfica. Según muestra el patrón de comercio e inversión, ambas economías se han beneficiado significativamente de la relación, la cual va mucho más allá de un patrón tradicional de un suministrador de *commodities* e importador de bienes manufacturados. Al contrario, los datos comerciales muestran evidencia tanto de un comercio inter-industrial impulsado por una dotación de factores naturales como de un comercio intra-industrial que incluye las empresas globales emergentes de Brasil. Al mismo tiempo, siguen existiendo barreras comerciales significativas entre ambas economías indicando que con más liberalización se podrían generar aumentos sustanciales de bienestar adicional.

Mercosur como un punto central para la relación comercial UE-Brasil

La política comercial es una de las áreas en las que la Comisión Europea actúa en nombre de los estados miembros. Actuando de forma conjunta, los 27 estados miembros de la UE, están en mejor posición para negociar tratados equilibrados de libre comercio con sus socios comerciales más importantes, tanto bilateralmente como en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

La agenda *Comercio, Crecimiento y Asuntos Mundiales* de 2010 continúa destacando la importancia del área comercial regional del Mercosur¹ como una de las áreas prioritarias para las negociaciones comerciales regionales de Europa. Brasil es el país miembro más grande del Mercosur, representando más de tres cuartos del comercio

¹ *Mercosur o Mercosul* (Español: Mercado Común del Sur, Portugués: Mercado Comum do Sul) es un Acuerdo de Comercio Regional (ACR) entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay fundado en 1991 por el Tratado de Asunción.

bilateral UE-Mercosur. En este sentido, la UE presta especial atención a socios que por su tamaño, potencial económico, e influencia en la economía mundial han sido elevados a la categoría de socios estratégicos². Brasil es uno de ellos, por lo cual la prioridad de la UE se centra en el fortalecimiento de las relaciones bilaterales con Brasil a través de una plataforma centrada en el Mercosur.

Dado que el Mercosur constituye una unión aduanera, las discusiones sobre aranceles se deben establecer con la entidad regional y no con países individuales. Por esta razón, las negociaciones bi-regionales pueden llegar a ser potencialmente difíciles, pero se espera lograr grandes beneficios mutuos cuando al final se consiga concluir el acuerdo. Hasta el momento, el establecimiento del Acuerdo de Asociación (AA)³ bi-regional EU-Mercosur tiene como meta conseguir altos niveles de liberalización comercial y al mismo tiempo paridad completa entre ambas regiones.

Igualmente, el AA busca incluir provisiones substanciales para los Derechos de Propiedad Intelectual y competencia, y que las Reglas de Origen sean más sencillas y modernas y reflejen la realidad de la globalización.

Aunque Mercosur forma el punto central de las negociaciones del AA bi-regional, la UE y Brasil interactúan también en el marco de diálogos formales bilaterales. Estos cubren una serie de áreas de mutuo interés complementarias al comercio, pero excluyen negociaciones comerciales *strictu sensu*. Están incluidos en particular temas no arancelarios tales como derechos de propiedad intelectual (registro de patentes y marcas comerciales, piratería y falsificación, así como el uso inautorizado de indicaciones geográficas de la UE para los productos agrícolas), acceso al mercado de dispositivos médicos, servicios marítimos, procedimientos sanitarios y fitosanitarios, temas de impuestos, y diálogos de política reguladora e industrial sobre (i) textiles, calzado, industrias del cuero y del calzado, (ii) industrias forestales y (iii) acero, metales no féreos y minerales. De acuerdo con los planes de acción conjunta 2007-2011 y 2012-2014, las reuniones bilaterales sobre este tipo de debates tienen lugar al menos una vez al año. Los principales puntos de discusión acerca de temas económicos y comerciales son: el fortalecimiento del partenariado económico estratégico para promover el desarrollo sostenible y la cooperación regional.

Hay que destacar, sin embargo, que la nueva política industrial Brasileña contenida dentro de la estrategia *Plano Brasil Maior de 2011*, ha instaurado una serie de medidas fiscales que tienden a beneficiar principalmente la industria nacional en varios sectores (automotriz, telecomunicaciones, equipamiento energético), discriminando los productos correspondientes fabricados en el exterior. Toda esta serie de nuevas disposiciones con carácter de restricción al comercio, es objeto de preocupación ya que varios de los productos fabricados por industrias europeas (ej, autopartes) quedan descalificados de estos beneficios fiscales, lo cual produce serios obstáculos para seguir adelante con los objetivos de una efectiva liberalización comercial.

2 Además del Brasil, la UE considera como *Socios estratégicos (Strategic Partners)* a: Canadá, EEUU, China, Rusia, Sudafrica, Corea del sur, Mexico, Japon e India.

3 El acuerdo de asociación es un instrumento de la política exterior de la UE, diseñado para promover el diálogo político, la cooperación y el comercio. La parte comercial está diseñada al establecimiento de un Tratado de libre comercio (TLC).

Beneficios económicos de un TLC UE-Mercosur

Si se lograra concluir exitosamente el Acuerdo de Asociación entre la UE y el MERCOSUR, éste constituiría una de las áreas más grandes de libre comercio a nivel mundial, cubriendo más de 700 millones de personas. De acuerdo con un estudio cuantitativo realizado por la DG Comercio en 2011⁴, se estima que el impacto de la conclusión del AA bi-regional será positivo para ambas partes. .

Con respecto a las exportaciones de la UE hacia el Mercosur, se estima que éstas aumentarían notablemente en muchos sectores incrementándose entre un 68% y un 105%. En agricultura, las indicaciones demuestran que las exportaciones incrementarían entre 0,3 y 0,4 billones (que corresponde a un incremento entre el 55% y el 69%). En el sector de bienes industriales, la UE espera un incremento considerable entre 79% y 118% (entre 21 y 29 billones de Euros). En el sector de servicios, se estima un incremento entre un 20% y un 53% aproximadamente (entre 1,3 y 2,6 billones de euros).

Así mismo, se estima que las exportaciones desde el Mercosur hacia la UE incrementarían en un 40%. En agricultura se espera un incremento entre 15% y 34% (entre 3,5 y 5 billones de euros). Para los bienes industriales, Mercosur puede esperar incrementar sus exportaciones entre un 31% y 50% (entre 6 y 9,4 billones de euros). En el sector de servicios, el incremento estimado en Mercosur podría variar entre un 7% y un 10% (entre 0.4 y 0.5 billones de euros).

Ahora considerando el impacto sobre el Producto Interno Bruto doméstico (PIB), el estudio demuestra que el PIB de la UE podría experimentar un incremento de entre un 0,1% y un 0,2% (entre 17 y 21,4 billones, en precios de 2007). Para el Mercosur las estimaciones demuestran que el PIB incrementaría entre el 0.1% y el 0.3% (entre 1.6 y 3.2 billones de euros en precios 2007).

Se espera que las ganancias económicas aumenten con el tiempo en los países del Mercosur. A largo plazo, se predice que la exposición a la competencia inducirá ganancias en eficiencia y productividad, particularmente en el sector manufacturero y de servicios, mientras que es probable que las oportunidades de nueva inversión y las perspectivas de ritmos más altos de beneficios aumenten la inversión nacional y extranjera, dependiendo de otros factores que afecten al clima de inversión. La secuencia de liberalización y las fases para la implementación de medidas secundarias de suministro complementario afectarán el tamaño de las ganancias económicas a más largo plazo atribuibles a la liberalización del comercio UE-Mercosur.

El potencial de ganancias por exposición a la competencia, queda en evidencia gracias a la emergencia de una gama de empresas multinacionales exitosas basadas en el Mercosur (principalmente en Brasil). Estas empresas podrían beneficiarse enormemente del acceso mejorado al mercado de la UE y de mayor exposición a las mejores prácticas internacionales. Como las grandes empresas tienen amplios vínculos con las empresas de suministro locales, se puede esperar que las ganancias en eficiencia

4 Ver Estudio DG Comercio, "Assessment of barriers to trade and investment between the EU and Mercosur". Mayo 2011. En: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/november/tradoc_148370.pdf

resultantes repercutan en la más amplia economía del Mercosur. Por ello, los beneficios económicos no estarían limitados únicamente a Brasil y Argentina, donde tienen su base la mayoría de las empresas del Mercosur. La gama de empresas ubicadas en Mercosur e incluidas en la lista del BCG 2011 "New Global Challengers" indica la diversidad sectorial de las multinacionales emergentes, que se extienden mucho más allá del sector de los recursos.

No está claro aún hasta qué punto las negociaciones con Mercosur tendrían un impacto en barreras no-arancelarias (BNA) existentes. Sin embargo análisis internos de los servicios de la Comisión Europea destacan las ganancias de bienestar potenciales que podrían generar una reducción de BNA. Los análisis internos de la Comisión sugieren que los efectos positivos del PIB de un TLC se podrían incrementar hasta un 30% por medio de una reducción de BNA gestionada adecuadamente. Otro resultado importante es que una reducción de BNA no tendría efectos negativos en las exportaciones netas de países terceros, sugiriendo que tal liberalización tendría efectos creadores de comercio, más que efectos de diversificación del comercio. Por último, también es importante apuntar que los resultados sugieren efectos positivos de un TLC en los trabajadores tanto de la UE como del Mercosur. Un TLC induciría un pequeño y positivo efecto de ingresos tanto en trabajadores cualificados como no cualificados de la UE. La mano de obra no cualificada en los países del Mercosur se beneficia proporcionalmente más que la cualificada, particularmente en Argentina (1,7%) y Uruguay (6,7%).

La UE, Brasil y Mercosur: retos claves en avance

Tal y como se ha mostrado anteriormente, la naturaleza complementaria de las economías de la UE y Mercosur, combinado con la aparición de exitosas empresas multinacionales en el Mercosur, implica que se podrían generar ganancias económicas y de desarrollo sustanciales con un tratado de libre comercio por medio de más comercio tanto inter-industria como intra-industria. Estos efectos positivos serían adicionalmente mejorados con la liberalización del comercio de servicios y la inversión extranjera directa. Al mismo tiempo, la estructura complementaria también implica que intereses defensivos y ofensivos a menudo se cruzan en los mismos sectores, conduciendo a negociaciones potencialmente duras (por ejemplo, el Mercosur está interesado en el acceso del mercado agrícola a la UE, que es una de las áreas donde la UE ha sido tradicionalmente más defensiva). Sin embargo, es probable que el desarrollo económico de las economías del Mercosur vaya a conducir a un cambio gradual en sus incentivos negociadores y a nuevas oportunidades para tratados comerciales. Como la economía más grande del Mercosur, Brasil juega un papel clave en el avance de la relación UE-Mercosur.

La relación UE-Brasil, por su parte, se ha potenciado gracias a la adopción de los Planes de Acción Conjunta UE-Brasil 2007-2011 y 2012-2014, los cuales han reforzado la asociación estratégica de las dos economías. El Plan establece mecanismos de cooperación entre instituciones gubernamentales en áreas complementarias al comercio, tales como la macroeconomía y regulación financiera, el medio ambiente y el cambio climático, la cultura y la educación, el transporte marítimo y aéreo, y la

energía. Esta cooperación extensiva destaca no sólo el papel cada vez más central de Brasil en el escenario mundial, sino también la convergencia progresiva de puntos de vista en una serie de temas entre la UE y Brasil. La importancia crítica de la asociación UE-Brasil ha sido subrayada asimismo por la participación de Brasil en los esfuerzos del G-20 para coordinar la respuesta internacional a la crisis financiera y para buscar estrategias para contener las tendencias proteccionistas.

La crisis financiera ha puesto de relieve la importancia de la protección y la seguridad legal ofrecida por el sistema de comercio multilateral y la OMC durante tiempos de crisis. La finalización exitosa de la Ronda de Desarrollo de Doha de la OMC, que proveería (entre otros beneficios) seguridad adicional frente a cualquier reacción violentamente proteccionista, sigue siendo por ello el objetivo primordial de política comercial de la UE. Sin embargo, un AA complementario bi-regional entre la UE y Mercosur sería altamente beneficioso ya que estrecharía esta crucial relación de comercio bilateral y ayudaría además a consolidar la integración interna del Mercosur. Igualmente, un AA equilibrado y ambicioso, basado en el enfoque bi-regional, establecería también un importante precedente para otras negociaciones de TLC, con otras regiones como por ejemplo la ASEAN.

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada**

Parte III:

La experiencia de las empresas

Capítulo 11

ABENGOA

Abengoa Brasil es uno de los principales operadores privados de líneas de alta tensión en el país.

Abengoa Bioenergía produce en Brasil 727.000 toneladas de azúcar y 250 millones de litros de etanol, explotando más de 100.000 hectáreas de caña.

“Tecnología para el desarrollo sostenible en Brasil”

Por **Luis Solaro Mascari y Javier Garoz Neira**

Director general Abengoa Brasil y CEO Abengoa Bioenergy¹

Abengoa Brasil es una empresa operadora de concesiones de energía integrada verticalmente. Es uno de los principales operadores privados de líneas de alta tensión en Brasil, con 4.564 kilómetros de líneas de transporte de alta tensión.

Abengoa comenzó sus actividades en Brasil el año 1999, con un claro foco en las oportunidades de inversión en infraestructuras energéticas. En 2000 Abengoa, junto con tres socios españoles, se adjudicó la primera concesión de transporte de energía, pero no es hasta 2001 cuando se produce la constitución de Abengoa Brasil como sociedad estable en Brasil.

El sector de la transmisión eléctrica en Brasil resultaba especialmente atractivo por varias razones. En primer lugar era un mercado estable debido a las modificaciones introducidas en la Constitución a finales de la década de los 90. Adicionalmente se esperaba un fuerte crecimiento, debido a la gran distancia entre los polos de generación y consumo, que hacía necesaria la inversión en infraestructuras de transmisión. Por último, como negocio concesional los flujos de caja eran constantes y predecibles. Sin embargo no se contaba con el suficiente conocimiento del mercado, por lo que entre 2000 y 2002 los proyectos se abordaron con socios españoles, compartiendo así los riesgos de entrada.

Posteriormente, y aprovechando la experiencia adquirida con los primeros proyectos, Abengoa se lanzó a participar en solitario en el mercado de concesiones de transporte de energía, adjudicándose siete nuevas concesiones. Sin embargo, en 2007 la compañía

¹ En este caso se recoge la experiencia de dos empresas de Abengoa, que han sido escritos por sus respectivos máximos responsables.

llegó a la conclusión de que establecer alianzas con socios locales le permitiría acceder a proyectos de un volumen superior, razón por la que se optó por un giro en su estrategia, buscando alianzas estables con gigantes como el grupo Eletrobrás.

Esta nueva estrategia dio pronto sus frutos y en 2008 se firmó un acuerdo con Eletronorte y Chesf para participar conjuntamente (Abengoa 51%) en uno de los proyectos más complejos del país en lo que a transmisión eléctrica se refiere: la interconexión Tucuui-Manaus. Esta obra implicaba la construcción y operación más de 1.200 kilómetros de línea de transmisión en plena Región Amazónica, constituyendo un desafío técnico de enormes proporciones. El grupo se adjudicó el tramo C de esta interconexión eléctrica, abriendo una nueva etapa en la historia de Abengoa Brasil, que desde ese momento empezaría a licitar megaproyectos de transmisión que muy pocas empresas en el mundo serían capaces de abordar.

También durante 2008, en noviembre de ese mismo año, Abengoa se adjudicó, junto con Eletronorte y Eletrosul, tres de las siete concesiones en las que fue dividido el proyecto estrella en transporte de energía de los últimos años: la interconexión de las centrales eléctricas del Rio Madeira a los centros de consumo. El alcance de la obra incluía la construcción y operación de una estación rectificadora y su convertidor, una instalación back to back y una línea de transmisión con una extensión de 2.400 kilómetros, la mayor línea de transmisión de Iberoamérica y una de las más grandes del mundo. Todo ello implicaba una inversión de 4.000 millones de reales brasileños y un plazo de construcción de entre 36 y 48 meses.

Este proyecto supuso un salto cualitativo para la región y para Abengoa el primer proyecto con tecnología de corriente continua. El conocimiento de esta tecnología ha supuesto para la compañía dotarse de una importante ventaja competitiva, ya que tanto en Brasil como en otros países que requieren de transporte de energía a largas distancias, la transmisión en continua se revela como la solución más eficiente.

A fines de 2008 también se adquirió la tecnología para implantar el centro de control de operación y de activos de sus concesiones de transporte. Desde este centro Abengoa Brasil puede operar en tiempo real todas sus concesiones en explotación. De hecho en marzo de 2009 Abengoa Brasil decidió integrarse verticalmente y asumir el control absoluto de sus procesos de Operación y Mantenimiento.

En 2009 se amplió la alianza con el grupo Eletrobrás y de nuevo, el consorcio se adjudicó dos nuevas concesiones en el norte del país, con una inversión estimada de 800 millones de reales brasileños.

A lo largo de todo este proceso Abengoa ha contado con el apoyo financiero de diversas entidades de crédito, algo que sin duda también ha resultado fundamental. Tanto la banca comercial como la multilateral, en concreto el Banco Interamericano de Desarrollo y, en especial, el Banco de Desarrollo Económico y Social, BNDES, han participado activamente y de manera decidida en la financiación de todos los proyectos de transmisión del país. También ha resultado estratégica la alianza con la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (Cofides), que ha participado como accionista en dos de los proyectos, dotándolos de un importante componente institucional.

Abengoa Bioenergía Brasil, filial del grupo de negocio de Bioenergía y perteneciente a Abengoa, inició sus actividades en Brasil en septiembre de 2007, con la adquisición de dos unidades industriales situadas en el interior del Estado de Sao Paulo. Abengoa Bioenergía Brasil desarrolla dos actividades principales:

- 1** En el área industrial: las fábricas de Sao Luiz y Sao João, situadas en el interior del Estado de São Paulo, producen 727.000 toneladas de azúcar y 250 millones de litros de alcohol para producción de biocombustibles.
- 2** En el área agrícola: mediante la explotación de la caña necesaria para abastecer las fábricas, administrando para ello un total de más de 100.000 hectáreas.

Ambas actividades generan grandes impactos de interés social. La industrial y el área agrícola generan empleo directo para más de 3.600 personas y más de 5.000 empleos indirectos en las áreas de influencia.

Dentro del principio de sostenibilidad que preside las actividades de Abengoa Bioenergía hay establecida una estrecha colaboración con los gobiernos locales e instituciones públicas y privadas para el desarrollo social de las poblaciones cercanas a nuestros negocios, así como un plan de atención para los trabajadores eventuales para la cosecha.

Abengoa Bioenergía Brasil se ha sumado voluntariamente al Protocolo Ambiental del Sector Sucroalcoholero, creado por la Secretaría de Medioambiente del Estado de São Paulo, cuyo objetivo es acabar con la práctica, usual en el sector, de la quema de caña de azúcar, adelantándose 14 años a la legislación. Así mismo, Abengoa Bioenergía Brasil calcula sus emisiones de gases de efecto invernadero y actúa como referente del mercado brasileño al solicitar que sus proveedores también calculen las suyas.

La empresa invirtió en la construcción de dos unidades de cogeneración de 70 MW cada una para la generación de energía eléctrica y vapor a través de la quema del bagazo de caña. Además de representar un negocio con gran potencial de crecimiento en Brasil, la generación de energía eléctrica a partir de la quema del bagazo de la caña tiene un efecto muy positivo en el medioambiente ya que es una forma alternativa de sustitución de la energía generada a través del agua (recurso cada vez más escaso). Adicionalmente, Abengoa Bioenergía Brasil también invirtió en la ampliación de sus unidades industriales, aumentando su capacidad de procesamiento en más de un 40%.

Teniendo en cuenta la importancia de Brasil como potencial exportador de etanol, las inversiones en infraestructura enfocadas a mejorar la logística de transporte son prioritarias. El mercado mundial de etanol ha crecido hasta llegar a los 100 billones de litros anuales, con fuerte participación de Brasil, EE.UU. y la Unión Europea. En Brasil, está previsto que la cosecha de 2013-2014 permita alcanzar una producción de 30 billones de litros de etanol.

La importancia del etanol en Brasil ha ido creciendo a lo largo de las últimas décadas, (desde el Pro alcohol) y hoy está muy presente como combustible en las carreteras brasileñas. Cerca del 90% de los coches que se fabrican en Brasil salen de la fábrica con motores Flex fuel, aptos para rodar tanto con etanol puro, mezclado con gasolina, o con gasolina pura. En 2012 el consumo de etanol por la flota de vehículos Flex en Brasil se espera que sea superior a los 25 billones de litros.

De acuerdo a la previsión de la Unión Agroindustria Canavieira (Unica), la producción de etanol brasileño va a tener un crecimiento en los próximos seis años de un 150%, pasando de 27 billones de litros en 2009 a 65,3 billones en 2020, siendo uno de los biocombustibles más eficaces en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Por eso se está generalizando en el mundo la obligatoriedad del mezclar gasolina con etanol. Como ejemplo, la Unión Europea definió el objetivo de llegar al 5,75% de mezcla antes del 2010, Japón 10% antes del 2015 y Canadá un 10% antes del 2010. El consumo mundial se multiplicará en los próximos seis años, pasando de los actuales 100 billones de litros a 139 billones de litros.

Con unas credenciales tan positivas en la productividad, en la sostenibilidad ambiental y en el impacto social, el etanol brasileño es un fuerte candidato para entrar rápidamente en la lista de las commodities globales. La utilización del etanol es una de las pocas estrategias disponibles para resolver al mismo tiempo dos grandes problemas mundiales: encontrar alternativas sostenibles a combustibles fósiles y detener el crecimiento de emisiones efecto invernadero.

Por otra parte, la búsqueda de fuentes seguras, limpias, y renovables de generación de energía eléctrica es un desafío mundial. Brasil actualmente tiene un balance de generación eléctrica muy cómodo para poder afrontar los retos actuales y futuros. Los proyectos de generación de energía eléctrica a partir de la combustión del bagazo de caña de azúcar se han convertido en un factor diferencial para el desarrollo sostenible de Brasil. Los últimos informes nos indican que actualmente los cañaverales brasileños tienen la capacidad de generar energía eléctrica por encima de 14.000 MW. Esta capacidad de generación es similar a la generada por la hidroeléctrica de Itaipu.

En Brasil, inicialmente, el bagazo de caña de azúcar es usado para generar energía eléctrica para autoabastecer las propias fábricas de azúcar y etanol. Actualmente en el Estado de Sao Paulo la biomasa del bagazo de caña de azúcar va a generar más de 1.000 megavatios. La participación de la "bioelectricidad" en la matriz energética brasileña es del 3%, el equivalente aproximado a 1.400 megavatios. El gobierno brasileño está estimando que para 2020 esta nueva fuente energética genere más de 14.400 megavatios.

Así mismo, existe una complementariedad única entre la energía eléctrica generada por hidroeléctricas y la generada a partir de la biomasa del bagazo de caña. Las lluvias en las regiones sur y sudeste de Brasil se concentran entre noviembre y abril. Es un periodo de fortaleza hidráulica en la generación de energía eléctrica. Por otro lado, la cosecha de la caña de azúcar y la producción del bagazo se va a concentrar en los meses de abril a diciembre.

Abengoa sigue apostando con fuerza por Brasil. La rotación de activos maduros que ha emprendido la compañía, le permite reinvertir los beneficios en nuevos proyectos, así como explorar sectores de gran interés como lo es el de generación, garantizando su crecimiento en los próximos años, siempre con un sólido compromiso con el desarrollo sostenible de este país.

Capítulo 12

ANYHELP INTERNATIONAL

*Anyhelp es una empresa de consultoría y servicios en TIC que está orientada a grandes empresas con entornos informáticos complejos.
Anyhelp Brasil fue constituida en julio de 2008, coincidiendo con la entrada en Brasil de empresas multinacionales españolas.*

“La aventura de la búsqueda de un socio local en Brasil”

Por José Luis Sánchez
CEO de AnyHelp

AnyHelp Brasil ha sido una iniciativa llevada a cabo por el Grupo AnyHelp, el cual está presente en el mercado desde enero de 1998. AnyHelp es una empresa de consultoría y servicios en TIC, de capital totalmente español, que está orientada a grandes empresas con entornos informáticos complejos. A lo largo de los años se ha completado un portfolio que ha ido reforzando poco a poco la oferta de la empresa: consultoría informática, servicios gestionados facility management, IT compliance & security, formación y oficina técnica

La estrategia de *AnyHelp* pasa por adoptar la estrategia de sus clientes, con un servicio totalmente personalizado y directo.

AnyHelp Brasil es una empresa 100% brasileña, si bien con participación española y británica, que fue constituida en julio de 2008 con un capital social de 100.000 millones de reales brasileños y con una estructura mínima, la cual ha ido creciendo a lo largo de los años.

El inicio de la actividad de AnyHelp coincidió con la etapa en que distintas multinacionales españolas iniciaban o consolidaban sus operaciones en Latinoamérica. En enero de 2008, aprovechando el cierre de un proyecto en Venezuela, se viajó a Sao Paulo coincidiendo con el establecimiento de una empresa tecnológica española en Brasil con la que se mantuvieron algunos contactos.

Aunque AnyHelp tenía bastantes empresas conocidas y contactos en Brasil, en este viaje ocurrió lo que motivó la decisión de constituir AnyHelp Brasil: apareció una persona de confianza a la que poner al frente de la empresa. Si bien no existía

ninguna estrategia específica para el establecimiento en Brasil y se había descartado la opción de utilizar un socio local, sí existía la ilusión y la voluntad de que AnyHelp estuviera presente en el mercado brasileño. Sólo hacía falta una persona que creyera en el proyecto, que compartiera los principios y valores de AnyHelp así como la cultura y el estilo de gestión de la empresa. Y esa persona apareció dentro del círculo de amistades que habían ido surgiendo de una manera natural y espontánea en Sao Paulo.

Dentro del citado círculo de amistades había un grupo que seguía de cerca las actividades de AnyHelp y cuya decisión fue invertir y participar en un 33% en el capital de AnyHelp Brasil, adquiriendo además el compromiso de apoyar en todo lo necesario a la única persona que en esos momentos estaba, la cual era una persona muy joven y sin experiencia empresarial y que necesitaba el apoyo de todos, especialmente de los amigos inversores locales que, en la cercanía, pudieran aportar todo el soporte que fuera requerido.

Por la propia filosofía de AnyHelp, la decisión consensuada fue empezar desde una apuesta de mínimos, dotando de los recursos económicos necesarios para cubrir un año, tiempo que consideramos prudente para conseguir clientes.

Con toda la ilusión se acometieron las primeras actividades: presupuesto, búsqueda de oficina, inicio de los procedimientos legales para la constitución, primeras acciones comerciales... Pero cuando ya habíamos dado unos cuantos pasos y estábamos más ilusionados, los inversores locales decidieron retirarse. El problema no era tanto por la inversión comprometida como por el apoyo *in situ* a la persona que habíamos puesto al frente que lo necesitaba para lanzar una empresa. No obstante, aún sin dicho apoyo, decidimos seguir adelante con más decisión si cabe.

En el primer año de operaciones AnyHelp Brasil llegó al "break even" gracias a un primer contrato relevante. Todo parecía encaminarse y que el futuro era nuestro. Apareció alguien con un perfil completamente comercial que se comprometió a conseguir contratos para la empresa, con la contrapartida de un porcentaje de AnyHelp Brasil. Cambiamos a una oficina mayor, contratamos más recursos de soporte, hubo muchas visitas a posibles clientes y muchas algunas presentadas, pero también se incrementaron los costes altamente, especialmente los gastos de representación, y no había contratos que compensaran los costes incurridos.

Dicha persona no tenía dedicación exclusiva, aparecía y desaparecía y el estilo de gestión que tenía no estaba en línea con la empresa. Finalmente y cuando ya era demasiado tarde la situación que nos encontramos fue que la persona por la que apostamos inicialmente estaba desmotivada y *ya no era de los nuestros* teniendo un enfrentamiento brutal con la persona encargada del área comercial; se estaba utilizando la empresa para fines personales, haciéndose contactos para otros negocios que no tenían que ver con AnyHelp; algunas prácticas realizadas podían ser discutibles legalmente y los fondos de la empresa se estaban agotando.

En esta situación todo indicaba que lo mejor era cerrar AnyHelp Brasil.

La situación era muy complicada de nuevo pero apareció una nueva persona, directivo de un partner local especializado en la Formación de TI, con quien se firmó un

acuerdo de colaboración para apoyar a AnyHelp Brasil y a quien se cedió el 10% del capital de la empresa. Partíamos de cero pero con ánimos renovados. Teníamos toda la ilusión en el proyecto y en el Director de Operaciones que habíamos contratado... pero de nuevo nos equivocamos.

Teníamos la tranquilidad de la figura de un Administrador Único, serio y responsable, que controlaba los números y la actividad de la empresa y que seguía semanalmente las operaciones. Se invirtió en viajes soportados por AnyHelp International para dar apoyo en Brasil a todas las operaciones. Cada vez que esto ocurría las expectativas crecían altamente... pero no se materializaban nuevos contratos.

Y de nuevo otra bofetada: el Director de Operaciones, a los pocos meses, nos comunica que se marcha como Gerente de Desarrollo al único cliente que tiene AnyHelp Brasil. Sólo 15 días para seleccionar y realizar el transvase a un nuevo Director de Operaciones, que se incorpora de inmediato con el objetivo aceptado de traer resultados a corto plazo: dura dos meses y se sustituye por otro, el cual a su vez dura otros dos meses y es sustituido por otro.

Finalmente se decide cambiar de estrategia y se incorpora un profesional con mayor seniority y con un *background* exclusivamente comercial que supuestamente aporta su cartera de clientes.

Junto a esta aventura en la búsqueda de un socio local, las mayores dificultades que nos hemos encontrado en Brasil en la primera etapa están relacionadas con la lentitud en los trámites para constituir la empresa. A la cantidad de formularios a rellenar para cubrir los distintos temas hay que añadir la lentitud de los procesos.

Una de las cosas que más ha llamado la atención fue la dificultad para abrir la cuenta corriente de la empresa. Queríamos que fuera en una entidad española, además cliente y proveedor de AnyHelp en España y en el Reino Unido. Hubo que hacer múltiples visitas y gestiones hasta que por fin conseguimos la cuenta corriente en donde poder aportar los 100.000 reales brasileños de capital. Conseguir las tarjetas de crédito asociadas a la cuenta corriente fue realmente otra aventura.

Pero lo más complejo de todo ha sido llegar a dominar dos aspectos de lo más importante para cualquier empresa: la contratación de profesionales y el sistema impositivo.

Cuando se tiene que contratar a un profesional con contrato indefinido el coste de empresa es prácticamente el salario multiplicado por dos, pues al coste de la seguridad social, que es entorno al 80%, hay que añadir la ayuda al transporte y comida y otras. Pero lo más singular es que un gran porcentaje de los profesionales denuncian a la empresa cuando se cambian de trabajo con el fin de obtener una indemnización, para lo cual van acumulando evidencias desde el primer día de trabajo en la empresa, como por ejemplo que reciben emails fuera de horas de trabajo.

Respecto a la fiscalidad, Brasil es un país muy complejo con impuestos locales, estatales, nacionales... Si bien no existe IVA, existen múltiples retenciones e impuestos que son sobre la facturación, no sobre los beneficios. CSLL, PIS, COFINS, IRPJ, ISS, impuesto de transferencia tecnológica y otros hacen que en cada operación haya

que hacer todo tipo de cálculos para que exista una rentabilidad adecuada. En el caso del primer contrato de AnyHelp Brasil, para el que se asignó al servicio a un profesional desde España, la operación apenas cubrió los costes, pero había que empezar y seguir aprendiendo. Entre España y Brasil existe el sistema para evitar la doble imposición, pero a veces es difícil evitar pagar en ambos países.

Por otra parte, una de las características más atractivas de Brasil es la simpatía y educación de sus gentes: nunca hay una mala palabra y siempre expresan los mejores deseos. Sin embargo, hay que tener presente que en Brasil no se sabe decir no... De esta forma las múltiples visitas a clientes en los primeros meses nos llenaron de ilusión y esperanza... Luego con el tiempo se fueron enfriando ilusión y esperanza, pero afortunadamente siempre han surgido nuevos contactos y posibilidades que hace que la llama sigue encendida.

Así mismo, en Brasil hay proveedores que se asocian de forma natural a los responsables de la contratación, lo cual es aceptado con toda naturalidad. No obstante hay que resaltar el profesionalismo de algunas personas que ayudaron para conseguir determinados objetivos. En concreto ha sido muy fácil el entendimiento con la empresa que nos ha gestionados permisos de trabajo en Brasil así como con otras empresas con las que se ha trabajado para conseguir proyectos conjuntos.

A pesar de todas las vicisitudes, el proyecto de AnyHelp Brasil sigue vivo. Desde AnyHelp se considera que el mundo es único, y que tiene que estar allá donde están sus clientes, y estos están en Brasil. Lejos de rendirnos tenemos que perseverar y hacer lo que no hicimos en su día, ahora que sí se puede, poner más recursos y enviar a alguna persona desde España con la cultura y ritmo de AnyHelp.

Se ha sembrado mucho y ya hay parte de la cosecha que tiene que ser recogida pronto. No vamos a dejar de sembrar y vamos a seguir haciendo todos los esfuerzos para llegar a ser también en Brasil una empresa de referencia aportando valor y confianza a sus clientes.

Capítulo 13

BANCO SANTANDER

Hoy Banco Santander es el tercer mayor banco privado del país en activos totales, de acuerdo con los datos del Banco Central de Brasil. Está controlado por el Grupo Santander, el mayor conglomerado financiero internacional presente en Brasil y uno de los más grandes del mundo.

“Su Vez. Su Voz. Su banco”

Por **Marcos Madureira**

Director de Comunicación, Relación Institucional y Sostenibilidad del Banco Santander

El Santander cubre todos los sectores del mercado financiero, actuando en las áreas de banca comercial, banca corporativa, gestión de recursos de terceros, tarjetas de crédito y seguros. Posee oficinas en todo el país, estratégicamente concentradas en las regiones Sur y Sudeste. Cuenta con una red de 3.788 sucursales y puestos de atención, y 17.793 cajeros electrónicos, disponibles para atender a sus más de veinte millones de cuentas corrientes.

Desde 2009, el Santander es una compañía cotizada en Brasil, con acciones listadas en BM&F Bovespa bajo el ticker SANB11, y American Depositary Receipts (ADRs) negociados en la Bolsa de Nueva York con el código BSBR.

En 2012, Santander Brasil registró R\$ 447.353 millones en activos, con crecimiento del 5,6% en 12 meses, cerrando el periodo con un beneficio neto de R\$ 6.329 millones en criterio BRGAAP. El volumen de negocios también creció, con subida del 7,6% en las operaciones de crédito.

El Santander está presente en América Latina desde hace más de 60 años, apoyando su desarrollo social, económico y financiero. En cita del libro del sesquicentenario de la entidad, “Banco Santander 150 años de historia”, Emilio Botín, presidente del Santander y padre del actual presidente, relata sus impresiones sobre sus primeros viajes a América en la década de 1940.

“Quedé impresionado y triste. ¿Cómo era posible que no hubiese bancos, sucursales y representaciones de bancos españoles en aquellas naciones, cuando ya hacía 125 años que trabajaban con éxito instituciones de otros países? (...)”

Nosotros queríamos ser y fuimos el primer banco español en abrir una oficina en América, a lo que siguieron la fundación y adquisición de bancos en diversos países.”

Las operaciones en Brasil se iniciaron en 1970, con la apertura de una oficina de representación. La primera sucursal bancaria fue inaugurada en 1982. A partir de ahí, el crecimiento del Santander en Brasil fue ininterrumpido, con varias compras de bancos. En 2012, la operación brasileña respondió del 26% del resultado global del Grupo Santander, que tuvo un beneficio neto atribuido de € 7.021 millones.

Al expandir sus negocios fuera de España, el Santander se adapta a las circunstancias externas, anticipándose a los acontecimientos y aprovechando las oportunidades del mercado. En Brasil no fue diferente. Por medio de alianzas estratégicas y de adquisición de instituciones, destacando las de Banespa y Banco Real, consolidó sus negocios y actualmente es el tercer mayor banco privado del país.

La historia reciente del Santander en Brasil está marcada por la adquisición de diversas instituciones, lo que consolidó sus negocios en el país y le garantizó su posición actual de mayor conglomerado financiero internacional establecido en Brasil.

Hitos recientes:

- 1997 adquisición del Banco Geral do Comércio
- 1998 adquisición del Banco Noroeste
- 2000 adquisición de los bancos Meridional y Bozano Simonsen y control accionario del Banco do Estado de São Paulo (Banespa)
- 2001 se constituye en Brasil el conglomerado financiero Santander Banespa,
- que pasó a ser uno de los principales bancos privados del país
- 2007 Santander adquiere formalmente la parte del Banco ABN AMRO que controla Banco Real, por medio de la sociedad RFS Holdings B.V.

En 2009, el Santander realizó la mayor oferta pública de acciones de la historia de Brasil, reforzando su compromiso de “traer lo mejor del mundo para Brasil y llevar lo mejor de Brasil para el mundo”. También fue el mayor IPO del mundo en el año. En dólares, los recursos obtenidos totalizaron US\$ 8.060 millones, superando los US\$ 7.300 millones obtenidos por China State Construction Engineering en oferta realizada en el mes de julio. Con esos resultados, la operación indicaba que el mercado de capitales brasileño era uno de los primeros en recuperarse de los efectos de la crisis económica mundial desencadenada en el último trimestre de 2008.

El comienzo del año 2009 estuvo marcado por incertidumbres en el escenario económico, reflejo de la crisis global desencadenada en el segundo semestre de 2008. Tal contexto, entre tanto, fue revertido rápidamente en Brasil. La conjunción de un sólido sistema financiero, buenos fundamentos económicos —como el mantenimiento de las reservas internacionales en niveles elevados y el control de la inflación— y la adopción de medidas temporales de rebaja fiscal, reducción en los tipos de interés y estímulo al crédito llevaron a una gradual recuperación de los indicadores de actividad del país. Durante el año, el PBI retrocedió 0,2% mostrando, sin embargo, fuerte recuperación en el último trimestre. En el 2010 se confirmó la

tendencia de crecimiento, con alta de 7,5% de la economía brasileña. Aunque con algunas oscilaciones fruto de la coyuntura internacional, el país continúa con fundamentos muy sólidos. En octubre de 2012, por ejemplo, la tasa de desempleo fue la menor de la historia para ese período del año, 5,3%, y la relación crédito/PBI la mayor de la serie histórica con 51,9%.

Confiando en el Brasil, el Santander está preparado para cumplir sus objetivos en el país. Entre ellos, ser el mejor banco en calidad de servicios, apoyado en la fuerza de su plataforma tecnológica, intensificar las relaciones con los clientes, fortalecer los negocios en segmentos clave, continuar construyendo y fortaleciendo la marca Santander, mantener un fuerte crecimiento con una gestión prudente de riesgos.

El Banco viene mostrando avances constantes en ese aspecto, sea por la apertura de sucursales, el lanzamiento de un nuevo Centro de Procesamiento de Datos, con el doble de la capacidad del que estaba siendo utilizado, y el crecimiento de dos dígitos de carteras de crédito como la de Pymes.

El sistema financiero brasileño vive un momento especial, de rápida transformación. En poco más de 12 meses la tasa de interés —SELIC— pasó del 12% al 7,25%, un cambio extraordinario que exige a los bancos una respuesta inmediata. Este hecho, junto a otras medidas como la “portabilidad”, que permite al cliente cambiar de banco sin burocracia ni costes asociados, da al cliente bancario, más que nunca, el poder de elegir.

Santander Brasil está preparado para este nuevo escenario. El banco acaba de lanzar una nueva oferta de cuentas combinadas (cuenta + tarjeta), única en el mercado, con ventajas adaptadas a cada perfil de clientes.

Más que nunca el cliente es el Rey y, es a él, a quien las empresas deben dirigir el foco de toda su estrategia. Con este objetivo, el nuevo lema de comunicación de Santander Brasil, “Su vez, Su voz, Su banco”, pone de manifiesto el claro reconocimiento del poder del consumidor.

De esta forma, confiando en el país, Santander refuerza su apuesta por acompañar el crecimiento en Brasil.

Capítulo 14

CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

Cuatrecasas está desde finales de los 90 en Brasil conjugando su relación estratégica, siempre con una firma de abogados local de primer nivel, y un profundo conocimiento de la realidad jurídica.

El modelo de práctica se materializa en actuación propia, proyectos compartidos y equipos integrados, atención a las crecientes oportunidades derivadas de la internacionalización de los grupos brasileños, y un flujo constante de intercambio de profesionales.

“Brasil es uno de los mercados legales más atractivos del presente y con mayor potencial en el futuro”

Por Jaime Llopis y Andoni Hernández

Socios, coordinador de la práctica latinoamericana y socio residente en Sao Paulo, respectivamente

El empresario español, de visita de negocios en el país, concluye su reunión con el abogado brasileño con la ilusión de quien iza las velas para una nueva singladura empresarial tras haber dejado claro el encargo, o al menos eso piensa él, de dar inicio a la constitución de una filial del grupo en Sao Paulo.

Meses más tarde, después de una infinidad de papeles pasados por Consulados y traductores jurados, algún que otro desencuentro personal y una cierta frustración derivada de la dificultad de trato con tantos miles de kilómetros de por medio, el empresario español recibe una comunicación del abogado brasileño confirmándole finalmente la creación de la *filial* de su compañía en Brasil.

En la siguiente llamada telefónica, el abogado español del empresario y el brasileño descubren azorados que lo que el brasileño llama *filial* es jurídicamente una sucursal, y que, cuando el español habla de una filial, el brasileño acaba por identificarla como una *subsidiária*.

Ni mercantil, ni fiscal ni operacionalmente el sistema funciona y hay que empezar de nuevo.

Sirva el sucedido (que, dígame de paso, no es del todo ficticio) para ilustrar gráficamente algunos de los lugares comunes en los que se incurre al describir el papel del asesoramiento jurídico en el desarrollo de los negocios en Brasil.

La aparente paradoja de los problemas de comunicación entre personas con lenguas nativas tan próximas, las no muy numerosas pero sí muy importantes diferencias

entre dos sistemas jurídicos de idéntico origen pero de evolución muy dispar, la pesada carga burocrática o la distinta percepción del tiempo y el ritmo de los negocios son a veces elementos tan relevantes en el asesoramiento jurídico como puedan serlo la definición de los pactos societarios o la planificación fiscal de la inversión.

La industria legal, salvo contadas y honrosas excepciones, tiene una limitada capacidad de generar mercados o productos de exportación. Por el contrario, la confianza del cliente, como sustento del ejercicio de la abogacía, lleva con frecuencia al asesor jurídico externo al papel de gestor de los recursos legales de su cliente en el exterior. Ello, junto con la evidente necesidad de que las operaciones transnacionales cuenten con asesoramiento en la punta de cada una de las jurisdicciones, y la probada eficiencia que introduce el conocimiento y la experiencia de especialistas con los que la empresa o su asesor de confianza no siempre pueden contar internamente, sirven también para explicar el exitoso proceso de internacionalización de las firmas de abogados españolas en los últimos años.

En ese sentido, la industria legal española, quizá la más importante de la Europa continental, es en sí misma un sector de actividad con un enorme potencial de crecimiento en sus mercados naturales: el resto de Europa, América Latina y el norte de África, sin olvidar los puntos neurálgicos de la actividad mundial de los negocios como Nueva York o Shanghái. Brasil ocupa, en ese abanico de oportunidades, un lugar de indiscutible privilegio.

Cuatrecasas, Gonçalves Pereira mantiene presencia estable de abogados españoles y portugueses en Brasil desde finales de los años 90 (más de una veintena han residido y trabajado allí y varios de ellos se encuentran habilitados en la OAB, el Colegio local, como abogados o como Consultores en Derecho Extranjero). Cuatrecasas, Gonçalves Pereira está activo en el país conjugando una alianza estratégica con una firma de abogados brasileña de primer nivel (lo que permite ofrecer servicios de alta calidad en todas las áreas del Derecho de los Negocios) con el conocimiento profundo del mercado legal para identificar los mejores recursos disponibles en función de las necesidades y perfil del caso y del cliente (y, a veces, de la implantación territorial, algo muy relevante en un país, como Brasil, de dimensión continental). Entender de esta forma la práctica profesional, anteponiendo el interés del cliente a cualquier otra consideración, estrecha la relación a tres bandas con el cliente y el abogado local y resulta en valor añadido y mayor eficiencia para todas las partes.

Las relaciones estratégicas de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira no solo en Brasil sino en el conjunto de la región responden esencialmente a ese modelo, materializado en proyectos compartidos y equipos integrados y también en un flujo constante, abundante y extremadamente enriquecedor de intercambio de profesionales en los dos sentidos.

Un modelo que persigue también atender, con los más altos estándares de calidad y eficiencia, un flujo de trabajo creciente como es el que deriva de la progresiva expansión internacional de los grupos brasileños y de las cada vez más numerosas y complejas necesidades de asesoramiento fuera de sus fronteras en materias como adquisiciones y operaciones corporativas, arbitraje, contratación pública, financiación de proyectos o planificación fiscal.

Este es un relato de la experiencia de un despacho de abogados ibérico en Brasil, no un comentario sobre las particularidades de su sistema legal. Quienes conocen Brasil saben que la realidad es mucho más compleja que esa simplificación de lo bueno y lo malo en la que tanto se abunda, tanto en cuanto al sistema legal como en cuanto a las variables puramente comerciales o empresariales.

La enorme dimensión de los mercados, el potencial de desarrollo de sectores específicos, la riqueza y accesibilidad de materias primas, los diferenciales en costes de producción... son algunos de los motivos que los inversores extranjeros identificarán al justificar su opción por Brasil. Pero también los habrá que apunten con parecida intensidad el nivel de capacitación y formación de los recursos humanos en algunas actividades, mercados avanzados y sofisticados en otros sectores específicos e incluso la modernidad y fiabilidad de determinados marcos regulatorios, elementos estos que no se encuentran sino en mercados propios de economías desarrolladas. Al mismo tiempo, Brasil sigue siendo un país con algunos obstáculos para el desarrollo de la actividad empresarial por parte de inversores extranjeros: algunos de ellos tradicionales, como la escasez y coste del acceso a financiación local, las cuestiones arancelarias o la relajada interpretación de los principios de limitación de responsabilidad por el riesgo empresarial, particularmente mediante la extensión casi descontrolada de responsabilidades hacia socios, administradores o grupos de sociedades; y otros quizá coyunturales, como la escasez y carestía de determinados recursos profesionales o, en general, los niveles de precios o los costes de transacción. Convertir las dificultades en oportunidades es el reto de cualquier proyecto de inversión: planificar para hacer las cosas mejor que la media es una magnífica manera de generar ventajas competitivas.

Desde el punto de vista bilateral, España y Brasil complementan una privilegiada relación institucional (estabilizada en el tiempo, más allá de coyunturales afinidades políticas) con un nutrido repertorio de convenios bilaterales de recurrente aplicación, en materias como la evitación de la doble imposición fiscal, la cooperación en materia procesal civil o los sistemas de seguridad social. Una pretensión de los operadores en el mundo de los negocios es que la exención del trámite de legalización consular para el reconocimiento y validez de documentos notariales y públicos de una jurisdicción en la otra (solución ya implantada en otros ámbitos legales, y por parte de Brasil con otros países) sea también aplicable en el ámbito de la inversión y el comercio, por la evidente simplificación y abaratamiento de los trámites que ello implicaría, e iniciativas en ese sentido se han venido desarrollando recientemente, especialmente bajo el auspicio de las Cámaras bilaterales de Comercio y la intercesión de las oficinas comerciales de los dos países.

Son aún relativamente pocos los Tratados y Convenios internacionales suscritos por Brasil, escasas las manifestaciones de verdadera integración regional (incluso en el ámbito de Mercosur) y, por el contrario, muchas e intensas las muestras de un cierto proteccionismo construido desde el ordenamiento jurídico: el férreo sistema de control de cambios o las exigencias de residencia para el ejercicio de las funciones de efectiva administración de una sociedad brasileña son dos buenos ejemplos, que inciden diariamente en la gestión de las inversiones extranjeras y en no pocas ocasiones son caldo de cultivo de irregularidades o abusos.

Restrictivas, proteccionistas, sofisticadas, burocráticas, modernas o complejas, son las reglas del juego: no hay alternativa al estricto cumplimiento de la legalidad y a la esmerada atención en la gestión. Cumplir las normas de aquella forma en la que mejor se salvaguarden los intereses en causa, pero siempre cumplirlas (si tu equipo de fútbol no asciende de categoría no le echas la culpa a la existencia de la regla del fuera de juego: tendrá sentido o no, pero rige para todos). Y prestar atención, recursos y cariño a los proyectos, porque, si como decía en cierta ocasión un empresario “invertir en Brasil es como comprarse un Rolls-Royce”, no es habitual que la gente deje aparcado su Rolls seis meses en una calle sin iluminación.

Las restricciones a la implantación de firmas de abogados extranjeras en Brasil y de contratación de abogados brasileños son un ejemplo de la protección de mercados en el ámbito de los servicios, que condiciona directamente el modelo de negocio y perspectivas de una firma como Cuatrecasas, Gonçalves Pereira en Brasil.

En muchas de las áreas que sin duda marcarán el porvenir de la industria legal, como la responsabilidad corporativa, la implantación de nuevas tecnologías o la consolidación de prácticas profesionales, Brasil jugará un papel relevante, como corresponde a uno de los mercados más atractivos del presente y con mayor potencial en el futuro, por la sofisticación y el desarrollo del propio ordenamiento doméstico y la enorme experiencia acumulada por los operadores locales. Esperamos que, en ese futuro, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira y sus clientes se sigan encontrando allí.

Capítulo 15

FAGOR AUTOMATION BRASIL

Fagor Automation tiene presencia en Brasil desde hace más de 15 años. Fagor Automation es líder en Brasil en los sectores de DRO y de integración y retrofit de CNC.

“Brasil supuso toda una novedad y manera completamente nueva de trabajar”

Por Daniel Dias de Carvalho y Fernando Fernández de Landa

Director Fagor Automation do Brasil y Director América de la Corporación MONDRAGON

La decisión de Fagor Automation de establecerse en Brasil, hace ya más de 15 años, a través de una oficina propia, fue la conclusión lógica de una serie de años trabajando con distribuidores y fabricantes en ese gran mercado.

Brasil, la potencia industrial del continente sudamericano, es importante consumidora de máquina herramienta mundial y, para satisfacer sus necesidades en este sector, usa la capacidad productiva nacional, con grandes fabricantes de renombre, como son Romi, Nardini, Wotan... y la importación desde otros países que complementan la gama de necesidades industriales. En aquel momento Romi era el mayor fabricante mundial de máquinas herramienta, tanto en tornos, como fresadoras, centros de mecanizado, etc., habiendo llegado a dos acuerdos para fabricar, bajo licencia, dos líneas de controles numéricos.

En este escenario, Fagor Automation realizó una aproximación previa al mercado a través de un fabricante local de controles numéricos, cuya inquietud era incorporar nuevos modelos capaces de complementar su gama de producto, a la vez que poder solventar los problema de importación, ya que al existir fabricantes locales de Controles Numéricos los aranceles de importación llegaban, en la mayoría de los modelos, hasta el 100% del valor de la factura.

Pronto comprobamos que esta alianza resultaba de escaso recorrido, con lo que la estrategia se cambió radicalmente y se decidió apostar de una manera clara por el mercado, dedicando los recursos y los medios necesarios para obtener éxito. Así que, de mutuo acuerdo con el distribuidor, iniciamos las pesquisas encaminadas a

dotarnos de la estructura y equipamiento necesarios para iniciar la nueva singladura.

Después de varios contactos y negociaciones, Fagor Automation decidió en noviembre de 1994 abrir una oficina en São Paulo, el centro económico de Brasil, y contrató a un Gerente local con experiencia en el mercado y conocimientos de las leyes e impuestos en general. Ese fue el punto de partida.

Las principales razones esta decisión podemos sintetizarlas en las siguientes:

- Importante mercado de destino de maquinas de diferentes países (España, Taiwán, China, etc.).
- Fabricantes locales de maquinas herramientas (Romi, Nardini, Wotan, etc.), algunos de ellos líderes mundiales en ese momento.
- Producción de coches (27 fabricas) con una producción de 3.2 millones al año.
- País destino de un importante nivel de inversión extranjera, para la instalación de unidades productivas industriales.

Recordamos que, en aquel momento, abrir una empresa en Brasil suponía un gran esfuerzo, y afrontar todo un proceloso proceso burocrático, que incluía, entre otros, incluía los siguientes aspectos:

- CNPJ matrícula federal
- Inscrição estadual – matrícula de la provincia (IVA en Brasil ICMS)
- Inscrição municipal – matrícula de la ciudad para facturar servicio
- Radar – permiso para importador

Todo el proceso de formación de la empresa llevó 120 días, y sólo después de obtener todos los permisos montamos un pequeño equipo de trabajo, con tres personas, contratando una secretaria-contable y un ingeniero técnico para montaje de reglas y servicio postventa, además del propio gerente comercial. Es importante destacar que el sector exige la disponibilidad de un servicio de asistencia técnica, además de disponer de un stock de seguridad y repuestos capaces de ofrecer las garantías mínimas de suministro y reparación de equipos. El nivel de apuesta mínimo para comenzar resultaba importante y los resultados aún se presentaban inciertos, pues nos enfrentábamos a empresas bien instaladas y consolidadas en el mercado.

La primera importación de productos fue un proceso bastante costoso. Acostumbrados a trabajar en otros muchos países, Brasil supuso toda una novedad y una manera completamente nueva. En Brasil los aranceles son distintos para cada producto y los impuestos son en cascada.

En marzo de 1995 fue la presentación en sociedad de la nueva empresa, con la participación en la Feria de la Mecánica, en Sao Paulo, con un stand de 50 metros. También fue momento y lugar oportunos para presentar los productos Fagor Automation que queríamos ofrecer al mercado brasileño.

Los primeros 5 años resultaron los más duros, pues teníamos casi todo por hacer: había que formar a los técnicos de aplicación en Brasil y España, organizar la

administración, la facturación, realizar las campañas de información y marketing, adecuar todos nuestros catálogos y manuales a la vez, y coordinar todo esto con la casa matriz de Mondragón. Todo este proceso resultó arduo, pero conseguimos cumplir con los objetivos que nos impusimos a base de tesón y confianza en los equipos de trabajo.

Otro elemento que suponía un quebradero de cabeza era el control de cambio de monedas, que está unido al tipo de interés, con el que siempre hay que tener mucho cuidado, ya que con una economía en fase de ajuste, hemos pasado por sustos en 1999 y 2003, cuando el real llegó a 4 reales por 1 dólar norteamericano.

Hoy en día, Fagor Automation es líder en Brasil en el sector de DRO, con una cuota de mercado de en torno al 35 % y en el sector de integración y de retrofit de CNC. Las claves del éxito en ambos sectores del mercado, sin lugar a dudas, las podemos centrar en dos aspectos:

- Equipo humano, contratando, formando y motivando a las personas implicadas en el proyecto, haciéndoles sentir parte importante del mismo.
- La orientación de la empresa al servicio del cliente, con la idea clara de mejorar lo que el mercado estaba acostumbrado a tener, y para decidimos disponer de un stock convenientemente dimensionado, con el objeto de poder ofrecer una entrega inmediata a los clientes; formar una red de agentes en las principales zonas industriales para la venta de los productos y servicios bajo comisión y minimizar en los clientes los efectos de las averías, disponiendo de un stock de repuestos adecuados y dando respuesta a todas las averías en un plazo máximo de 24 horas.

Si bien todos estos aspectos son muy importantes, en el caso de Fagor Automation podemos decir que el buen servicio resultó determinante en el éxito comercial.

Otro aspecto que se trató con sumo detalle fue trabajar de manera muy cercana con los importadores de máquinas, con el objeto de conseguir que la mayor cantidad posible de máquinas importadas en Brasil llegaran equipadas con los productos de Fagor Automation, por lo que el aspecto Servicio Posventa en este caso fue, como he citado anteriormente, determinante.

Con el paso del tiempo, la posición de Fagor Automation se ha ido consolidando y en la actualidad da empleo en Brasil a 28 personas, ocupa unas oficinas de más de 1.500 metros cuadrados, y es uno de los referentes brasileños del sector para el equipamiento de máquinas herramientas.

Durante los 15 años transcurridos desde la implantación de Fagor Automation en Brasil el mercado ha sufrido los lógicos vaivenes, con momentos mejores y otros algo más complicados, pero en todo momento se ha mantenido la apuesta por la presencia en este mercado, como elemento claro de crecimiento, consolidación en el mercado global y compromiso con nuestros clientes.

Capítulo 16

GAS NATURAL FENOSA

Gas Natural Fenosa es hoy el principal operador gasista en América Latina. En los diez últimos años ha multiplicado por 2,5 la longitud de sus redes y sus ventas por 5 en Brasil.

“Tenemos un fuerte compromiso de permanencia en Brasil”

Por **Sergio Aranda Moreno**
Director General de Latinoamérica de Gas Natural Fenosa

Coincidiendo con el comienzo de un proceso de privatizaciones en diversos países de Latinoamérica Gas Natural Fenosa inició su desarrollo internacional en 1992 mediante la adquisición de una parte de la empresa estatal Gas del Estado en Argentina. La visualización de un mercado energético que empezaba a dar muestras de integración de fuentes y tecnologías; la visión y el deseo de construir un grupo multinacional y la previsión de que en unos años la madurez del mercado español abocaría a buscar oportunidades fuera, impulsó el proceso de internacionalización de la compañía.

El auge de las privatizaciones experimentó fuerza en los años 1997 y 1998, algo que fue aprovechado para adquirir otras empresas distribuidoras gasistas en la región latinoamericana, así como participar en concursos públicos para distribuciones regionales de gas en otros países de la región. Hoy, Gas Natural Fenosa es el principal operador gasista en la zona y, además de su presencia en Argentina, opera en Brasil, Colombia, México y Puerto Rico.

En 2009, y a través de la fusión por absorción de la eléctrica Unión Fenosa, la nueva compañía se convirtió en la primera empresa integrada de gas y electricidad en México y Colombia. Asimismo completaría su presencia en la región como un destacado operador eléctrico en Costa Rica, Guatemala¹, Panamá y República Dominicana.

¹ Gas Natural Fenosa vendería sus participaciones en Deocsa y Deorsa (empresas eléctricas en Guatemala) en mayo de 2011.

En el mercado brasileño, el gobierno de Carlos Henrique Cardoso sería el impulsor de los procesos de privatización en distintos sectores. En el caso de las empresas Compañía Estadual de Gas do Rio de Janeiro, S.A. (CEG) y Riogas, S.A. —distribuidoras gasistas en el área metropolitana de Rio de Janeiro y en el resto de este estado—, el proceso llevó a la realización de un concurso público en el que resultó ganador el consorcio constituido por Gas Natural SDG, Iberdrola, Enron y Pluspetrol.

Más tarde, en el año 2000, Gas Natural ampliaría su presencia en Brasil a través de la empresa Gas Natural Sao Paulo Sul, con sede en Sorocaba, en el Estado de Sao Paulo, siendo ésta una licitación para desarrollar el mercado de distribución de gas desde su inicio.

En la actualidad Gas Natural Fenosa sigue presente en ambos Estados a través de las tres distribuidoras y presta servicio al mercado residencial, comercial, industrial, GNV (gas natural vehicular) y generación eléctrica y además a través de GN Servicios estamos presentes en seis Estados en total.

Corría el mes de diciembre de 1996 cuando, fruto de su estrategia de internacionalización, Gas Natural Fenosa tomo la decisión de abrir una oficina en Río de Janeiro con el objetivo de explorar oportunidades de desarrollo en el país. La primera posibilidad que, a priori, cumplía los requisitos técnico-económicos fue la privatización de CEG que, en aquel entonces, contaba con la concesión de la distribución gasista en la totalidad del estado de Rio de Janeiro. Más adelante, en 1997, CEG se dividiría en dos compañías: la propia CEG para prestar servicio en la zona metropolitana de la ciudad de Rio y Riogas² para hacerlo en el interior del Estado de Río de Janeiro. A partir de la privatización de ambas compañías Gas Natural se haría cargo de su gestión.

En el proceso de licitación Gas Natural tuvo que hacer frente a algunos retos de magnitud. Los primeros pasos en el país se dieron a tan sólo tres meses de cerrarse el plazo legal para la presentación de ofertas en la licitación. En ese corto espacio de tiempo era preciso conocer el país y mercado, estudiar a fondo las propias compañías objeto de privatización y, especialmente, poner a una compañía recién llegada en posición de convertirse en un actor de relevancia y dotado de credibilidad suficiente antes las instituciones públicas que comandaban el proceso de privatización. Otros competidores interesados en el proceso contaban con una larga trayectoria internacional y probados éxitos (Shell) o con el conocimiento y reconocimiento de las autoridades (operadores locales). Por otro lado, formaban parte de la lista otras empresas que, si bien carecían de inversiones relevantes en el país, habían desplazado equipos en Brasil dos años antes. Son los casos de British Gas, Italgas, Enron y otros.

El segundo reto lo constituía un entorno de complejísima legislación fiscal y tributaria, así como una legislación laboral ciertamente anticuada y de elevados costes. Las barreras culturales: tanto el idioma como los procedimientos suponían un tercer frente de complejidades en Brasil.

2 Nació en 1997 a través de la creación de Riogas por parte del gobierno estatal y de Petrobras, con la finalidad de distribuir gas canalizado en el interior del estado de Rio de Janeiro. En septiembre de 1999 pasaría a denominarse CEG Rio.

Dadas todas estas circunstancias se tomó la decisión de buscar alianzas que permitiesen a la compañía superar estos retos en un corto espacio de tiempo y se acudió al concurso a través del consorcio ya mencionado (Gas Natural, Enron, Iberdrola y Pluspetrol) que resultaría adjudicatario de las dos privatizaciones en juego para la distribución de gas en el Estado de Rio de Janeiro.

Pero una vez conseguido el objetivo los retos no fueron menores... el bajo nivel de inversiones acometido tenía como consecuencia una red obsoleta, un parque de medidores anticuado y sobredimensionado y un nivel de fugas elevado. Para efectuar el suministro de gas natural en las mejores condiciones de seguridad y calidad de servicio se llevó a cabo la modernización de las instalaciones, se estableció un plan de mantenimiento, la adecuación de los aparatos de utilización de los clientes y la correspondiente formación tecnológica de una parte importante de la plantilla.

Desde la toma de control por parte de Gas Natural Fenosa en 1997, además del desarrollo por número de clientes y de la expansión de sus redes, hubo que acometer un nuevo desafío: la conclusión del proceso de revisión y conversión de gas manufacturado a gas natural en toda la ciudad de Rio de Janeiro, que alcanzó a 485.000 clientes. La operación, que finalizaría en julio de 2007 mediante el desmantelamiento de la antigua fábrica de gas manufacturado, tendría un significativo impacto social y mediático que se gestionó con éxito.

De igual forma fue necesario acometer un plan intensivo de sustitución de más de 900 kilómetros de canalizaciones obsoletas, a través de la renovación de las redes de distribución de gas natural de la ciudad. Este proceso todavía continúa.

Por otro lado, la plantilla alcanzaba 1.100 empleados. Existía una buena cualificación técnica pero no así comercial y la media de edad era excesivamente alta ya que nos se habían producido contrataciones en los años anteriores. Se precisaba una reorientación en los perfiles para potenciar la vertiente comercial de la organización a la vez que una mejora sustancial de la productividad. Se abordó un proceso de entrevistas mediante el cual se detectó el talento y los perfiles más adecuados para la nueva etapa. Fruto de todo el proceso, en los seis primeros meses de gestión la plantilla se redujo a la mitad en un proceso de bajas incentivadas nada traumático. En paralelo se establecieron nuevos procedimientos y sistemas de gestión orientados a una mayor eficiencia. En la actualidad, Gas Natural Fenosa presta servicio a 842.000 clientes, gestiona más de 6.000 kilómetros de redes y vende 49.810 GWh.

La presencia de Gas Natural Fenosa en Brasil ha ido acompañada de un destacado crecimiento económico regional, que ha provocado un importante incremento de la demanda energética del país. En este sentido, la compañía ha contribuido al desarrollo y muchas industrias han podido acceder a una energía que se desataca por dos características principales: es limpia y eficiente.

Para dar respuesta a las necesidades de un país en pleno crecimiento ha sido necesario efectuar un importante esfuerzo inversor hasta multiplicar por 2,5 las redes propiedad del grupo en Brasil. Este esfuerzo fue acompañado por un factor de esencial relevancia: un marco regulatorio estable y seguro que, además de permitir una retribución adecuada a las inversiones realizadas, ha sido enormemente eficaz para

el desarrollo del sector del gas natural en Brasil que, en 1996 representaba tan sólo el 2% de la matriz energética del país y hoy 11%.

Todo ello ha supuesto que las ventas se hayan multiplicado por 5 en el periodo considerado, con un crecimiento anual acumulado superior al 3% en el número total de clientes.

No obstante, y a pesar el crecimiento de este mercado, el desarrollo en el segmento residencial se ve limitado por dos factores: el clima tropical de la región, que conlleva menores necesidades energéticas que las zonas frías y, de otra parte, la fuerte presencia del gas licuado del petróleo (GLP) que —con precios más bajos que el gas natural— es un freno a la sustitución, particularmente en las familias de menores ingresos.

El crecimiento económico de los países emergentes lleva consigo un apreciable aumento de la demanda que suele requerir la ampliación de las infraestructuras energéticas. Si ésta se realiza de forma eficiente, se erigen un elemento crítico de expansión industrial de una sociedad. Hoy, la adecuada disponibilidad de energía y la seguridad de abastecimiento a coste razonable, son elementos fuertemente dinamizadores del desarrollo económico industrial y social de Brasil.

Gas Natural Fenosa ocupa una sólida posición para colaborar en ese desarrollo, mediante su presencia en Rio y Sao Paulo, dos principales motores de la economía brasileña. Para ello es imprescindible contar con una adecuada planificación de las infraestructuras y mantener marcos regulatorios que incentiven la participación de capital privado. GNF Brasil está entre los 100 mayores grupos industriales en Brasil, siendo el primero en ventas de gas.

El previsible desarrollo de Brasil y su enorme potencial económico ofrece al grupo oportunidades tanto para consolidar su posición como para buscar oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico.

Así, los retos de futuro de la compañía pasan por: establecer un plan de aceleración del crecimiento orgánico que permita una mayor penetración en los mercados residencial y comercial y, consecuentemente, el incremento del número de clientes. Asimismo, ser un agente más activo en el desarrollo del gas natural vehicular potenciando esta faceta muy especialmente en el segmento de vehículos pesados.

Finalmente, aprovechar la nueva ola de privatizaciones que, si bien hoy sólo alcanza a las infraestructuras de transporte, previsiblemente podría alcanzar los mercados de distribución de gas (sólo 4 de las 27 distribuidoras son de capital privado), además de buscar nuevas oportunidades en los mercados de gas y de generación.

Gas Natural Fenosa tiene un fuerte compromiso de permanencia en Brasil, la firme voluntad de proporcionar un servicio seguro de máxima calidad a sus clientes, a la vez que notables aspiraciones para el crecimiento de su negocio en el país a la búsqueda de crecimiento orgánico e inorgánico.

Capítulo 17

GESTAMP

Las actividades que el Grupo Gestamp desarrolla en Brasil son esencialmente estampado, soldadura, pintura y montaje de piezas metálicas para la industria automotriz, siendo sus principales clientes allí VW, GM, Renault, Honda, PSA y Fiat.

En La facturación del Grupo en Brasil ascendió a 392 millones de euros, con una plantilla de 2.625 empleados propios en 2011. Para 2016 se espera que supere los 600 millones de euros.

“Brasil es un mercado estratégico”

Por Teresa Pérez Frías

C.E.O. de la División de Gestamp Automoción en Mercosur

En el año 1997, a requerimiento de Renault, Gestamp comenzó sus primeros pasos en Brasil. Es habitual en el sector automotriz, que los OEM's (Original Equipment Manufacturers = Terminales Automotrices) recurran a sus proveedores más fiables para acompañarlos en sus proyectos. En este caso, Brasil era un país nuevo para nuestro cliente y quería que su estampador de mayor relevancia en Europa le garantizara el estampado allí. Así comenzamos construyendo una compañía con un socio local que ya tenía la experiencia en nuestro mismo sector. Viéndolo en perspectiva, fue positivo iniciar una andadura en Brasil de la mano de alguien que conociera bien las particularidades del país. En aquel momento, la experiencia internacional de Gestamp era muy limitada y poder conocer de primera mano las reglas brasileñas de juego fue de gran ayuda. Complementar nuestra visión como empresa española con la visión local nos permitió ampliar la mirada y facilitó el arranque.

A día de hoy, y tras un crecimiento sostenido durante más de una década, Gestamp Brasil es uno de los proveedores de referencia en el mercado brasileño. Las actividades que el Grupo Gestamp desarrolla a nivel local son esencialmente estampado, soldadura, pintura y montaje de piezas metálicas para la industria automotriz, siendo nuestros principales clientes allí VW, GM, Renault, Honda, PSA y Fiat. Refiriéndonos a las cifras de 2011, último ejercicio cerrado, nuestras ventas en el país ascendieron a 392 millones de euros, con una plantilla de 2.625 empleados propios.

Gestamp dispone de fábricas propias en Taubaté, Sorocaba, Santa Isabel (Estado de Sao Paulo), Curitiba (Estado de Paraná) y Gravataí (Estado de Río grande do Sul). Además de oficinas comerciales, en San Paulo, se instaló una oficina de I+D, que

podiera detectar en primera línea las necesidades de los clientes locales, adaptándonos al concepto de “tropicalización” que nuestros propios clientes vienen desarrollando en su estrategia de diseño y comercialización de sus vehículos. Nuestras fábricas, algunas de ellas con más de 40.000 m² construidos, están situadas siempre cerca de las plantas de montaje de las terminales automotrices.

Tras nuestra primera experiencia en Brasil vía “greenfield” con un socio local, el crecimiento siguiente fue a partir de adquisiciones de pequeñas empresas locales, con dificultades para afrontar el reto de la globalización exigida, casi como condición *sine qua non*, por nuestros clientes, garantizando un nivel de calidad y tecnología que, sin duda, exigían también un alto nivel de inversión. Fue así como integramos en el Grupo las posiciones de Taubaté y Gravataí. A día de hoy Gestamp ostenta el 100% del capital social de todas sus empresas brasileñas.

Con la incorporación de la planta de Edscha (Grupo adquirido en 2011 por Gestamp) hemos aumentado nuestra cartera de productos en Brasil, añadiendo los sistemas metálicos de cierre. En 2011 comenzó la producción de una planta nueva, situada en Santa Isabel (Estado de Sao Paulo), donde se han instalado las tecnologías más modernas de estampación y soldadura.

El hecho de ser un proveedor europeo con probada vocación industrial y una cultura clara de compromiso con la calidad, nos ha abierto puertas con las automotrices brasileñas, sobre todo en los primeros tiempos de nuestra instalación allí.

Uno de los retos más complicados que tuvimos que aprender a superar fue comprender la cultura del país y aprender cómo trabajar allí. En el mundo actual, la diferencia esencial la producen los recursos humanos con sus particularidades e idiosincrasias, con sus elementos culturales diferenciales. En Brasil, para una empresa española la principal dificultad no es el idioma, que se hace relativamente asequible, sino la propia cultura brasileña, con su sentido particular de la importancia y de la urgencia, con su sentido de la prioridad. Nos costó un tiempo nada despreciable descubrir que un “sí” como respuesta distaba mucho de significar que se hubiera comprendido el mensaje que queríamos transmitir. Pero una vez superado el problema de la comunicación, nos hemos encontrado con personas dedicadas y responsables, muy respetuosas de la autoridad (quizás hasta incluso demasiado, porque el exceso de prudencia respecto a sus superiores les impide expresar a veces puntos de vista valiosos y diferente). Encontrar mano de obra de formación media/baja no es complicado. No ocurre o mismo con los niveles gerenciales de la organización, especialmente en el área financiera, donde nos encontramos más dificultades para poder seleccionar personas con experiencia, al menos al nivel al que podríamos estar acostumbrados en Europa.

Brasil es hoy en día, para nuestros principales clientes, un mercado estratégico. Por un lado, el índice de motorización sigue siendo relativamente bajo, sobre todo si se compara con los de los países europeos. Por otro lado, Brasil es una de las economías que viene demostrando un crecimiento sólido que, si bien es lento en comparación con otras economías emergentes, se muestra muy estable y sostenido. Estos hechos convierten a Brasil en unos de los grandes protagonistas del futuro esperado

y predecible en el mundo del automóvil. Gestamp no puede, por tanto, estar fuera de este mercado, donde adicionalmente ya están presentes, además la mayor parte de los otros grandes grupos globales con los que competimos.

Brasil como país lleno de oportunidades, presenta también su “otra cara” de dificultades específicas, con las que hay que aprender a convivir para desarrollar el negocio. La complejidad del sistema impositivo es tal que abre la puerta a actividades poco transparentes y dificulta la leal competencia. Sin entrar a cuestionar si la presión fiscal reduce o no la competitividad frente a otros países para exportar a terceros, lo cierto es que la gran cantidad de impuestos, muchos de ellos en cascada y la variabilidad de las reglas de su aplicación tienen una doble implicación a tener muy en cuenta por los grandes grupos multinacionales cuando entramos a competir en el mercado local. Por un lado, muchos de los proveedores pequeños, cuando son jugadores estrictamente locales, no siguen al pie de la letra el reconocimiento y el pago de los impuestos devengados. Por otro lado, los grupos multinacionales están especialmente expuestos a fiscalización por parte de la Hacienda brasileña, con un nivel de rigor y exigencia tales, que muchas veces lo que busca es conseguir arreglos poco transparentes con la empresa bajo amenaza de, en caso contrario, penalizar con multas e intereses que resultan desorbitados para lo que estamos acostumbrados en el entorno europeo.

Mención aparte merece el esfuerzo que el Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES) está haciendo para financiar a tasas muy razonables para el riesgo del país aquellas inversiones que demuestren aportar tecnología y equipos industriales de primer nivel. Junto con los aportes de capital, los préstamos del BNDES han sido un instrumento determinante para afrontar las importantes inversiones que Gestamp ha realizado en Brasil.

El Grupo Gestamp está desarrollando estrategias de crecimiento activas en las principales regiones del mundo donde los OEMs están apostando fuerte. El hecho de que Brasil forme parte de los BRIC, no hace sino reforzar la necesidad de la apuesta. El futuro de Brasil no sólo lo vemos positivamente sino que se presenta como más predecible y con unas reglas de juego más claramente definidas que otros países emergentes y con potencial. Ello, sin duda, ayuda a la toma de decisiones empresariales y, al menos en nuestro caso concreto, con nuestro tipo de producto, no canibaliza otras decisiones que pudieran tomarse respecto a otras regiones del mundo. Las piezas de gran estampación, especialmente cuando hablamos de piezas de carrocería, sufren con el transporte a grandes distancias, se deteriora su calidad. En el caso de estos productos, así como en el de sistemas y subsistemas importantes, el coste logístico es tal, que termina convirtiéndose en una barrera de protección natural que beneficia a las instalaciones locales.

En Brasil encontramos un mercado con pocas barreras para la implantación de empresas extranjeras. Ello hace todavía más atractivo el potencial de crecimiento de su mercado interno. La mayoría de nuestros clientes globales operan en Brasil y anuncian planes de crecimiento, y el país se ubica ya entre los grandes productores de automóviles a nivel mundial. La razonable ortodoxia del gobierno en materia económica, con

independencia de la tendencia concreta de cada uno de ellos, y el respeto por el marco jurídico también permite abordar las estrategias de crecimiento con una confianza mayor que en otros del entorno más complejos e impredecibles en ese sentido.

Tener ya a día de hoy una posición relevante en Brasil como proveedor de las principales marcas, nos sitúa también ventajosamente para continuar acompañándoles en sus planes de expansión. En esta última década hemos ido construyendo una imagen consistente sobre nuestra manera de trabajar, que termina marcando un diferencial positivo en un mundo donde los estándares y las exigencias de calidad se manejan cada vez más a nivel global. Para llegar a tener en Brasil la cuota de penetración que el Grupo Gestamp tiene en España, tenemos un largo camino por delante. En algunas marcas como VW, GM, el objetivo es mantener nuestro porcentaje de participación, pero para diversificar el riesgo y continuar con un crecimiento sólido, está dentro de nuestros planes crecer más fuertemente con otros clientes como Fiat, Honda, Toyota y PSA. Únicamente con los nuevos pedidos ya captados y las inversiones asociadas a los mismos que estamos ya acometiendo, esperamos que la facturación del Grupo en Brasil supere los 600 millones de euros en el 2016.

Con estos antecedentes y el futuro que prevemos, Brasil para el Grupo Gestamp sigue siendo una sólida apuesta a la que continuaremos dedicando recursos.

Capítulo 18

GRUP SERHS

Grup SERHS abre en noviembre de 2005 su primer hotel en el extranjero en Brasil. En 2010 y 2012 ha inaugurado dos nuevos establecimientos en este país. Ha realizado una inversión adicional de 4 millones de euros para disponer de 300.000 m² en donde tiene previsto desarrollar un centro logístico, comercial o de operaciones.

“Tenemos una total implicación con el desarrollo turístico en Brasil”

Por Ramon Bagó Agulló
Presidente de Grup SERHS

A principios de 2010, la división hotelera de SERHS Hoteles abrió las puertas al crecimiento del negocio en busca de establecimientos hoteleros para llevar a cabo la gestión y explotación de los mismos. El objetivo del grupo ha sido ampliar el portafolio para obtener una amplia oferta de ocio vacacional en Brasil, donde ha encontrado establecimientos que hacen posible este plan de expansión ya sea vía alquiler o bien gestión de hoteles urbanos, de playa o resorts. Es el caso del SERHS VILLAS DA PIPA HOTEL, el segundo establecimiento hotelero de la corporación en Brasil en 2010, en este caso en régimen de alquiler.

Este hotel se une a la joya de la corona de SERHS. En la ciudad de Natal, capital del Estado de Rio Grande do Norte, Grup SERHS inauguró el 1 de noviembre del 2005 el SERHS NATAL Grand Hotel de categoría 5 estrellas. Se encuentra localizado entre las playas de Ponta Negra y Areia Preta, a lo largo de la Vía Costera de Natal, conocida como “la ciudad del sol”. La intención desde un principio fue ser una referencia en el sector turístico, por su concepción arquitectónica, modernidad, nivel de comodidad y calidad de servicio en Natal y Río Grande del Norte.

Se trata del primer hotel de SERHS en el extranjero y se ha convertido, al poco tiempo de entrar en funcionamiento, en punto de referencia no solo del nordeste del país, sino también ha estado reconocido como “O MEJOR RESORT DE PLAYA 2007” de Brasil gracias a la distinción atorgada por la prestigiosa guía de viaje “Quatro Rodas”, un símil de la acreditada Guía Michelin europea.

Este establecimiento ubicado en primera línea de mar, cuenta con 396 habitaciones y una capacidad cercana a las 1.000 plazas. La inversión total fue de 40 millones de euros (120 millones de reales, el año 2005).

A parte de los hoteles mencionados, en 2001 Grup SERHS adquirió en la población de Parmanirim (Rio Grande do Norte) a pocos kilómetros de Natal, un terreno de 120.000m² con unas instalaciones de 30.000 m². Éstas se vieron ampliadas con la compra de un terreno adyacente de 180.000 m² en noviembre del 2006. Con estas dos inversiones, cercanas a los 4 millones de El Grup Seuros en total, el grupo dispone de una superficie de 300.000 m², situada estratégicamente en un importante eje viario de comunicaciones. Se trata de un espacio con un gran número de posibilidades que permite desarrollar una amplia gama de actividades como centro logístico, comercial o de operaciones.

En septiembre de 2011 SERHS y la cadena de gran distribución alimenticia Nordesteo, firmaron un acuerdo de alquiler para estas instalaciones de Parmanirim con el objetivo de convertirse en el centro de distribución de la empresa en el Estado. Fundada en 1972, por Leoncio Etelvino de Medeiros, cuenta con más de 2.000 trabajadores y con una superficie de venta más grande del Estado de Rio Grande do Norte. Está considerada como una de las cadenas de supermercados más importantes de Brasil, factura 400 millones de dólares y también el año pasado se inició una colaboración comercial entre Nordesteo y SERHS para vender productos catalanes en Brasil.

El 27 de abril de 1998, la Secretaria de Turismo (SETUR) del Estado de Rio Grande do Norte transmite una invitación a Iberdrola Energía S.A., empresa que hace años venía operando en Brasil y promueve misiones empresariales en este país, con la finalidad de participar en un encuentro de inversores para el sector turístico. La relación entre su director general el Sr. Esteve Serra y el presidente de Grup SERHS, el Sr. Ramon Bagó, hace que SERHS esté presente.

El Gobierno de Rio Grande do Norte y la jefatura de Natal pone en marcha un importante plan de ordenación turística denominada "Orla Ponta Negra" que incluye la pavimentación de las calles, pavimentación de aceras y zonas de viandantes, red de alcantarillado, derribo de chiringuitos viejos, el trazado de un carril bici, ubicación de puntos salvavidas, entre otros. A la vez, desde Fantasy Tours (agencia de viajes mayorista adscrita a la división de Turismo de Grup SERHS), se promovió la comercialización de esta nueva destinación. Finalmente, en el año 2000 después de bastantes viajes de prospección y análisis del mercado y visto el gran interés de la zona, Grup SERHS adquiere el solar de 20.000m² en plena playa, junto a la Via Costeira con la finalidad de construir un hotel.

La cultura del no dar ninguna pelota por perdida, la constancia y la visión empresarial necesaria para ganar competitividad en un mundo global impulsó a los directivos de Grup SERHS a invertir en países emergentes, y el resultado ha estado ejemplificado en Natal.

"Desde mi primer viaje Brasil en el año 1998, quedé cautivado por la belleza de sus tierras, la amabilidad de sus habitantes y la tranquilidad y serenidad de sus playas, seguro que este será sin duda un lugar con una proyección turística de primera calidad" recuerda el Sr. Ramon Bagó, Presidente de Grup SERHS.

La realización de este proyecto no fue fácil y durante su ejecución tuvimos que superar alguna dificultad administrativa en la fase de tramitación del proyecto, así como resolver temas técnicos en relación a las necesidades del hotel de suministros básicos como por ejemplo la potencia eléctrica.

Es importante reconocer el apoyo de la Excm. Sra. Wilma María de Faria, Gobernadora del estado de Rio Grande do Norte, así como al Excmo. Sr. Carlos Eduardo Alves, Prefecto de la Ciudad de Natal, pues en algunos momentos su decisiva intervención facilitó enormemente nuestra labor. Las autoridades siempre nos han apoyado y nos sentimos muy orgullosos de poder ofrecer a Natal, a Rio Grande do Norte, uno de los hoteles más modernos y lujosos del país premiado como el mejor Resort de Playa de Brasil del 2007.

A día de hoy en Grup SERHS estamos orgullosos de esta importante obra que presenta un modelo de estrategia de internacionalización, de trabajo en equipo y un nuevo ejemplo como colectivo, de nuestra identidad y capacidad emprendedora.

Cabe destacar la oportunidad y a la vez la ventaja de poder conocer y recibir, al mismo tiempo, el continuo apoyo de las autoridades municipales y estatales de Brasil y Natal. Nuestra aportación al desarrollo turístico de Rio Grande do Norte, ha sido siempre con el deseo de seguir colaborando con las autoridades para crear un turismo sostenible y respetuoso con el medio ambiente, que sea fuente de riqueza para este Estado.

Nuestra intención es tener una verdadera implicación con la zona. La vertiente humana y la integración en el entorno social son uno de nuestros pilares fundamentales como grupo de empresas. Tenemos previsto avanzar en el funcionamiento el Centro Logístico de Parnamirim. Depende de la actividad que se acabe efectuando podría llegar a contar con un destacado equipo humano tanto en lo referente a puestos directos de trabajo como indirectos. Eso significaría una oportunidad de abrir nuestras puertas como grupo turístico, y en unos años habremos conseguido una significativa participación de personas brasileñas dentro de nuestra corporación, siendo éstas unas de las empresas más destacadas de nuestro grupo.

Decía en la primera edición del libro que nosotros como grupo no pensábamos en limitarnos a la construcción del hotel de 5 estrellas que tenemos en Natal, y a la puesta en marcha de un gran centro de distribución en Parnamirim, sino que también pensábamos en trabajar nuestro "know how", codo a codo con las autoridades brasileñas para potenciar una industria turística respetuosa y creadora de riqueza para todos. Y así ha sido, con la incorporación a nuestro portafolio de establecimientos hoteleros del SERHS VILLAS DA PIPA HOTEL.

No obstante, siempre estamos atentos a las oportunidades del mercado y que nos proporcionen elevar nuestro valor añadido tanto en ámbito de implantación, como en nuevos productos. En estos momentos toda previsión es muy aventurada, pero no descartamos abrirnos a las oportunidades que se nos presenten en un futuro.

Capítulo 19

HISPASAT

Hispasat ofrece sus servicios en Brasil a través de su filial Hispamar Satélites, S.A., sociedad encargada de comercializar la capacidad satelital de la flota Amazonas. Tiene su sede en Río de Janeiro y dispone de un centro de control de satélites en Flamengo (Río de Janeiro) y un telepuerto de seguimiento en Guaratiba.

“HISPASAT ha encontrado en Brasil un mercado idóneo para establecerse y prestar servicios innovadores desde su flota de satélites”

Por Elena Pisonero
Presidenta de Hispasat

Brasil es un país de gran extensión territorial y con muchas áreas carentes de infraestructuras de telecomunicaciones. En este contexto, la tecnología satelital es un elemento clave, de rápida implementación, para reducir la brecha digital e impulsar la Sociedad de la Información. En este entorno, el satélite es, en muchos casos, el único medio de llevar el acceso a telefonía, Internet, educación a distancia o telemedicina desde los grandes centros urbanos a lugares remotos o zonas rurales.

Con el objetivo de atender esa demanda, desarrollar su vocación internacional y expandir el posicionamiento de HISPASAT en el continente americano, la compañía —uno de los principales operadores del mundo en el sector satelital y líder en difusión y distribución de contenidos en español y portugués— constituyó en 2001, conjuntamente con Oi (antigua Telemar), la empresa Hispamar Satélites, S.A., sociedad encargada de comercializar la capacidad satelital de la flota Amazonas. Tiene su sede en Río de Janeiro y dispone de un centro de control de satélites en Flamengo (Río de Janeiro) y un telepuerto de seguimiento en Guaratiba, desde los cuales se coordinan las actuaciones de los satélites Amazonas 1 (lanzado en 2004) y Amazonas 2 (lanzado en 2009), ubicados en la posición orbital geostacionaria brasileña de 61°Oeste.

Desde su implantación en Brasil, el Grupo HISPASAT ha ido formando un equipo de profesionales compacto, altamente cualificado y focalizado en la creación de valor, a través de la excelencia en el servicio y la atención al cliente.

Hoy Hispamar Satélites se ha convertido en una referencia para toda la región, en la que ofrece una gran variedad de servicios de telecomunicaciones vía satélite de alta calidad, como redes corporativas, telefonía fija y móvil, aplicaciones gubernamentales, transmisiones audiovisuales para radios y televisiones, educación a distancia, acceso a Internet en entornos fijos y móviles, difusión de contenidos de plataformas de Televisión Directa al Hogar (DTH) y televisión de alta definición (HDTV), y servicios IP vía satélite, con cobertura en toda América.

Mediante los satélites Amazonas, la filial del Grupo HISPASAT atiende también proyectos de inclusión digital como el PGMU —Plan General de Metas de Universalización— y el GESAC —Gobierno Electrónico de Atención al Ciudadano—, puestos en marcha por el Gobierno brasileño para llevar a comunidades aisladas de la región norte del país servicios de telefonía, Internet y telemedicina.

El Grupo HISPASAT también ha participado en el proyecto MEDNET, que permitió a los habitantes de las áreas aisladas de la Amazonia brasileña y peruana, carentes de infraestructuras médico-sanitarias, acceder a servicios médicos de diagnóstico y asistencia sanitaria prestados por profesionales especializados desde las capitales de los estados.

La demanda de servicios satelitales en la región viene experimentando, desde 2003, un crecimiento vertiginoso, tanto para proyectos gubernamentales de inclusión digital como en los sectores corporativos, off-shore, telefonía, acceso a Internet, enseñanza a distancia o el despliegue de plataformas digitales de televisión. Según ANATEL, la agencia reguladora de telecomunicaciones brasileña, en 2011 se invirtieron más de 20 billones de reales en el sector de las telecomunicaciones en Brasil.

El segmento de televisión de pago vía satélite, en particular, tiene un crecimiento muy fuerte. En 2011, el sector creció un 30% y aumentó su base de clientes hasta 12,5 millones de suscriptores. En el primer trimestre de 2012 alcanzó ya los 14 millones de abonados y la tendencia es que la cifra siga incrementándose en los próximos años. Las nuevas tecnologías asociadas al mercado de la televisión, como la televisión en alta definición (HDTV), la televisión en tres dimensiones (3DTV) o la televisión vía IP (IPTV) son ya una realidad en Brasil y están generando una mayor necesidad de capacidad satelital.

Por otro lado, el país acogerá grandes eventos deportivos mundiales en los próximos años, como la Copa de Confederaciones de 2013, la Copa del Mundo de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016; acontecimientos éstos que tendrán una amplia cobertura de medios nacionales e internacionales e impulsarán fuertemente la demanda de servicios de TV vía satélite.

Gracias a este mercado, en 2011 Hispamar aumentó sus ingresos en un 16,4% con relación a 2010 y alcanzó una facturación de 190,3 millones de reales, generando ya más del 49% de los ingresos totales del Grupo HISPASAT.

HISPASAT ha encontrado en Brasil un mercado idóneo para establecerse y prestar servicios innovadores desde su flota de satélites, para así poder ampliar su actividad al resto del mercado latinoamericano. Entre los aspectos positivos que ofrece Brasil

cabe resaltar la buena cualificación general de los profesionales brasileños, en especial en el área técnica, donde hay una oferta muy interesante para el sector de las telecomunicaciones.

Impulsados por el éxito de los negocios y por el crecimiento del mercado brasileño y latinoamericano de telecomunicaciones, el Grupo HISPASAT e Hispamar se preparan para lanzar un nuevo satélite, el Amazonas 3, que a partir de 2013 prestará servicios avanzados en las bandas C, Ku y Ka para todo el continente americano. Éste será el primer satélite que ofrecerá banda Ka de alta capacidad en América Latina. Asimismo, recientemente el Grupo Hispasat ha puesto en marcha el programa Amazonas 4, que supondrá poner en órbita otros dos satélites, Amazonas 4A y Amazonas 4B, en 2014 y 2015, respectivamente.

Capítulo 20

IBERDROLA

*Está presente en Brasil desde los años 90.
Desarrolla su actividad en los campos de la generación, energía eólica, infraestructura del transporte y en ingeniería y construcción.*

“Brasil es uno de nuestros ejes prioritarios de crecimiento”

Por **José Gaset Loring**

Director de Relaciones Institucionales. Iberdrola

Iberdrola inició su actividad de internacionalización en los años 90, coincidiendo con los procesos de privatización de empresas del sector eléctrico en distintos países de América Latina, y Brasil se convirtió en uno de sus focos de desarrollo. Con el objetivo de participar en licitaciones de privatización de distintas distribuidoras de Estados brasileños, se estructuró un consorcio inversor, inicialmente denominado Guaraniana, actualmente Neoenergía, junto con dos socios institucionales brasileños, el Banco de Brasil y Previ, fondo de pensiones del Banco de Brasil. En este consorcio, Iberdrola era el socio industrial. En 1997 Iberdrola abrió una delegación permanente en Río de Janeiro.

A través de Guaraniana, a mediados de 1997 se consiguió la concesión de COELBA, empresa de distribución del Estado de Bahía, que con más de 3 millones de clientes y atendiendo en una extensión de 565.295 km², equivalente a la superficie de la península Ibérica, es la mayor distribuidora de energía del Nordeste. A final del mismo año, Guaraniana obtuvo en la licitación de COSERN, distribuidora del Estado de Río Grande do Norte, al nordeste del país, con más de 700.000 clientes. A comienzos de 2000 se consiguió el control de CELPE, empresa distribuidora del Estado de Pernambuco con cerca de 2 millones de clientes. En 2004, Previ, Banco de Brasil e Iberdrola decidieron reestructurar el consorcio estableciendo un nuevo modelo de gestión, constituyendo un holding para la operación de las empresas controladas así como para el desarrollo de nuevos negocios. El nuevo holding se denominó Neoenergía.

Hoy, las tres distribuidoras atienden en los Estados en que operan a una población de 26 millones de ciudadanos a través de más de 9 millones de puntos de conexión

y Neoenergía es el primer consorcio privado del nordeste y el mayor de Brasil por número de clientes.

Ratificando su apuesta estratégica por Brasil, en el año 2011 Iberdrola adquiere la Distribuidora ELEKTRO con 2,2 millones de clientes en los Estados de Sao Paulo y Mato Grosso do Sul.

Con una implantación sólida en Brasil, tras la adquisición del control de COELBA y COSERN en 1997 y una vocación firme de crecimiento, el siguiente paso fue la participación en licitaciones de generación atendiendo la necesidad del gobierno de satisfacer la creciente demanda de energía. La primera oportunidad se materializó en la central hidroeléctrica de Itapebí en el Estado de Bahía en 1998 con una capacidad instalada de 450 MW que entró en operación comercial a comienzos de 2003.

Adicionalmente, Neoenergía compró a Iberdrola en 2011 los activos de cogeneración de propiedad de la empresa EnergyWorks, alcanzando una capacidad instalada total en operación de 1.421 MWs.

En la actualidad, Neoenergía continúa construyendo instalaciones de generación, conseguidas en licitaciones abiertas de nuevas concesiones, que incorporarán 2.627 MWs de potencia instalada hasta 2018.

Si bien la mayoría de las inversiones en generación se han materializado en una energía renovable como la hidráulica, mención aparte merece la contribución en energía eólica. Iberdrola participó en el primer programa importante de licitación de energía eólica, con la construcción del parque Rio do Fogo en Rio Grande do Norte, con una capacidad instalada de 50 MWs que entró en operación en el año 2006.

Posteriormente, Iberdrola se incorporó a Neoenergía, de modo que con participaciones paritarias se presentarían a las nuevas licitaciones de desarrollos eólicos. Con esta configuración, el consorcio está construyendo en los Estados de Rio Grande do Norte y Bahía, que entrarán en operación a partir de 2013.

Iberdrola también interviene a través de Neoenergía en construcción y gestión de activos de transporte de energía con periodos de concesión de 30 años. En particular en el Estado de Bahía gestiona 445 km de líneas de transporte y 4 subestaciones y en el Estado de Rio Grande do Norte está construyendo una nueva subestación.

De forma simultánea a la entrada de Iberdrola en Brasil como parte de Guaraniana, su brazo de ingeniería, Iberdrola Ingeniería y Construcción, se implantó también en Brasil en 1997 adjudicándose contratos de asistencia técnica en mantenimiento e inspecciones y servicios de apoyo a la explotación para la central nuclear de Angra 1 y Angra 2 en el Estado de Río de Janeiro.

En el área eólica, Iberdrola Ingeniería y Construcción concluyó en 2006 la construcción y puesta en marcha del Parque Eólico Rio do Fogo, en el Estado de Rio Grande do Norte, para Enerbrasil, S.A., filial de Iberdrola Renovables. En la actualidad, Iberdrola Ingeniería y Construcción participa en la construcción y puesta en marcha de los 10 parques eólicos de 288 MWs de capacidad, implantación de 18 torres

meteorológicas, ingeniería de apoyo al APS y a la modernización de la instrumentación y control de Angra e implantación de 30 torres meteorológicas.

En el desarrollo de los negocios en los que participa, Iberdrola se siente orgullosa de difundir sus principios y valores, entre los que se encuentran: (i) la ética y responsabilidad social corporativa, que desarrolla implicándose y aprendiendo de las realidades culturales y sociales de los territorios donde actúa; (ii) respeto al medio ambiente, con una apuesta por el desarrollo de energías limpias y cuidado del medio ambiente; (iii) seguridad para las personas que trabajan en sus empresas, sus contratistas y la sociedad en general; (iv) compromiso con el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad, como premisa de servicio sostenible a la comunidad; (v) orientación al cliente de la sociedad en la que trabaja, procurando mejorar de manera continua su satisfacción y vinculación. Estos principios, incluyen en cualquier caso a la no discriminación de las personas por razones de sexo, raza, religión, nacionalidad, etc.

En los países en los que desarrolla sus actividades, Iberdrola se integra en la sociedad e implanta su forma de trabajo, contando fundamentalmente con equipos locales. Brasil cuenta con equipos técnicos de una gran preparación y, desde la toma de control de cualquier negocio, el número de expatriados que desplaza es muy reducido, y tendente siempre a difundir los procedimientos de eficiencia experimentados en otros países en negocios similares, realizando al mismo tiempo un importante esfuerzo de formación. Como multinacional con operaciones en distintos países, esta filosofía permite a sus colaboradores encontrar oportunidades en distintas áreas de negocio en un mismo país, incluso oportunidades de desarrollo en distintos países. Así, es posible encontrar técnicos brasileños desarrollando su labor profesional en otros países.

En el ámbito operativo, Iberdrola lleva en su ADN el conseguir mejoras de eficiencia en todas sus actividades. Aprovechando la experiencia de cada negocio en los distintos países, a través de grupos de integración, se consigue compartir las mejores prácticas de cada uno de sus miembros, permitiendo utilizar el conocimiento de los procedimientos más eficientes desarrollados en Brasil en el resto de los países en los que tenemos presencia y, al mismo tiempo, implantar en Brasil, procedimientos eficientes experimentados en otros países.

Respeto a la sociedad en la que opera. Este punto es básico y natural cuando se habla de distribución de energía, ya que (i) es un servicio esencial, aunque sea desarrollado por una empresa o consorcio privado, y (ii) porque es una actividad que interacciona directamente con todos los estamentos de la sociedad: tanto por sus clientes, que son públicos y privados, grandes consumidores, comercios o domésticos de todos los tamaños, como por sus stakeholders, incluyendo las empresas colaboradoras en prestación de servicio o materiales que pertenecen al entorno del negocio, así como sus relaciones con los órganos reguladores. Así mismo, cuando se desarrollan proyectos de generación de energía, la necesidad de respeto y trabajo con la sociedad es patente en toda la vida del proyecto y posterior operación del mismo.

Brasil ha sido considerado históricamente un país con gran potencial de crecimiento, pero en los últimos años ha pasado de ser una promesa a una patente realidad. Su importante potencial en aspectos tales como materias primas, capacidad de transformación,

desarrollo tecnológico, etc. y una situación geográfica privilegiada está permitiendo que Brasil disfrute hoy de unos índices de crecimiento elevados y sostenidos, con una política macroeconómica que ha dado confianza a la inversión extranjera.

Por otra parte, la estabilidad del país y su seguridad jurídica lo convierte en uno de los destinos claros para nuevas inversiones exteriores. Aunque la estructura jurídica es compleja, con aspectos básicos en discusión, como los laboralistas relativos a la subcontratación de servicios, los criterios de desarrollo de nuevas infraestructuras eléctricas, basadas en concesiones de largo plazo, con reglas claras y previsible, permiten planificar inversiones a largo plazo con retornos adecuados y estabilidad.

ANEEL, el regulador eléctrico brasileño, ha sabido implantar las directrices del gobierno con objetividad, independencia y firmeza. Para la estructura regulatoria de la distribución, con ciclos tarifarios entre 4 y 5 años, ha ido incorporando exigencias cada vez más estrictas, en las que las empresas hemos tenido que ir mejorando nuestra eficiencia operativa así como la calidad de suministro. Las exigencias regulatorias de atención al cliente y la democratización del acceso a los medios de comunicación y el acceso a Internet han permitido a nuestros clientes ser cada día más exigentes y conscientes de sus derechos, lo cual plantea enormes desafíos de relación y adecuada atención al cliente. En cuanto al marco regulatorio para el desarrollo de la generación, la estructura de subasta de contratos de energía a largo plazo, permite a un operador como Iberdrola, con un profundo conocimiento y amplia experiencia del negocio en sus distintas tecnologías, abordar nuevos desarrollos con la confianza de obtener resultados sostenibles.

El crecimiento de cualquier país lleva asociada la necesidad de implantación de nuevas infraestructuras básicas que permitan este desarrollo, y entre ellas, las infraestructuras eléctricas. Y es ahí donde Iberdrola quiere posicionarse. Aportando su conocimiento, experiencia y capacidad de inversión, que le permita participar como aliado en el crecimiento del país. Por ello, la presencia de Iberdrola en Brasil no se puede entender como un agente inversor especulativo sino como un socio estable con vocación de permanencia en su sector de actuación natural. Por todo ello, Iberdrola considera Brasil como uno de sus ejes de crecimiento junto con Estados Unidos, Reino Unido, México y España.

Después de 16 años en Brasil, haciendo frente a grandes desafíos, como el periodo de racionamiento de energía vivido en 2001, el proceso de universalización de acceso a la energía eléctrica a través de programas del gobierno como "Luz para todos", que llevó la energía a más de dos millones de usuarios en nuestras distribuidoras del nordeste, Iberdrola sigue firme en su propósito de permanencia y consolidación de su posición en Brasil. En esta convicción se enmarca la adquisición en 2011 de la distribuidora paulista, Elektro, que con 2,3 millones de clientes, es la 8ª distribuidora de Brasil y 3ª del estado de São Paulo por energía distribuida.

Las oportunidades de crecimiento rentable y sostenible existen y serán aprovechadas por Iberdrola en su clara apuesta por el desarrollo y la expansión. Así, dentro de esta estrategia, se contempla el crecimiento en los países con mejores perspectivas de futuro y con una sólida economía como Brasil.

Capítulo 21

INDITEX

La presencia comercial de Zara en Brasil se incrementa cada año, y ha alcanzado al cierre del primer semestre de 2012 el número de 34 establecimientos. En junio de este año se ha producido, además, la apertura en São Paulo de la primera tienda de Zara Home.

“Brasil no sólo es un mercado destacado para Inditex, sino que presenta grandes oportunidades”

Por Jesús Echevarría Hernández

Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales

Inditex inició su actividad comercial en Brasil en octubre de 1999, con la apertura de la primera tienda Zara en un destacado centro comercial de la ciudad de Sao Paulo (Morumbí Shopping). A esta le siguieron, tan sólo unas semanas más tarde, otras dos tiendas de esta cadena de moda, en esta misma ciudad y en Rio de Janeiro.

Desde entonces, la presencia comercial de Zara en Brasil se incrementa cada año, y ha alcanzado al cierre del primer semestre de 2012 el número de 34 establecimientos, con nuevas aperturas previstas antes del final del presente ejercicio. A partir de los primeros pasos en las dos ciudades más relevantes del país, la actividad de Zara se ha ido extendiendo progresivamente a lo largo de la geografía brasileña, con tiendas en doce estados y casi una veintena de ciudades. En junio de este año se ha producido, además, la apertura en Sao Paulo de la primera tienda de Zara Home en el país, a la que pronto seguirá una segunda tienda en Rio de Janeiro. Todas las tiendas son gestionadas de forma directa por el Grupo Inditex, que cuenta actualmente unos 2.220 empleados en Brasil.

La implantación de Inditex en el mercado brasileño y sus perspectivas de crecimiento en el futuro son coherentes con las características propias de un grupo de distribución de moda de alcance global, con cerca de 6.000 establecimientos de sus ocho formatos comerciales en los cinco continentes. La expansión internacional del Grupo, a la que me referiré ahora brevemente, está enfocada al aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento en cualquier mercado con potencial para el desarrollo del negocio. En este sentido, Brasil es sin duda un destino con enorme potencial,

tanto por su importante desarrollo económico como por la sensibilidad de su público hacia el fenómeno de la moda.

La internacionalización del Grupo Inditex se inició a finales de la década de los 80, tras haber extendido la presencia de Zara por las principales ciudades españolas. En 1988 se produce la primera apertura fuera del mercado doméstico en Oporto (Portugal), y en los años inmediatamente posteriores se abren las primeras tiendas fuera de la península ibérica, en Nueva York (1989) y París (1990). Estaba iniciado ya un proceso que llevaría hasta la actual presencia en 85 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía.

En la actualidad, el Grupo Inditex prosigue la expansión de todos sus formatos comerciales en los diferentes mercados europeos, al tiempo que intensifica su presencia en la región de Asia-Pacífico, en especial en los mercados de China, Japón y Corea del Sur. Como he mencionado anteriormente, se aprovechan las oportunidades de crecimiento en otras áreas, como demuestra el importante incremento del número de tiendas en el continente americano o los recientes entradas en mercados como Sudáfrica o Australia.

El Grupo Inditex cuenta actualmente con más de 450 establecimientos en el continente americano, con unas ventas que representaron en el primer semestre de 2012 un 14 % del total del Grupo en todo el mundo. La presencia es importante en países como México, Estados Unidos, Canadá o Colombia, y se extiende a numerosos mercados de Centroamérica, Caribe y Sudamérica. Tiene especial relevancia la expansión en el hemisferio sur americano, donde además de en Brasil, Zara opera en Argentina, Chile, Uruguay y Perú. La actividad comercial en esta región está caracterizada por el hecho de ofrecer, por razones climáticas, una colección específicamente diseñada y producida para estos países, junto a Sudáfrica y Australia. De esta manera se garantiza a nuestros clientes en estos mercados una propuesta de moda con los mismos componentes de diseño y tendencia que en los mercados del hemisferio norte.

El crecimiento de Zara en esta área geográfica, y específicamente en Brasil, ha seguido la pauta habitual de penetración en un nuevo mercado desarrollada por nuestro grupo. Inicialmente, un número reducido de tiendas con una localización muy meditada permiten explorar las posibilidades y acumular conocimiento sobre el mercado, sobre el que posteriormente se cimentará el crecimiento. En la mayoría de los casos Zara es la primera cadena en llegar a un nuevo país, acumulando experiencia que facilita la implantación posterior de los formatos más jóvenes. Así se ha producido la ya mencionada entrada en el mercado brasileño del formato Zara Home, al que podrán seguir otros en el futuro.

La estrategia principal de desarrollo del negocio es la apertura de tiendas de gestión propia, aquellas que se gestionan por una sociedad en la que Inditex ostenta la totalidad o la mayoría del capital social. Esta política ha sido la escogida para el crecimiento en el mercado brasileño. En mercados de tamaño reducido, como los países de Centroamérica, el Grupo ha extendido la red de tiendas mediante acuerdos de franquicia con grupos locales líderes en el sector del retail.

El área centro-este es la que concentra un mayor número de tiendas, con 16 en el Estado de Sao Paulo (en la capital, Campinas y Riberáo Preto), tres en Río de Janeiro, una en Belo Horizonte (Minas Gerais) y otra en Vitória (Espírito Santo). Le siguen el sur (con dos tiendas en Porto Alegre, dos en Curitiba, una en Florianópolis, Blumenau y Londrina), el centro (tres tiendas en Brasília y una en Goiânia) y, finalmente, el norte (dos tiendas en Salvador de Bahía, una en Sao Luis (Maranhão) y otra en Recife).

Por las características del sector de distribución local, la totalidad de las tiendas están ubicadas en centros comerciales. De éstos, se escogen aquellos que ofrecen, por su ubicación y mix de operadores, un entorno adecuado a los exigentes criterios de ubicación de las tiendas de Inditex. Dado que la compañía no realiza publicidad convencional, la propia tienda es el principal elemento de imagen y comunicación con el cliente, al tiempo que se convierte en fuente de información de las demandas de los clientes que el equipo de diseño plasmará en nuevos modelos en el menor tiempo posible. Como en el resto del mundo, todas las tiendas en Brasil reciben producto dos veces por semana, incluyendo en cada envío nuevos modelos. Esto permite mantener una oferta comercial continuamente renovada y modulada a partir de la demanda de los clientes.

La actividad del Grupo Inditex no se agota en su red comercial, sino que tiene también una importante vertiente en el área de fabricación, muy enfocada a la producción de artículos destinados a las colecciones destinadas al hemisferio sur. Así, no sólo una parte significativa de la oferta en Brasil es fabricada localmente (en torno a un 35%), sino que Inditex exporta producción desde este país a otros del cono sur americano, Sudáfrica y Australia. El Grupo trabaja con alrededor de 250 fabricantes textiles brasileños.

Como parte de su política global de responsabilidad social corporativa, y en relación precisamente con esta actividad de fabricación, Inditex ha puesto en marcha en Brasil un ambicioso programa de apoyo a la industria textil local, que se extiende más allá de su propia cadena de producción y que pretende mejorar las condiciones laborales generales de la industria textil en este país. Colabora en este programa tanto con las autoridades brasileñas como con la OIT e instituciones y ONGs locales.

Además, Brasil posee una posición geoestratégica excepcional por lo que se convierte en una plataforma privilegiada de apoyo logístico, para lo que se ha construido en el país uno de los centros más avanzados en su segmento, pionero además en protección del entorno medioambiental gracias al aprovechamiento energético y a la eficiencia de consumo que consigue.

En definitiva, Brasil no sólo es un mercado destacado para Inditex, sino que presenta grandes oportunidades para el crecimiento futuro del grupo. Se trata de un mercado muy atractivo por su tamaño, con casi 200 millones de habitantes, con un elevadísimo porcentaje de población por debajo de los 30 años y con un nivel adquisitivo creciente gracias al fuerte desarrollo de su economía. Un público muy sensible al fenómeno de la moda que ha recibido de forma muy favorable la propuesta de Inditex desde su llegada al país, lo que garantiza las expectativas de crecimiento de nuestra red comercial en los próximos años.

Capítulo 22

INDRA

Disponen en Brasil de 18 oficinas, un centro de I+D y más de 7.000 profesionales de alta cualificación. La oficina de Sao Paulo se ha configurado sede internacional de la compañía, desde la que proyectan soluciones y servicios al resto de Latinoamérica y el mundo.

Brasil es el segundo mercado para Indra, por detrás de España.

“Brasil: un gran mercado con futuro”

Por **Emilio Díaz**

Director General de Indra

Nuestra compañía llegó a Brasil en 1996. Indra era todavía una compañía que daba los primeros pasos en el ámbito internacional, sólo habían pasado tres años desde su constitución. Llegamos acompañando a multinacionales españolas en su expansión en el país. Teníamos gran parte del negocio en el ámbito nacional y, hasta ese momento, sólo contábamos con oficinas fuera de España en Buenos Aires, pero Indra había nacido con la premisa de que sólo la innovación y la internacionalización nos permitirían convertirnos en una gran compañía. Indra es hoy una compañía multinacional de tecnología y consultoría, con más de 42.000 profesionales, que ofrece a sus clientes soluciones y servicios tecnológicos de alto valor añadido y que lo hace en los cinco continentes.

Conscientes de que el desarrollo tecnológico de vanguardia requiere tiempo, profesionales con talento y clientes innovadores, además de un ecosistema y una cultura que favorezcan la creatividad y la asunción de riesgos, vimos en Brasil un lugar de oportunidades. Y acertamos. Llegar allí a la vez que las grandes compañías, nos permitió conocer mejor el país y prepararnos para los desafíos que se presentaron, y siguen presentándose, en el siglo XXI. Brasil se ha transformado de forma espectacular. Pero, con el tiempo, especialmente desde el año 2000, ha demostrado que el cambio es posible, rentable y sostenible. Hoy Brasil afronta con energía y decisión un momento clave en su modernización y transformación. Y nosotros estamos allí, con un proyecto empresarial consolidado en estas dos décadas y trabajando de manera decidida para acompañar al país en estos desafíos.

Desde hace ya varios años, decidimos que Brasil sería nuestra apuesta para apoyar la internacionalización de Indra en Latinoamérica. Por esa razón, entre las sedes que

poseemos en 45 países, elegimos Sao Paulo como sede internacional de la compañía. Desde allí proyectamos nuestras soluciones y servicios al resto de Latinoamérica y el mundo. En este sentido, en Brasil hemos combinado la implantación local con la transferencia tecnológica de soluciones de alto valor añadido, conscientes de que encajan perfectamente en los planes de desarrollo que se plantea Brasil.

Para hacer posible nuestro proyecto, contamos el talento de más de 7.000 profesionales en Brasil, un crecimiento continuo en las ventas —han crecido un 25%, en los últimos años— y, todo ello, con una amplia cobertura geográfica; 18 oficinas —en Brasilia, Belo Horizonte, Río de Janeiro, Sao Paulo, Barueri, Curitiba, Salvador de Bahía, Fortaleza, Maceio, Florianopolis y Recife—, así como con dos Software Labs —en Goiania y Campinas— y un Centro de I+D en el Tecnocentro de Salvador de Bahía.

No es casualidad que Brasil ya represente el segundo mercado de Indra, después de España. La compañía está aportando soluciones de alto valor en los ámbitos de Energía, Salud, Modernización de las Administraciones Públicas, Transporte y Tráfico, Seguridad y Defensa, Telecomunicaciones y Media, Servicios Financieros. Un mercado, el brasileño, en el que contamos con clientes fuertes y exigentes, privados y públicos, como Caixa Económica Federal, Banco do Brasil, Petrobras, las mayores operadoras de telecomunicaciones del país, Exercito Brasileiro y el Ministerio de Ciencia e Tecnología, entre otros.

Uno de los principales desafíos de Brasil como país, es el desarrollo de sus infraestructuras, lo que lo convierte en un mercado muy atractivo para Indra que, como referente mundial en soluciones tecnológicas y experiencias de éxito en los 5 continentes, tiene mucho que ofrecer de la mano de socios locales, y apoyando el desarrollo del tejido industrial brasileño.

En definitiva, Brasil es un objetivo estratégico de Indra a nivel mundial. Es un país que, en sí mismo, es una gran oportunidad, que posee un mercado casi continental —de casi 200 millones de personas—, cuyo potencial de crecimiento es enorme —crecerá a una media del 4% de aquí a 2017—, y que presenta una movilidad social muy significativa —casi 40 millones de personas se han unido a la clase media estos años y la pobreza disminuyó en un 55%—. En la última década, Brasil ha cambiado de modo relevante. Hoy es la sexta potencia económica del mundo y cuenta con la enorme potencialidad de sus 26 Estados —no sólo Sao Paulo y Río de Janeiro—.

Su influencia a escala mundial y su potencial de futuro, está fuera de toda duda. Y va más allá de los datos económicos. Un gran número de factores determinan la presencia de multitud de compañías en Brasil: su crecimiento anual sostenido, su solidez macroeconómica, la estabilidad política, su política macroeconómica ortodoxa, sus responsables procesos de privatización, los numerosos recursos naturales y las políticas desarrolladas para lograr una incorporación masiva de ciudadanos al mercado laboral y el aumento notable de la denominada clase media. No son ajenos a este proceso los ambiciosos proyectos públicos en marcha, como los planes de mejoras de infraestructuras, el Plan de Aceleración del Crecimiento (PAC) o los de vivienda social *Minha casa, minha vida* (*Mi casa, mi vida*), así como la próxima celebración de la Copa del Mundo de Fútbol en 2014 y de los Juegos Olímpicos en 2016.

Con acertada visión de futuro, Brasil trata de apoyar su ciclo de crecimiento en ejes ligados a la innovación y al desarrollo tecnológico que le permitan avanzar en eficacia y productividad, y conseguir una mayor competitividad.

Los próximos eventos deportivos, la Copa del Mundo de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016, no hacen más que acelerar esta apuesta del Gobierno de Brasil. Es importante tener en cuenta que hablamos de un país de dimensiones continentales, donde el desafío de mejorar las infraestructuras se ha convertido en la gran apuesta de desarrollo. Un ejemplo es el de la inversión en infraestructuras de transporte y tráfico vial, portuario, aéreo y ferroviario. Los beneficios de ésta alcanzan a la movilidad urbana e interurbana y, consecuentemente, al desarrollo industrial y económico de todas las regiones. También resultan especialmente relevantes los procesos y sistemas de seguridad que se pondrán en funcionamiento debido a los dos eventos deportivos y al consiguiente movimiento de millones de personas a las ciudades sedes de los mismos. Sabemos que duplicar la capacidad de la red de carreteras y la red ferroviaria del país, en los próximos cinco años, será una gran tarea de modernización y un reto importante que requiere de la participación de empresas como Indra que puedan ofrecer la tecnología más avanzada y que sean capaces de cumplir plazos y expectativas.

Las referencias de Indra en Brasil son numerosas: igualmente, Indra se ha convertido en el mayor proveedor de soluciones de comunicaciones por satélite del ejército brasileño. Por otra parte, el 90% de los pasajes aéreos de las compañías aéreas brasileñas se gestionan con soluciones de Indra. En el ámbito de la Energía ocurre algo parecido; Indra ha seleccionado Brasil como el Centro de Competencia desde donde desarrolla todas sus soluciones para el área de operación de red eléctrica, con alcance global. Basta con un dato para comprender el alcance de la capacidad de exportación desde Brasil al resto de la región: Hoy, más de 40 empresas de distribución de electricidad de Brasil cuentan con la tecnología de Indra. Además, desde Indra Brasil, se exportan soluciones de software a países como Argentina, Venezuela, Colombia o República Dominicana.

Otra ventaja clara es que Brasil cuenta con una elevada demanda interna y sofisticada. Clientes y consumidores requieren de un alto grado de innovación, y es aquí donde también se debería producir un alto grado de transferencia tecnológica para abordar conjuntamente nuevos nichos de mercado. Estamos en Brasil, somos expertos en los sectores en los que trabajamos, así como la forma en que se opera, contamos con socios sólidos y clientes exigentes. Es decir, conocemos este mercado y estamos implantados en él, lo que es de una gran importancia porque cada mercado tiene sus propias reglas del juego.

Decíamos que el tamaño del mercado brasileño, su crecimiento y el aumento de su capacidad adquisitiva, eran una gran oportunidad para España y para Indra. Y así es. Pero lo más importante es que es un socio estratégico; un centro de operaciones para exportar oferta a otros mercados internacionales. El mercado brasileño, decíamos, cuenta con una demanda sofisticada. Responder bien al desafío que nos impone esa demanda brasileña nos permitirá establecer una relación estratégica a largo plazo y de futuro.

Siempre nos planteamos nuestra presencia en Brasil con visión de largo plazo. Al comienzo, llegamos con proyectos y exportando nuestra tecnología. Después, establecimos oficinas y comenzamos a producir y vender. A continuación, pudimos exportar a países vecinos. Ahora somos capaces de diseñar y producir en Brasil, y vender en Brasil, en países vecinos y en el resto del mundo.

Somos optimistas respecto a nuestro futuro en Brasil. Aspiramos a situarnos en el Top 5 de las empresas de tecnología. Creemos que tenemos lo necesario para lograrlo y que nuestra oferta de soluciones y nuestro modelo de negocio son muy compatibles con las necesidades del mercado brasileño. Nuestra aspiración no es otra que en el futuro Indra sea considerada una compañía brasileña.

Capítulo 23

IRIZAR BRASIL S. LTDA.

IRIZAR lleva 12 años en Brasil y es la carrocería de mayor prestigio en este país. Tiene 650 trabajadores y exporta el 65% de su producción en Brasil.

“Instalarnos en Brasil nos ha permitido ser competitivos en Centro y Sur América, África y Oceanía”

Por **Axier Etxezarreta**

Director General de IRIZAR BRASIL desde el año 2001 hasta comienzos de 2010

IRIZAR BRASIL S. LTDA. es una empresa con 100% de capital de IRIZAR S. COOP. Lleva 15 años implantada en Brasil y se trata de un proyecto consolidado.

Destaca por ser la carrocería de mayor prestigio de Brasil. Desde el año 2009 y durante 3 ejercicios consecutivos ha sido elegida como la una de las 150 mejores empresas brasileñas para trabajar por la revista EXAME.

Destaca por su modelo de gestión innovador, en el cual se trabaja en equipos con una estructura nada jerarquizada. Por otro lado, se reparte el 20% de los beneficios entre todos los trabajadores, lo cual es una excepción.

Es una empresa que se dedica a las siguientes actividades:

- FABRICACIÓN de CARROCERÍAS de lujo para el segmento rodoviario.
- EXPORTACIÓN de componentes de carrocería y materiales a otras plantas de producción del grupo (España, Marruecos, China y México).
- FABRICACIÓN DE COMPONENTES PARA LA INDUSTRIA FERROVIARIA (CAF BRASIL).

La empresa tiene 371 650 trabajadores, todos ellos brasileños, salvo el Director General.

La facturación del año pasado fue de 190 millones de reales brasileños (71 millones de euros) en 2011. Este año se mejorará esta cifra de manera significativa.

Exportamos el 65% de las carrocerías producidas. Los principales mercados son:

- Sudáfrica
- Chile
- Australia
- Nigeria
- Perú
- Costa Rica

El resto se vende en el mercado brasileño. Somos proveedores de las principales empresas del estado de Sao Paulo y estamos creciendo en los grandes grupos de transporte.

Contamos con representaciones de venta y posventa privados en todos los países anteriores así como en los estados brasileños.

IRIZAR decidió instalarse en Brasil cuando se consideró que la internacionalización era un factor estratégico para crecer y garantizar nuestro futuro. Se eligió Brasil por ser un país con un gran mercado rodoviario, por carecer de infraestructura ferroviaria y desplazarse la mayor parte de la población por carretera.

Inicialmente fue una joint-venture con un socio local al 50%, pero al año de comenzar ésta quebró, con lo que IRIZAR S. COOP se quedó con todo el capital.

Aunque en un principio la idea era vender principalmente en el mercado local, debido a las grandes devaluaciones de la divisa brasileña nos vimos obligados a exportar.

Actualmente somos predominantemente exportadores a todos aquellos mercados donde, en principio, no somos competitivos por la fortaleza del euro y por la falta de adaptación de los productos europeos a países con infraestructuras precarias.

Los productos de IRIZAR fabricados en Brasil son referencia en muchos países, y es un orgullo que en Chile, Sudáfrica, Perú, Australia y otros países, los operadores más representativos compren nuestros autocares. Por otro lado, desde hace más de 5 años fuimos invitados a formar parte de la asociación de carroceros brasileños FABUS.

La principal dificultad que nos encontramos al principio fue las devaluaciones de la divisa local, ya que al importar los componentes desde Europa, sus elevados costes nos impedían ser competitivos. Actualmente el 85% de nuestros materiales son brasileños.

Al mover nuestros componentes y productos terminados a través de los puertos nos encontramos con que las aduanas brasileñas son muy complejas y el puerto de Santos muy caro y saturado. Tenemos un implante de un despacho de aduanas y de un operador logístico para llevar este tema.

La legislación fiscal es cambiante y compleja y somos la primera empresa de S.P. que ha llevado al Estado ante la justicia por la falta de pago de los impuestos (ICMS, IPI, PIS, COFINS, etc.). El Estado brasileño es un voraz recaudador de impuestos pero muy mal pagador.

Por su parte, la legislación laboral está obsoleta: data del año 1.943. Al tener una demanda oscilante funcionamos con banco de horas y nos costó convencer al Sindicato de que era una necesidad en nuestro sector.

La competencia en el mercado es muy agresiva y está basada en los precios. Hasta la llegada de los fabricantes chinos Brasil era el país donde se ubicaban los mayores carroceros del mundo, con producciones de más de 4.000 unidades/año. Los operadores están acostumbrados a realizar una especie de subasta cada vez que compran unidades, son numerosos los que adquieren entre 50 y 100 unidades/año. Su fidelidad es nula y priorizan el precio, salvo excepciones. Esto nos obliga a tener los costes calculados al máximo detalle para evitar sorpresas.

La mayor ventaja es que contamos con un proyecto de gran flexibilidad que ha exportado sus productos a más de 30 países. Las personas se han adaptado a un modelo de trabajo muy innovador y eficaz, y éste es nuestro mayor activo.

Por otro lado, al ser los costes más competitivos y estar adaptado el producto a unas mayores exigencias de robustez, comunes a países emergentes, nos ha permitido exportar a todos los países de centro y Sudamérica, África y Oceanía. Esto no se hubiese conseguido desde Europa.

Cara al futuro, la entrada en el mundo ferroviario nos abre nuevas puertas. Por último, hemos tenido la fortuna de que la próxima Copa del Mundo de futbol y las Olimpiadas sean en Brasil, donde ya poseemos una estructura de venta y posventa consolidada.

La expansión de las denominadas economías emergentes, y en particular Brasil, nos va a afectar de forma muy positiva, ya que aumentará la necesidad de autocares y trenes, y esto nos permitirá seguir creciendo. Por otro lado, las empresas europeas de nuestro sector no están implantadas en estos países, lo que es una gran ventaja para nosotros.

Nuestra estrategia en el mercado brasileño de cara al próximo futuro consiste en completar nuestra gama con la entrada en el sector de los autobuses urbanos. Por otro lado, aunque ya contamos con representantes en casi todos los Estados de Brasil, seguiremos fortaleciendo nuestra red de posventa.

Capítulo 24

ISOLUX CORSÁN

Isolux Corsán ejecuta en Brasil uno de los mayores y complejos proyectos de construcción de líneas de transmisión eléctrica: 1.191 km de líneas en el Amazonas.

“Brasil es uno de los mercados estratégicos con mayores perspectivas de desarrollo”

Por Oscar Vía Ozalla y María García de Lara

Director General de Desarrollo de Negocio y Responsable Comercial del Área Latinoamérica del Grupo Isolux Corsán, respectivamente

El mercado brasileño es uno de los más importantes en la actividad de Isolux Corsán. En este país, la compañía cuenta con 3.328 kilómetros de líneas de transmisión y ejecuta uno de los mayores y más complejos proyectos de construcción de líneas de transmisión: 1.191 km de líneas en el Amazonas. Esta actividad ha supuesto la contratación de unas 3.000 personas en Brasil, situando el volumen de empleados en el continente americano en un 46%.

El proyecto sobre el río Amazonas es una de las obras más complejas que desarrolla Isolux Corsán tanto por sus dimensiones como por las dificultades del territorio. Para superar las dificultades orográficas, la compañía desarrolla complejas soluciones de ingeniería y construye enormes torres de 295 metros de altura y 2.500 toneladas que permitan cruzar el río.

Este proyecto, con líneas de transmisión de 500 y 230 kV, posibilitará el uso de energías renovables y permitirá a las capitales de Manaus y Macapá disponer de una red de fibra óptica que soporte la demanda creciente de comunicaciones de voz y datos.

La nueva infraestructura cuenta con todas las licencias medioambientales y también con un plan de rescate de fauna y flora en peligro de extinción que lleva a cabo un equipo de biólogos.

Además, Isolux Corsán ha reforzado su presencia en Brasil con la adjudicación el pasado año de 247 km de líneas de transmisión de 500 kV entre Río de Janeiro y

Sao Paulo por parte de la Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANNEL) de este país.

El proyecto incluye también la subestación asociada Nova Iguazu (530/345 kV y 500/138 kV; 1.800 MVA de transformación). Con una inversión de 133 millones de euros y un periodo de concesión de 30 años, este proyecto forma parte del ya existente Cachoeira Paulista —actualmente gestionado por Isolux Corsán— y conllevará la creación de aproximadamente 900 empleos. La nueva línea prevé un ingreso anual de 13 millones de euros.

En concesiones de transporte, Isolux Corsán desarrolla el contrato de concesión con el Gobierno Federal de Brasil para la ampliación, conservación y gestión durante 25 años de las carreteras federales BR 116 y BR 324 en Bahía, dos de los corredores viales más importantes de Brasil.

Con un importe de inversión que asciende a 710 millones de euros y un total de 680 kilómetros, este proyecto es la segunda mayor concesión por longitud en Brasil y una de las más importantes en el mundo. La autopista BR 116 es un importante corredor norte-sur en el Estado de Bahía, uno de los Estados con mayor potencial de desarrollo en el país, y la BR 324 conecta la ciudad de Salvador y el puerto de Aratu con la BR 116.

El transporte por carretera es el más utilizado en Brasil, por lo que el mercado de infraestructuras en este país presenta unas excelentes perspectivas de crecimiento para la compañía.

En infraestructuras de transporte también destaca la adjudicación de la segunda fase de las obras de construcción de la línea 4 del Metro de Sao Paulo. El proyecto, dividido en dos fases, cuenta con un presupuesto de ejecución de 239 millones de euros y atenderá la demanda de transporte público en el área metropolitana de Sao Paulo. La “Línea Amarilla” 4 conecta el centro con el suroeste de la ciudad y dará servicio a cerca de un millón de pasajeros al día.

En una primera fase Isolux Corsán ejecutará la construcción de nuevos accesos, la terminación de las obras civiles de cuatro estaciones y la ejecución de un intercambiador-terminal de autobuses urbanos. En la segunda fase se contempla la construcción de una estación subterránea y la realización de un tramo de túnel de 1,85 kilómetros.

Otra de las áreas de la compañía que destaca en Brasil es Medio Ambiente. Isolux Corsán ejecuta actualmente la construcción de la planta depuradora de aguas residuales y colectores de Campo Limpo, en Sao Paulo, por un importe de 65 millones de euros.

Isolux Corsán mantiene una visión global del negocio que le ha permitido consolidar su presencia en más de 30 países de cuatro continentes, con una actividad destacada en los países que hoy están liderando la economía mundial, como Brasil, EE.UU. e India.

Actualmente, el 63% de la cifra de negocio de Isolux Corsán proviene del exterior. A pesar del contexto mundial de decrecimiento que ha caracterizado 2011, Isolux

Corsán ha incrementado los ingresos, hasta los 3.372 millones de euros, y el empleo, superando las 8.900 personas en plantilla. Asimismo, ha cerrado el ejercicio con una cartera de negocio que alcanza la cifra récord de 43.110 millones de euros —un 43% superior al año anterior— y un nuevo aumento histórico del EBITDA —26%— que lo sitúa en 393 millones de euros. Estas cifras no podrían ser entendidas sin el importante papel del mercado internacional

La fuerte apuesta de Brasil por el desarrollo de infraestructuras y el sistema energético representa para Isolux Corsán uno de los mercados estratégicos con mayores perspectivas de desarrollo.

La estrategia para los próximos años se centra en la diversificación de las actividades de la compañía en el país (principalmente área de infraestructuras de transporte, generación de energía y medio ambiente), a la vez que consolida su liderazgo en concesiones de líneas de transmisión eléctrica.

Isolux Corsán inició sus operaciones en Brasil en el año 2000, convencido de la potencialidad de crecimiento que atesoraba el mercado brasileño y del buen encaje que nuestra experiencia en construcción de líneas de transmisión tendría con las necesidades del país de extender su red eléctrica. El negocio de la compañía implicó desde el primer momento convertirse en inversores, ya que todos los proyectos se han desarrollado bajo un esquema concesional.

El éxito del modelo de concesiones en este sector ha motivado que la compañía haya decidido extender sus inversiones a otras áreas, como las infraestructuras de transporte o el medio ambiente.

Brasil representa todo un subcontinente dentro de Latinoamérica. Es el primer mercado de la región y una fuente muy notable de oportunidades de negocio, especialmente para las compañías que estén dispuestas a realizar un esfuerzo inversor. El país cuenta con un sistema financiero ágil, saneado y dispuesto a apoyar los proyectos orientados a desarrollar las infraestructuras del país.

Las grandes necesidades existentes en la actualidad en esta área, junto con la decidida política gubernamental de impulso de las inversiones en infraestructuras públicas y la celebración en los próximos años de importantes eventos deportivos (Mundial de Fútbol 2014 y Olimpiadas en Río de Janeiro 2016) supondrán una nueva oportunidad para desarrollar negocio en Brasil.

El clima para los negocios resulta globalmente muy favorable y se pueden encontrar socios locales experimentados y fiables. Existe una buena disposición de las autoridades locales hacia la inversión extranjera.

Isolux Corsán es un referente global en las áreas de energía, concesiones, construcción y mantenimiento de grandes infraestructuras. En el último año, la compañía ha incrementado las líneas de transmisión de energía en concesión hasta alcanzar los 5.533 km en Brasil, India y EE.UU. En la actualidad, el Grupo gestiona 1.610 km de autopistas en India, México, Brasil y España, de los cuales el 1.400 están ya en explotación. En el negocio fotovoltaico, la compañía —a través de T-Solar— promueve y gestiona 230 MWp en Italia, España, India y Perú.

Capítulo 25

LLORENTE & CUENCA

Consultoría de comunicación líder en España y América Latina con más de 350 especialistas en consultoría estratégica, dispone de oficinas propias en Sao Paulo y Río de Janeiro.

“Brasil: comunicar sobre el hombro de un gigante”

Por **Juan C. Gozzer**

Director Ejecutivo de Llorente & Cuenca Brasil

LLORENTE & CUENCA es una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes a nivel mundial, según el ranking Global 2011 elaborado por The Holmes Report, y la primera consultoría de comunicación en España y América Latina.

Con quince socios y más de 300 especialistas en consultoría estratégica, la compañía cuenta con oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de empresas afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

Presente en Brasil desde 2008, LLORENTE & CUENCA se ha especializado en asesorar a grandes empresas en la definición de estrategias de reputación y comunicación ligadas a sus principales stakeholders y en diferentes dimensiones.

En la actualidad, la compañía acompaña a empresas de la talla de Light Energía, Coca-Cola FEMSA, Repsol Sinopec o Faurecia, entre otros. En estos casi cinco años de operaciones ininterrumpidas también ha desarrollado proyectos para clientes como Odebrecht, la Asociación de Comercio Exterior de Brasil (AEB), Tanspetro, Gas Natural y organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Con cada uno de ellos, el equipo de especialistas presente en las oficinas de Río de Janeiro (y a partir de 2013 en Sao Paulo) ha desarrollado un trabajo enfocado a fortalecer la reputación corporativa en estrecho vínculo con su modelo de negocio y diferentes áreas de actuación. En ese sentido, la compañía ha avanzado su presencia

en Brasil con proyectos en áreas como la comunicación online, financiera, de crisis o responsabilidad social, por citar algunas.

En noviembre de 2009, la revista *The Economist* dedicó su portada a Brasil, con una histórica imagen del Cristo Redentor despegando como un cohete. El titular "Brazil takes off", anunciaba el lanzamiento de un país que, desde entonces, no ha parado de consolidarse como uno de los principales destinos empresariales de América Latina y del mundo.

Para cuando esa portada vio la luz, LLORENTE & CUENCA cumplía su primer aniversario en el país apostando por tres líneas de acción específicas:

- El traslado de su *know how* a un mercado que internamente se encontraba ya en plena ebullición.
- La asesoría a empresas españolas que comenzaban a llegar a Brasil, enfrentándose a las dificultades no sólo de idioma sino para entender la complejidad de la comunicación y el relacionamiento estratégico en el país.
- La puesta en valor de su red y liderazgo internacional para empresas brasileñas (especialmente del sector de la construcción), que empezaban un proceso de internacionalización en América Latina que persiste hasta nuestros días.

En un país con las dimensiones de un continente, con casi 200 millones de habitantes y con centros neurálgicos igualmente importantes como Brasilia, Río de Janeiro o Sao Paulo (sólo por citar la "primera línea") el reto de comunicar es muy alto. Conscientes de esto, la llegada de LLORENTE & CUENCA a Brasil estuvo motivada especialmente por su capacidad para integrar un modelo de consultoría en reputación que ya tenía un recorrido internacional demostrado en países igualmente complejos como Argentina o México.

Así mismo, la demanda de sus mismos clientes, que llegaban al país o tenían interés en hacerlo, motivaron a la compañía a completar su red latinoamericana consolidando su presencia en Brasil.

Han pasado casi cinco años desde la apuesta hecha por la compañía y el balance no puede ser más positivo, aunque no exento de dificultades.

Como empresa, LLORENTE & CUENCA ha afrontado los retos propios de un mercado con una regulación compleja y en el que las empresas extranjeras deben enfrentar los desafíos de un país con un alto engranaje proteccionista.

Así mismo, entrar en un mercado en el que existen más de mil agencias de comunicación significó para la compañía reforzar su valor diferenciado, su experiencia con grandes compañías, su modelo metodológico y su liderazgo regional.

No obstante, la compañía supo convertir estos retos en oportunidades y gracias a eso cerrará el 2012 con un crecimiento superior al 70 por ciento, lo que marca el buen momento de LLORENTE & CUENCA en Brasil.

Se ha apostado por fortalecer el talento local y enriquecer su modelo con las particularidades internas. Ser un empresa brasilera, que forma parte de un grupo a español,

ha permitido a LLORENTE & CUENCA generar vías de ida y vuelta en el que su propia comunicación fluye en los dos idiomas (y no sólo “traduciendo” del uno al otro), al tiempo que ha fortalecido la gestión con clientes que ven en esa vocación internacional uno de los principales activos de la compañía.

Su especialización en reputación y un modelo metodológico sólido basado en una comunicación estratégica ha ayudado a la empresa a consolidarse en el mercado y, al mismo tiempo, trabajar en buena asociación con otros grandes actores de la comunicación presentes en el país.

Otro de los factores positivos a destacar es el grado de madurez que las empresas brasileras han ido adquiriendo en los últimos años en términos de comunicación. Esto ha motivado un mayor y más profundo interés por abordar la reputación como un activo intangible de alto valor muy ligado al modelo planteado por LLORENTE & CUENCA.

Por otro lado, el proceso de internacionalización de las compañías brasileras sigue marcando un punto importante de la agenda de la empresa en el país. Constructoras como Odebrecht o bancos como Itaú son apenas ejemplos de clientes para los que la presencia de LLORENTE & CUENCA en países como Panamá o Colombia ha sido un valor de alto impacto.

También es cierto que hay dos factores adicionales que han fortalecido la presencia de LLORENTE & CUENCA en Brasil:

- Por un lado, al hospedar la próxima Copa del Mundo de Fútbol (2014) y los Juegos Olímpicos de 2016, Brasil se ha puesto en la mira de muchas empresas alrededor del mundo. Esto ha provocado que LLORENTE & CUENCA sea la consultora de referencia a través de su red internacional de socios.
- Por otro, el escenario económico en países como España o Portugal, ha llamado la atención de las grandes empresas brasileras que buscan reforzar su presencia en estos países y para ello identifican a LLORENTE & CUENCA como un *partner* ideal.

Así, a pesar de la complejidad económica del país, la seguridad jurídica y política (por encima de los recientes escándalos como el llamado mensalao), así como la buena disposición del sector público (funcionarios e instituciones), ha ayudado a superar las dificultades iniciales y consolidarse como una de las consultoras de referencia en el país.

Rio+20, Copa del Mundo de Fútbol, Juegos Olímpicos, Jornadas Mundiales de la Juventud. Pareciera que todo lo importante que sucede en el mundo tendrá lugar en Brasil en los próximos años.

Al menos eso es lo que se respira en las calles de Rio de Janeiro o Sao Paulo. Esa es la perspectiva que tiene la mayoría de empresarios en el país y aquellos que están llegando. Todos los ojos están puestos en Brasil y eso hace que comunicar se convierta, más que nunca, en un proceso altamente importante.

Y ese es, sin duda, el mayor reto que tiene LLORENTE & CUENCA en Brasil para los próximos años. No sólo a través de la madurez alcanzada en el mercado, sino de

acciones concretas como la de consolidar en 2013 su oficina propia en Sao Paulo (que se suma a la existente en Rio de Janeiro) y continuar con el fortalecimiento de su red de socios y colaboradores en Brasilia y otras de gran relevancia como Belo Horizonte, Porto Alegre o Salvador, solo por citar algunas.

Fortalecer su metodología de trabajo y su oferta de valor, así como su capacidad y talento local serán las claves para que la compañía pueda responder a la creciente demanda de presencia en América Latina proveniente de las empresas brasileras, al tiempo que se consolida como el interlocutor ideal para aquellas compañías españolas y latinoamericanas que se preparan para invertir en el país.

Capítulo 26

MAPFRE

MAPFRE se situó en 2010 como el segundo grupo asegurador global de Latinoamérica por volumen de primas, tras consolidar de forma exitosa la alianza con Banco do Brasil.

“La capacidad de crecimiento en Brasil es muy elevada”

Por **Rafael Casas**

Presidente de MAPFRE AMÉRICA

MAPFRE es un grupo multinacional asegurador que desarrolla su actividad en más de 45 países en los cinco continentes. Cotiza en la Bolsa de Madrid y está presente en los principales índices bursátiles mundiales como el Dow Jones Sustainability World; Dow Jones Sustainability Europe; FTSE4Good y FTSE4Good Ibex. Su accionista mayoritario es FUNDACIÓN MAPFRE, que desarrolla actividades no lucrativas de interés general.

MAPFRE es líder en los principales mercados en los que opera: primer grupo asegurador de España; primer grupo en seguro No Vida en Latinoamérica y segundo operador global en este continente; sexto grupo europeo No Vida y entre los 20 primeros en el seguro de autos en Estados Unidos. Además, es uno de los mayores grupos del mundo en Reaseguro y Asistencia.

A punto de cumplir 80 años de historia, MAPFRE tiene más de 34.000 empleados y más de 5.300 oficinas propias en todo el mundo. Además, distribuye sus productos a través de casi 9.700 oficinas de entidades bancarias, de 1.100 acuerdos de distribución para la comercialización de productos aseguradores, y de una red de cerca de 70.700 colaboradores. El Grupo tiene más de 23 millones de clientes y casi 200 millones de personas se benefician de sus servicios.

El sector asegurador de los países de América Latina se encuentra en un momento de desarrollo importante. De hecho, a pesar de la coyuntura financiera internacional, sigue creciendo imparablemente en el conjunto de los países de la región. El momento es adecuado ya que a la expansión económica de estos mercados se han unido cambios regulatorios favorables para la implantación del seguro obligatorio en muchos segmentos de la actividad económica.

En 2010 el mercado asegurador creció un 7,5 por ciento (en términos reales) en la región, frente al incremento del 7,2 por ciento que había registrado en 2009¹. Esta evolución estuvo impulsada por prácticamente todos los mercados de la región, aunque fueron los países de América del Sur, como Brasil o Argentina, los que más destacaron por su favorable comportamiento.

En total Latinoamérica acapara el 3 por ciento de las primas mundiales, lo que da una idea del potencial al alza que tiene el sector en la zona. En cuanto al volumen de primas, en 2010 se alcanzaron los 91.370 millones de euros, un 19,3 por ciento más en términos nominales. Brasil, México y Puerto Rico concentran el 67,5 por ciento de las primas en la zona.

Debido a la riqueza y heterogeneidad de los países que conviven en la región, la dispersión en la penetración del mercado de seguros es muy elevada. Puerto Rico es el país con mayor implantación, con un 16,5 por ciento del PIB en seguros, un dato muy por encima del de Estados Unidos (8 por ciento) o de la media de los países desarrollados (8,7 por ciento). El mayor mercado de la región, Brasil, tiene una penetración del 3,4 por ciento.

MAPFRE se situó en 2010 como el segundo grupo asegurador global de Latinoamérica por volumen de primas. Su ritmo de crecimiento es muy superior al de sus competidores, ya que en 2010 aumentó su volumen de primas en un 56,5 por ciento, tras consolidar de forma exitosa la alianza con Banco do Brasil. Esta mejora le hizo subir un puesto en el ranking y en total ya acaparar el 7,4 por ciento de seguros en toda la región.

En cuanto al ramo de seguros No Vida, MAPFRE es el número uno indiscutible, ya que prácticamente dobla en primas al segundo competidor. MAPFRE tiene una de cada diez primas No Vida en Latinoamérica, y su crecimiento en este ramo en 2010 fue del 47 por ciento. Es el sexto año consecutivo que MAPFRE lidera este ramo. En cuanto al ranking de Vida, el Grupo escaló cuatro puestos en 2010 hasta situarse como la sexta compañía en la región. Tres aseguradoras brasileñas copan los tres primeros puestos de este ranking.

En el contexto de desarrollo y dinamismo actuales de la economía brasileña, el sector asegurador de este país es uno de los más prometedores de América Latina. En la actualidad, el buen desempeño de la economía, la mayor facilidad del acceso al crédito y el creciente poder adquisitivo de su población están haciendo que el seguro brasileño se encuentre en pleno desarrollo. Tras el impulso del ahorro privado y el crecimiento de la flota de vehículos, otros factores como el aumento de la esperanza de vida, la consolidación de la protección a las familias y la estabilidad macroeconómica, explican el desarrollo de todos los ramos. En los últimos cinco años el sector ha crecido a una media anual cercana al 10 por ciento, un ritmo de desarrollo que muestra el potencial de esta actividad. Los Seguros Patrimoniales, de Vida y los Seguros Previsionales son los motores del crecimiento en la actualidad, mientras que la apertura del monopolio estatal en reaseguros IRB, ha dado una nueva dimensión al futuro del sector.

¹ *El mercado asegurador en Latinoamérica 2010-2011*. FUNDACIÓN MAPFRE

En este contexto, MAPFRE se ha posicionado en un lugar excelente para favorecerse de las capacidades del país. El Grupo comenzó a operar en Brasil a través de Grupo Asegurador VERA CRUZ, con empresas especializadas en riesgos industriales y seguros de Vida. Con esta adquisición, iniciada en 1992 y concluida en 1996, se implantaron conceptos innovadores en el mercado y se promovieron nuevas líneas en expansión, como los seguros individuales de Automóviles y los Seguros Generales. Además, la compañía amplió su red de oficinas en todo el territorio y fue pionera en el desarrollo de la multicanalidad. En 2005, y tras la adquisición del 51 por ciento de Nossa Caixa Seguros y Previdência se dio un importante impulso a la comercialización de Seguros de Vida y Planes de Pensiones.

Desde entonces, la actividad del Grupo en Brasil se ha impregnado del dinamismo del país y no ha dejado de sorprender. En 2009, se anunció una de las más relevantes operaciones de la historia de MAPFRE: el acuerdo con la entidad financiera líder del país, el Banco do Brasil, para el desarrollo conjunto de los negocios aseguradores de las dos entidades, que dio lugar al Grupo BB MAPFRE. En la actualidad, esta entidad es la primera compañía del país en el conjunto de los negocios en los que opera, es líder en Vida Riesgo, y ocupa la segunda posición en los negocios de Automóviles y Seguros Generales. En conjunto, y consolidando parcialmente la operación con Banco do Brasil, MAPFRE alcanzó en 2011 en el país un volumen de primas de 3.561 millones de euros, casi el 52 por ciento del negocio total en seguros del Grupo en América Latina. Con casi 5.780 empleados, 672 oficinas propias, más de 5.240 oficinas banca-seguros y cerca de 16.500 corredores y mediadores, la capacidad de crecimiento y de desarrollo de su modelo de negocio parece no tener límites.

Tras la ambiciosa operación de integración de los negocios aseguradores con Banco do Brasil las operaciones del Grupo han quedado estructuradas, por una parte, a través de MAPFRE SERVICIOS FINANCIEROS y, por otra, a través del Grupo BB MAPFRE.

Las operaciones de inversión, previsión, capitalización, créditos comerciales y CESVI BRASIL, entre otras, se integran en MAPFRE SERVICIOS FINANCIEROS. Entre los hitos de esta entidad y las compañías que la integran destaca haber sido considerada en los últimos seis años como una de las mejores gestoras de pensiones, con recursos gestionados de más de 800 millones de euros. Además, su cartera de fondos de inversión está entre las primeras de su categoría desde 2006, es una de las entidades pioneras en el pago de jubilaciones en el país, productos que se comenzaron a desarrollar en 1982 y en 2011 participa en la gestión de cerca de 3,5 millones de títulos-valores al mes. La gestión de carteras, realizada por un equipo de especialistas, alcanza los 4.000 millones de euros y la compañía se ha posicionado como una de las diez mayores gestoras extranjeras de Brasil.

Pero el grueso del negocio asegurador de MAPFRE en Brasil descansa ahora en Grupo BB MAPFRE. Este gigante se ha estructurado bajo dos holdings, uno que opera en los negocios de Vida y Agrario, fundamentalmente, y otro en Automóviles y Seguros Generales.

En el negocio de Vida, Grupo BB MAPFRE tiene en 2011 más de 23 millones de riesgos asegurados, mientras que ya alcanza los 2,5 y los 1,3 millones de vehículos y

hogares asegurados, respectivamente, y supera el medio millón de pólizas en teléfonos móviles, entre otros datos. Junto a los riesgos individuales, destaca también su potencial en el aseguramiento de riesgos empresariales, ramo en el que el Grupo mantiene una cartera que reúne las principales empresas y proyectos del país.

El Grupo BB MAPFRE se caracteriza también por su sólida estrategia de distribución multicanal. La aseguradora está teniendo la capacidad de equilibrar la distribución de su amplia gama de productos a través de corredores, de alianzas comerciales con diferentes grupos empresariales —incluidos acuerdos con comercios minoristas, cooperativas o concesionarios—, con la comercialización de productos a través de su fidelizada red de corredores y agentes y de su potente canal bancoasegurador.

El Grupo MAPFRE opera en Brasil también a través de sus entidades especializadas en Reaseguro (MAPFRE RE DO BRASIL), en Riesgos Globales (MAPFRE GLOBAL RISKS) y su filial tecnológica, ITSEMAP, y en Asistencia (Brasil Assistência).

Capítulo 27

P&A CONSULTORES

P&A es una consultoría de negocios cuya actividad principal es la identificación de oportunidades e implantación de empresas en diversos países. Está implantada en Brasil desde 1996.

“Brasil es una oportunidad ahora y a largo plazo”

Por **Ángel F. Prieto**
Socio de P&A

P&A Consultores, como consultoría de negocios, cuya actividad principal es la identificación de oportunidades e implantación de empresas en los diversos países donde trabaja, comenzó su actividad en Brasil en 1996, en Sao Paulo.

En la actualidad, tiene sedes en Sao Paulo, Salvador de Bahía y Fortaleza y desarrolla actividades habitualmente en otros Estados brasileños como Río de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco, Rondonia y Rio Grande do Norte.

Los sectores de actividad en los que se ha actuado y trabaja se corresponden con siderurgia, infraestructuras, industria agroalimentaria, inmobiliario, energías alternativas, commodities y servicios.

Entendemos que el positivo desarrollo de la actividad en Brasil se encuentra íntimamente relacionada con la estrategia de contar con socios locales adecuados y el haber sabido entender la idiosincrasia del país. Estos factores en todos los países son relevantes, pero en Brasil hay sobre ello un plus añadido.

Como es conocido, Brasil es un país relevante en sus magnitudes de extensión, población, PIB, etc. No nos cabe duda que en el futuro dichas magnitudes aumentarán en su peso relativo en el concierto mundial. Por ello, seguimos pensando que el país es una gran alternativa para empresas del exterior y que sigue siendo una gran oportunidad para desarrollar actividades económicas y empresariales.

Ello permite, sin duda, una visión a largo plazo para cualquier empresa que aborde su actividad allí. Y este es un factor importante. Brasil no se acabará con el Mundial de fútbol de 2014 y las Olimpiadas de 2016. El crecimiento de su clase media, que

según los organismos más serios podría crecer a un ritmo del 10% anual hasta 2030, permitirá un continuado y sostenido crecimiento de la demanda interna, lo que conlleva la obligatoria cobertura de un sin fin de necesidades como infraestructuras, energía, vivienda, etc. Por supuesto todas esas expectativas tendrán sus ciclos, pero marcan el aspecto más relevante que es la tendencia de crecimiento hacia donde va el país.

A ese crecimiento de la clase media se ha de añadir el importante stock de materias primas de Brasil, desde petróleo a minerales y tierras por explotar agrícolamente, que en épocas donde Asia, por ejemplo, crece, provocan demandas continuadas y crecientes. También, como es lógico, con sus correspondientes ciclos.

Al conjunto de factores económicos se ha de añadir una voluntad de su clase política de mejorar el país, con las propias dificultades de un Estado federal, pero donde la actividad privada prima en general sin perjuicio de las preceptivas regulaciones públicas. Tal vez, el hecho de que las elecciones políticas lo sean a través de listas abiertas y de que las donaciones a campañas políticas puedan ser públicas y legales, comporta un factor positivo que se echa en falta en otros lugares.

Todo lo señalado comporta un marco muy adecuado para realizar negocios y actividades económicas en Brasil. Por supuesto hay temas relevantes donde el país debería avanzar contundentemente en los próximos años. La reforma tributaria es una necesidad urgente, la apertura de los mercados hacia el exterior, disminuyendo las cargas y requisitos de importación, y reducir la abundante burocracia y requisitos en general existentes, son otras necesidades perentorias. Brasil tiene que ganar competitividad con el exterior. Y si lo consigue, no nos cabe duda que será una potencia imbatible. Tiene todos los elementos para ello.

Nuestra labor cotidiana respecto a los negocios se encamina, en una primera etapa, a la identificación de las distintas oportunidades de negocio donde podemos proporcionar un valor añadido para nuestros clientes. En ello, es clave el conocimiento del país, así como de los mecanismos de funcionamiento de las distintas actividades en los diferentes sectores. Una vez realizada dicha identificación, nuestro trabajo se dirige a la estructuración adecuada de aquella oportunidad, contemplando las circunstancias de la misma y los agentes necesariamente intervinientes donde ya se incorporan nuestros clientes, financiadores, especialistas, etc. Los agentes y clientes pueden ser locales y/o extranjeros. La tercera etapa consiste en ejecutar e intentar cerrar aquella oportunidad de negocio.

También acompañamos la implantación de empresas en Brasil. En 2011 y 2012 hemos aportado proyectos con inversiones superiores a los mil millones de dólares americanos. En esa labor de implantación es donde entendemos que Brasil ha de dar pasos en las mejoras tributarias, aduaneras y administrativas ya comentadas.

Cara al futuro, pensamos en Brasil como una gran oportunidad, donde creceremos con el país, interviniendo en el aspecto más positivo de todos: la creación de riqueza para la nación, sus habitantes y para todas aquellas personas y entidades que se relacionen con él. No tenemos duda alguna que caminaremos juntos a lo largo de muchos años.

Capítulo 28

REPSOL

*Está presente en Brasil desde 1999.
En octubre de 2010 se crea la sociedad Repsol Sinopec Brasil, siendo en la actualidad una de las mayores compañías energéticas de Latinoamérica con un valor de 17.800 millones de dólares norteamericanos.*

“Contribuir al desarrollo sostenible es parte indisociable de nuestras actividades en Brasil”

Por **Maribel de Luis**

Directora de Relaciones Internacionales de Repsol

La presencia de Repsol en Latinoamérica siempre se ha considerado clave en la estrategia de la compañía, convirtiéndose en un foco de especial interés y eje central de sus inversiones. La compañía materializa la nueva etapa de crecimiento, basándose fundamentalmente en sus éxitos exploratorios y en el desarrollo y puesta en producción eficiente de los mismos.

En los últimos años, Repsol ha aumentado significativamente sus esfuerzos en el ámbito de la exploración y ha aprovechado su experiencia técnica para convertirse en una compañía importante en la exploración offshore.

A pesar del evidente impacto de la crisis financiera en la actividad empresarial internacional, Repsol mantuvo, durante 2011, su apuesta firme por el mantenimiento y desarrollo de los principios vectores del Plan Estratégico. Durante este año se realizaron inversiones, de más de 6.000 millones de euros, que hicieron posible el desarrollo de nuevas iniciativas orientadas al cumplimiento de los principales objetivos de negocio de la compañía destacando la actividad exploratoria en Brasil, Bolivia, Noruega o Perú.

Repsol está presente en Brasil desde 1999, fecha en que adquirió la casi totalidad de acciones de la argentina YPF que, a su vez, tenía activos en el país desde 1997. La compañía siempre ha apostado por el gran potencial brasileño, manteniendo el programa de inversiones previsto desde su llegada al país. En 2001, tras una permuta de activos con Petrobras, la compañía pasó a tener el 30% de la Refinería Alberto Pasqualini (REFAP) y el 10% del campo productor offshore Albacora Leste, posicionando a Brasil en 2006 como un país autosuficiente en la producción de petróleo.

La compañía extendió sus estaciones de servicio por todo el territorio brasileño y amplió su presencia a través de la creación de nuevas áreas de negocio. El 1 de octubre de 2010 se realizó un proceso de ampliación de capital, suscrito en su totalidad por la compañía china Sinopec, creándose la nueva sociedad Repsol Sinopec Brasil.

La compañía, creada para desarrollar conjuntamente los proyectos de exploración y producción que Repsol poseía en Brasil, es en la actualidad una de las mayores compañías energéticas de Latinoamérica, con un valor de 17.800 millones de dólares norteamericanos. Repsol posee el 60% del capital social y Sinopec el 40% restante.

La transacción puso en valor el éxito de la actividad exploratoria realizada por Repsol en Brasil durante los últimos años. El offshore brasileño es una de las mayores áreas de crecimiento en reservas de hidrocarburos del mundo. El acuerdo alcanzado entre Repsol y Sinopec muestra el gran interés internacional por el momento histórico que atraviesa Brasil, particularmente por la actividad en el presalino de Santos, liderado por Petrobrás.

Tras la formación de Repsol Sinopec Brasil se constató que los mayores éxitos de la compañía en este país se centraban en el "upstream", un área que requiere grandes inversiones para desarrollarse y para poder participar en las futuras subastas de licencias de exploración y producción.

En cuanto al refinio y la comercialización de productos derivados, aunque la red de estaciones de servicio fue creciendo paulatinamente, no suponían un peso significativo en el mercado frente al principal competidor en Brasil, por lo que se decidió su venta al no representar un objetivo prioritario en el Plan Estratégico de Repsol Sinopec Brasil.

Asimismo, tanto el negocio de lubricantes, en el que la compañía logró establecer colaboraciones con algunas compañías importantes, como las actividades ligadas al gas licuado de petróleo (GLP), se decidieron abandonar para concentrar todos los esfuerzos y dar prioridad al negocio del "upstream".

En la actualidad, la empresa concentra todas sus actividades en Brasil en el sector de Exploración y Producción, ocupando una posición estratégica en las zonas de mayor potencial del Presal brasileño.

La cartera de activos de Repsol Sinopec Brasil incluye un campo productor (Albacora Leste), dos campos en desarrollo (Sapinhoá y Piracucá), un bloque de evaluación (BM-S-9: Carioca) y 12 bloques exploratorios de gran potencial, siendo el operador en cinco de ellos.

Las reservas de hidrocarburos de las Cuencas de Campos, Santos y Espírito Santos han aumentado el perfil energético del Brasil de acuerdo con las estimaciones oficiales. Dicha zona ha sido considerada como una de las áreas de mayor crecimiento y potencial para los próximos años.

Desde la creación de Repsol Sinopec Brasil se han producido importantes éxitos exploratorios. En enero de 2011, Repsol Sinopec y sus socios Petrobras y BG Group realizaron

un descubrimiento de petróleo de buena calidad en aguas ultra profundas de la Cuenca de Santos, en el Presal brasileño, en el pozo Carioca Nordeste del bloque BM-S-9.

A finales de junio, Repsol Sinopec Brasil y sus socios Statoil y Petrobrás anunciaron el descubrimiento de petróleo de buena calidad en el pozo exploratorio Gávea, en el Presal de la Cuenca de Campos. A principios de noviembre, se comunicó que Repsol Sinopec Brasil y Petrobras habían realizado un descubrimiento offshore de gas en el Postsal brasileño, en el pozo Malombe, en la Cuenca de Espírito Santo, a una profundidad de 2.600 metros.

En diciembre de 2011, Repsol Sinopec Brasil comunicó que el consorcio exploratorio del Bloque BM-S-9, formado por Petrobras (operador), Repsol Sinopec Brasil y BG Group, habían presentado a la *Agencia Nacional de Petróleo* (ANP) la Declaración de Comercialidad de la acumulación de petróleo y gas en el área de Guará, en el campo Sapinhoá de la Cuenca de Santos, considerándose uno de los mayores campos de Brasil, formado por crudo de buena calidad (30° API).

En febrero de 2012, Repsol Sinopec Brasil realizó un nuevo descubrimiento de petróleo en las aguas profundas en el pozo Pão de Açúcar, de la Cuenca de Campos. Se encontraron dos acumulaciones de hidrocarburos, con una altura total de 500 metros, una de las más altas conocidas hasta ahora en Brasil. El descubrimiento, localizado en el Bloque BM-C-33, del cual es operadora, corrobora el elevado potencial de la Cuenca de Campos, que podría confirmar la existencia de un gran núcleo de hidrocarburos, similar al existente en la Cuenca de Santos, con una estimación de más de 700 Mbbl extremadamente ligero (43° API) y 3.000 Mcf de gas, lo que representa el mayor descubrimiento en el Presal de la Cuenca de Campos.

En cuanto al gas, la compañía tiene presencia en el país a través de Gas Natural Fenosa donde distribuye gas en el Estado de Río de Janeiro y Sao Paulo Sur, considerándose uno de los mercados más importantes de venta de gas natural para su uso como combustible de automoción.

En 2011 se realizaron tres estudios con distintos consorcios para reducir la incertidumbre técnica en un desarrollo pionero en la industria del GNL, crear competencia entre varios contratistas y obtener así unos costes de desarrollo y construcción más óptimos.

Repsol Sinopec Brasil se enorgullece de ser una empresa transparente y responsable en sus acciones. Por ello, contribuir al desarrollo sostenible es parte indisociable de sus actividades. Además de trabajar con total respeto a las exigencias de la legislación, la compañía invierte constantemente en soluciones que protejan el medio ambiente, las comunidades y, por encima de todo, a las personas.

Para disminuir al máximo los posibles riesgos ambientales en sus actividades de exploración y producción *offshore*, se elaboró el *Plan de Respuesta ante Emergencias*. El plan ha sido desarrollado a partir de rigurosas prácticas corporativas difundidas en la industria del petróleo y está alineado con los procedimientos operativos de todas las empresas contratadas por la compañía. Asimismo, el plan busca instituir un canal de comunicación claro y directo, asegurando una respuesta rápida y eficiente a las emergencias.

Por su parte, Repsol Sinopec Brasil realiza inversiones en proyectos de I+D en colaboración con los más importantes centros de investigación y universidades del país, por medio de estudios cuyo objetivo es preservar el medio ambiente y avanzar tecnológicamente en el sector de petróleo.

El Centro Tecnológico 2 (CT2) de la Fundación Coppetec/UFRJ, en Iha do Fundão, representa un hito en la industria de petróleo y gas. El nuevo complejo es uno de los mayores polos de investigación de América Latina. Repsol Sinopec apoyó el proyecto y colaboró en la construcción del Laboratorio de Modelado de Impactos y Ecogestión de Depósitos de Petróleo.

Las directrices de Responsabilidad Corporativa (RC) de Repsol Sinopec están basadas en el modelo de RC de Repsol, que se fundamenta en la integración de las expectativas de sus partes interesadas en los procesos de toma de decisiones.

La presencia de Repsol en los índices de sostenibilidad y su reconocimiento, dos años consecutivos, como la mejor compañía del sector de petróleo y gas por el Dow Jones Sustainability Index, son pruebas de cómo Repsol ha sido capaz de ganarse la confianza de analistas e inversores institucionales que entienden la responsabilidad corporativa como un buen indicador de la calidad de gestión y gobierno de la empresa.

La Plataforma Educativa Repsol Sinopec ha colaborado en la capacitación de pescadores artesanales, proporcionando cualificación profesional y ciudadana a las comunidades costeras. El proyecto se inició en julio de 2009, se desarrolló en 15 ciudades y atendió a unas 10.000 personas.

El Plan Estratégico 2012-2016 de Repsol contempla un ambicioso programa de inversiones, constituyéndose el área de "upstream" en el motor de crecimiento de la compañía, con el foco inversor en diez proyectos clave de crecimiento, entre los que se incluyen algunos de los mayores éxitos exploratorios de los últimos años localizándose dos de los mayores proyectos en Brasil y el resto en Estados Unidos, Rusia, España, Venezuela, Perú, Bolivia y Argelia.

La presencia de Repsol en varias de las áreas geográficas con mayor potencial exploratorio del mundo, y su reconocida capacidad en la exploración en aguas profundas, han transformado a la compañía en una de las energéticas con mejores perspectivas de crecimiento.

La estrategia de Repsol Sinopec Brasil es continuar ampliando sus actividades de exploración y producción y participar en las próximas subastas realizadas por la *Agencia Nacional de Petróleo (ANP)*.

Los éxitos conseguidos en el prolífico bloque BM-S-9, en la cuenca de Santos, y los dos proyectos de desarrollo en Guará y Carioca, supondrán una base importante de crecimiento de los niveles de producción de Repsol Sinopec en el país, el cual es considerado como un proyecto clave de la compañía contemplado en el Plan Estratégico con Horizonte al 2014-2016.

Capítulo 29

SISTEMA AZUD

Se estableció en Brasil a través de una filial comercial en 1998, creando en cinco años una estructura productiva en este país. Está entre los líderes mundiales en sistemas de riego localizado, filtración industrial y tratamiento de agua.

“La presencia en mercados emergentes nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales”

Por **Francisco Gabriel García Calvo**

Técnico comercial del departamento Internacional de Sistema Azud

SISTEMA AZUD es una empresa de Murcia fundada en el año 1989.

A pesar de su juventud, está considerada internacionalmente entre los líderes mundiales en sistemas de riego localizado y filtración industrial y tratamiento de agua. Este logro ha sido obtenido mediante la innovación de nuestros productos y sistemas y gracias a una estrecha colaboración con nuestros clientes.

AZUD nació en el seno de un grupo empresarial internacional, constituido por más de 20 empresas, cuyas principales áreas de negocio son:

- Filtración industrial, agrícola y urbana.
- Sistemas de fertirrigación.
- Sistemas de irrigación.
- Tratamiento de agua.
- Automatización de instalaciones agrícolas.
- Fabricación e instalación de invernaderos.
- Climatización.

Hoy en día, AZUD está formada por una red internacional de empresas filiales y distribuidoras extendidas por todo el mundo, con sede central en España, que nos permiten vender nuestros productos en más de cien países de los cinco continentes.

Nuestras empresas filiales internacionales son las siguientes (por orden cronológico):

- Año 1998: filial de Brasil.
- Año 2000: filial de México.
- Año 2005: filial de China.
- Año 2006: filial de India.
- Año 2007: filial de Irán.
- Año 2013: filial de Argelia. (En proceso)

Como se puede observar, durante los últimos 15 años, Sistema Azud ha desarrollado una política de expansión internacional muy activa, tanto con la apertura de empresas filiales como con acuerdos de distribución.

La estrategia de expansión de Sistema Azud se puede resumir en 3 fases:

Fase I. Exportación

A través de agentes, distribuidores o exportación directa a clientes.

Esta fase nos permite conocer el mercado, la forma de trabajar en el país, a posibles socios de futuro y, lo que es más importante, el potencial real del mercado.

En la actividad exportadora, los máximos esfuerzos se centran en áreas / regiones / países, a través de agentes, distribuidores, exportación directa, etc.

Fase II. Filial comercial

Creación de una estructura de almacenamiento. En determinados países con potencial de crecimiento no es posible ganar una cuota de mercado acorde con ese potencial sólo con una actividad meramente exportadora, lo que obliga a que la empresa se plantee la inversión en algún tipo de estructura fija en el país, y así poder crecer con el mercado. Esta inversión consiste en la creación de una filial comercial, que nos permitiera mejorar la respuesta y el servicio a nuestros clientes, aumentar su número, conseguir un ahorro en costes de transporte, etc.

Fase III. Filial productiva

Creación de una estructura productiva y de almacenamiento. Esta inversión se produce, por lo general, en mercados de gran tamaño y gran potencial de crecimiento. La estructura productiva nos permite una respuesta más rápida y flexible a nuestros clientes y un importante ahorro en costes (costes de transporte, aranceles, insumos, mano de obra, etc.). Se trata, por tanto, de invertir en mercados clave en la estrategia de internacionalización de la empresa.

Sistema Azud comenzó su actividad exportadora en Brasil el año 1996. Durante dos años, la empresa estuvo desarrollando una actividad exportadora que le permitió conocer más y mejor el mercado. Gracias a este conocimiento Sistema Azud decidió en 1998 establecerse en Brasil a través de una filial comercial creada junto a un socio local. El emplazamiento elegido para establecerse fue el Estado de Bahía, estado brasileño con gran potencial agrícola y en el que sorprendentemente ninguno de nuestros competidores internacionales estaba fabricando.

Después de 5 años desarrollando una actividad importadora y comercializadora, la dirección de Sistema Azud, tras evaluar el potencial y las expectativas de crecimiento del sector del riego en Brasil, decidió convertir la filial comercial en una filial productiva. Las razones de crear una estructura productiva en Brasil fueron:

- Aprovechar las tasas de crecimiento del mercado brasileño.
- Ofrecer una respuesta más rápida y flexible a los clientes.
- Ofrecer un producto de calidad a un precio más competitivo gracias al ahorro en coste de transporte, aranceles, insumos, etc.

Así pues, Sistema Azud creó una estructura productiva para la fabricación de sistemas de riego y de filtración. La creación de esta estructura productiva en Brasil no ha significado una reducción de las exportaciones a Brasil de Sistema Azud en España, sino todo lo contrario. Se siguieron exportando a Brasil productos fabricados en nuestras instalaciones de Murcia que son complementarios con los productos fabricados en Azud Brasil, lo que nos permiten tener una amplia gama de productos de riego y de filtrado a disposición de nuestros clientes brasileños.

La implantación y el posterior funcionamiento de la fábrica en Brasil no ha estado exenta de dificultades, pero ninguna de ellas insalvables. Entre las dificultades a las que nos hemos tenido que enfrentar podemos citar las siguientes:

- Fiscalidad: extremadamente complicada. Muchos impuestos diferentes que varían de un Estado a otro. Muy importante tener un buen asesor.
- Trámites Aduaneros: las aduanas en Brasil son complicadas y en muchas ocasiones las labores del despacho aduanero se demoran de forma imprevisible.
- Mercado laboral: muy rígido y protector con el trabajador. La mano de obra es más barata que en España, pero menos de lo que se cree.
- Legislación: excesiva burocracia.
- Red Logística: predominio del transporte por carretera. La logística por carretera se centra en Sao Paulo y de allí se distribuye a todo el país. Red ferroviaria comercial y red marítima nacional: inexistentes.
- Idioma: es una barrera. El "portuñol" no es un idioma (da lugar a malentendidos y a malas interpretaciones).

La mayoría de estas dificultades las hemos superado gracias a la contratación de un asesoramiento de calidad que esté familiarizado con la burocracia y que esté al día de los cambios legislativos que se producen en los diversos ámbitos (fiscal, laboral, aduanero, contable, etc.).

La implantación de Sistema Azud en Brasil ha supuesto importantes ventajas y oportunidades para la empresa:

- Aumento de las ventas en Brasil de los productos fabricados por Sistema Azud en España.
- Expansión internacional y diversificación de mercados.
- Diversificación del riesgo de clientes.

La estrategia futura de Sistema Azud en Brasil es la de consolidar la cuota de mercado obtenida en el Estado de Bahía (donde hemos logrado ser la empresa con mayor cuota de mercado en el sector del riego) e incrementarla en el resto del país. Otra de las posibilidades que se abren en Brasil es la de desarrollar las divisiones de filtración industrial y tratamiento de agua. Son estas dos divisiones con un gran potencial en las cuales hay mucho trabajo por hacer.

La expansión de economías emergentes no nos debería afectar, ya que estamos presentes en varios de estos países, lo que nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales, ya que tenemos acceso a proveedores y clientes de dichos países, y contamos, por tanto, con una ventaja que podemos aprovechar y exportar a otros mercados.

Capítulo 30

TELEFÓNICA

Hasta diciembre de 2011, Telefónica había invertido en Brasil 102,9 mil millones de reales en la adquisición de activos y otros 62,9 mil millones de reales en infraestructura.

“La empresa emplea directamente a más de 20 mil personas en Brasil”

Por José María del Rey

Vicepresidente de Estrategia y Regulación de TELESP (1998-2001)

El ingreso de Telefónica en Brasil se inserta en el contexto de la estrategia de internacionalización adoptada por la compañía a finales de los años ochenta. El primer paso partió del gobierno brasileño, con la reforma de la Constitución por parte del Congreso Nacional en 1995 para permitir la adquisición de concesiones de telecomunicaciones por empresas privadas. Al año siguiente se creó ANATEL, agencia reguladora del sector, con el objetivo de implantar el proceso de privatización y supervisar todo el proceso en el país. Las operadoras que integraban el sistema TELEBRAS se agruparon en ocho regiones de telefonía móvil, tres de telefonía fija y una de larga distancia.

La subasta, realizada el 29 de julio de 1998, despertó el interés de las principales operadoras mundiales con vocación internacional, tales como Sprint, MCI Worldcom, France Telecom, Telecom Italia, además de Telefónica, que ya había demostrado interés anterior por este mercado. En realidad, la empresa ya se había instalado en Brasil en 1996, al adquirir una participación del 35% y la gestión de la única empresa estatal que no estaba integrada al sistema TELEBRAS, la Compañía Rio-grandense de Telecomunicaciones (CRT).

Telefónica apostó de forma muy fuerte en Telesp, la operadora de Sao Paulo, estado con el mayor nivel de renta per cápita de Brasil y, por lo tanto, con mayor potencial para generar una demanda creciente por servicios. Además, las dimensiones del territorio de Sao Paulo (248 mil kilómetros cuadrados) exigían inversiones menores —el País tiene más de 8 millones de kilómetros cuadrados. La oferta de Telefónica por casi el 20% de las acciones totalizó R\$ 5,783 mil millones (US\$ 4,784 mil millones).

En telefonía celular Telefónica fue declarada ganadora en dos regiones, incluyendo cuatro operadoras y más de 2 millones de clientes. El negocio convirtió a Telefónica en la operadora de telecomunicaciones líder en el mercado internacional de habla hispana y portuguesa.

Entre 1998 y 2002 la compañía se concentró en conquistar oportunidades de crecimiento, mejorar la calidad de los servicios y reducir las listas de espera para instalación de líneas. El esfuerzo tuvo éxito, haciendo que la empresa se convirtiera en la primera concesionaria en cumplir las metas regulatorias exigidas durante el proceso de privatización.

Un desempeño notable, que prácticamente duplicó el número de líneas en servicio (de 6,4 millones en diciembre de 1998 a 12,5 millones al final de 2002), reduciendo el tiempo de espera para solicitud de una línea de 44 meses a 14 días, además de reducir el coste de la instalación para los clientes de US\$ 1.500 a US\$ 31. En poco más de tres años (de agosto de 1998 a diciembre de 2001), Telesp instaló más líneas que en los veinte años anteriores a la privatización. Mientras modificaba de forma radical la fisonomía de las telecomunicaciones en Sao Paulo, la empresa, en 1999, trajo, de forma pionera al País y al Estado el servicio de banda ancha (ADSL), lanzado en Brasil incluso antes de haber sido ofrecido en países desarrollados de Europa.

Entre 2000-2002 Telefónica consolidó sus operaciones en Brasil por medio de diversas operaciones. Un ejemplo es la adquisición de las participaciones minoritarias de todas las operaciones brasileñas, en especial en Telesp, por el valor de 10,9 mil millones de euros. En este periodo, se firmó una Joint Venture con Portugal Telecom para la implantación de operaciones móviles en Brasil, que culminó con el lanzamiento nacional de la marca Vivo, que colocó a Telefónica en un lugar destacado en el mercado de mayor crecimiento en el sector de telecomunicaciones.

A partir de 2002, con la liberación del mercado y el aumento de la competencia en el mercado móvil, el crecimiento en telefonía fija redujo su ritmo. La mayor oportunidad de crecimiento se concentraba en la telefonía móvil, que logró participación del 46,6% a fines de 2005 en Brasil. Vivo conquistó el liderazgo del mercado, con participación del 34,2%. Telefónica, al final de 2009, contaba con 67 millones de accesos en Brasil, casi 10 veces más que los 7 millones en julio de 1998, representando el 25,3% de todos los accesos del grupo.

Sin embargo, la experiencia de Telefónica en Brasil no estuvo exenta de desafíos. Es importante destacar el gigantesco y exitoso esfuerzo realizado para cumplir las metas de calidad y universalización establecidas en los anuncios públicos de la subasta, como eliminar una lista de espera de 6 millones de líneas y atender en menos de dos semanas los nuevos pedidos para instalación de línea telefónica. Eso exigió una estructuración y gestión bien diferentes de las practicadas por la antigua Telesp, siendo necesaria una transformación profunda de la topología de las redes y la creación de nuevas infraestructuras en un plazo bastante reducido. El trabajo era complejo, incluyendo diversas obras, como canalización e instalación de cableado, en calles y avenidas de las 622 ciudades del Estado de Sao Paulo que componen el área de concesión de la empresa en el territorio de Sao Paulo.

Incluso con todos los desafíos y dificultades, la actuación de Telefónica en Brasil ha sido muy positiva en términos de negocios y también en los niveles políticos e institucionales. El nivel de seguridad jurídica de Brasil está entre los más elevados de la región. Las inversiones de Telefónica en Brasil fueron fundamentales para fomentar el crecimiento del Grupo en el pasado y siguen siendo imprescindibles para el futuro, gracias al elevado potencial de crecimiento del mercado brasileño a medio y largo plazo.

En realidad, a pesar del extraordinario desarrollo del campo de telecomunicaciones en Brasil en la última década, los niveles de penetración de TIC todavía son inferiores a los existentes en los principales países desarrollados. Eso es resultado, en parte, de la estructura demográfica predominantemente joven. En el transcurso de los próximos años este segmento de la población se convertirá en adulto, aumentando la base de potenciales consumidores de servicios de telecomunicaciones.

Otro punto importante para la evolución futura de nuestro negocio en Brasil son las excelentes perspectivas de crecimiento de la economía. Una década y media de políticas macroeconómicas ortodoxas permitieron corregir desequilibrios que afectaban el país hacía tiempo: inflación, deuda externa y déficit público. Una prueba del avance en este campo y de la confianza de los mercados fue su clasificación por agencias de riesgo como "Grado de Inversión" (*Investment Grade*).

La trayectoria de la compañía el 2008 y 2009 se destacó por la preocupación en garantizar niveles adecuados de calidad en los servicios y en la atención prestada a los clientes. Telesp tomó en cuenta la existencia de tres segmentos de clientes — Pymes, residenciales y grandes corporaciones—, cada uno con necesidades y estrategias diferentes. Hubo aumento de inversiones en expansión de la cobertura y capacidad de redes, especialmente de banda ancha. La empresa se dedicó también a varias iniciativas para hacer más eficiente la solución de problemas de los usuarios, con la automatización de varios procesos y mayor autonomía para los operadores.

En Vivo, en el mismo periodo, los esfuerzos se dirigieron al mantenimiento del liderazgo de mercado en telefonía móvil y a la mejora constante de la calidad y cobertura. En ese sentido, en el 2010 se lanzó el Plano Vivo Internet Brasil, el más ambicioso programa de inclusión digital de Brasil, que estimaba la implantación del servicio 3G en 2.832 municipios brasileños. Esta meta se cumplió dos años después, en diciembre de 2012 y actualmente la red móvil para acceso a Internet en alta velocidad ya supera la marca de 3 mil municipios con cobertura, superior a la suma de las ciudades atendidas por las demás operadoras.

El 2010, además de representar el inicio del mayor programa de inclusión digital, fue particularmente importante para la compañía. En julio de ese año, Telefónica adquirió la participación de Portugal Telecom en Vivo y pasó a ser la única controladora de la operadora móvil.

El avance de la integración de las dos operaciones siguió en el 2012, destacando el mes de abril, cuando se concluyó el proceso —que consumió 18 meses de trabajo— de integración de equipos y transformación de la empresa, con el objetivo de realizar el lanzamiento de la marca Vivo para sustituir los productos y servicios de Telefónica.

La adopción de la marca comercial Vivo sigue la estrategia global del grupo, que utiliza otras marcas para sus productos y servicios en los 25 países donde actúa: Movistar (América Latina y España) y O2 (Europa, excepto España). Telefónica es la marca institucional, que agrega a Vivo la solidez y el poder de innovación de un grupo que está entre los tres mayores del mundo en telecomunicaciones.

El paso siguiente fue el lanzamiento de soluciones convergentes de telefonía fija. Es el caso de Vivo Fixo, que utiliza la red móvil fuera del Estado de Sao Paulo para ofrecer telefonía fija (Vivo Fixo) e Internet (en Vivo Box, que incluye también servicio de voz). A un portafolio sin comparación en el mercado brasileño, Telefónica Vivo agrega la mayor cobertura 3G y los mejores índices de calidad del mercado, además de servicios innovadores. Entre esos servicios están Kantoo, por medio del cual el usuario aprende inglés y otros idiomas por el celular y la Nube de Libros, una biblioteca on line con más de seis mil títulos. La empresa innovó también al lanzar la primera red de fibra óptica de América Latina destinada al mercado residencial, que está disponible a más de 1 millón de hogares en Sao Paulo y ya cuenta con más de 100 mil clientes. Las velocidades ofrecidas llegaban a 200 Mbps.

Con la mayor cobertura, la mejor calidad, servicios innovadores —todo eso apoyado por un equipo de colaboradores capacitado y motivado—, la empresa presenta las acreditaciones necesarias para mantener y ampliar su liderazgo en el mercado brasileño, además de convertirse en paradigma para todo el sector en Brasil y América Latina. Al final del tercer trimestre de 2012, el número de accesos totalizó 91,9 millones, convirtiendo a la operación brasileña en la mayor del Grupo Telefónica en número de clientes. En 2013, la empresa iniciará las actividades de la red 4G, servicio en el cual seguramente ocupará el papel de destaque, con ofertas y soluciones innovadoras para que el cliente aproveche al máximo la nueva tecnología.

Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada

Parte IV:

El análisis de los académicos

Capítulo 31

Una radiografía de la empresa española en Brasil

Por Carlos Poza Lara

Profesor de Análisis Económico

Cátedra Santander en Dirección Internacional de Empresas

Universidad Nebrija¹

Introducción

La economía brasileña ha experimentado una mejora de la competitividad en los últimos años que, junto a su tamaño de mercado, le ha permitido posicionarse como una de las economías más atractivas del mundo para invertir.

El *Global Competitiveness Index* elaborado para Brasil por el *World Economic Forum* ha mejorado notablemente en el último lustro, pasando de la posición 64 de 134 países en 2008/09 a la 48 de 144 economías entre 2012/13. Los pilares relacionados con la competitividad que más han mejorado entre dichos años han sido la estabilidad macroeconómica, la eficiencia del mercado de trabajo y el desarrollo de sus mercados financieros.

A pesar de que también se han producido avances en el funcionamiento de las instituciones públicas (WEF, 2013), según otros organismos internacionales como el Banco Mundial, a través de su informe *Doing Business*, o *The Heritage Foundation*, mediante el indicador de libertad económica, señalan que aún quedan pendientes determinadas reformas relacionadas con el funcionamiento de las Administraciones Públicas y el sistema impositivo.

En cualquier caso, esta mejoría de la capacidad productiva junto con el margen de avance que se le espera, ha propiciado un incremento de la IED mundial hacia Brasil en los últimos 10 años del orden del 110% interanual de media (Banco Central do Brasil, 2013). En este sentido, la empresa española sigue aumentando paulatinamente su presencia en este país.

En línea con el mayor interés manifestado por la empresa española en el mercado brasileño, el *objetivo* de este capítulo es ofrecer una síntesis (y actualización con

¹ Mis agradecimientos al equipo de la Cátedra y, especialmente, al Director, Gonzalo Solana, por su implicación e interesantes aportaciones realizadas para el desarrollo de este trabajo.

respecto a la edición anterior) de la experiencia de la empresa española que está implantada en Brasil, de forma que se puedan identificar algunos rasgos comunes en sus procesos de internacionalización que puedan resultar de interés para aquellas empresas que deseen instalarse en este mercado por primera vez. Como complemento, se hace una breve referencia al informe *Doing Business* (Banco Mundial) sobre la facilidad de hacer negocios en la economía brasileña.

La *metodología* utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, generados a través de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija - Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Brasil, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-Brasil. Dicha encuesta se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

En esta segunda edición, además, se ha llevado a cabo una ampliación del tamaño muestral (ver ficha técnica), con el objetivo de robustecer los resultados, actualizar la información y realizar comparaciones con la investigación anterior.

Posteriormente, se realiza un análisis descriptivo de los datos, a través del cual se exponen los resultados extraídos de las experiencias de las empresas, siguiendo la estructura de la encuesta.

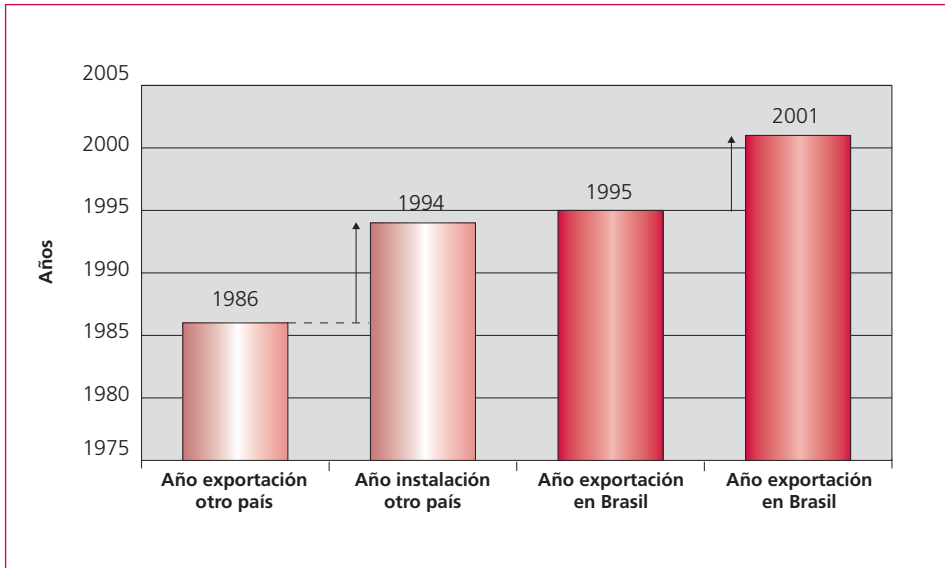
Experiencia de la empresa española en Brasil

Datos generales de la empresa (ficha de empresa)

- *Año de constitución*: alrededor del 85% de las empresas españolas instaladas en Brasil tienen una antigüedad superior a quince años. Esta mayor propensión a la internacionalización de las empresas españolas consolidadas, no es incompatible con la implantación de otras compañías mucho más jóvenes que prácticamente han nacido con vocación internacional, al menos así lo señalan los datos utilizados en este estudio.
- *Facturación y empleados*: en líneas generales, entre 2000 y 2011, se ha producido un crecimiento tanto de la facturación como del número de empleados de la empresa española instalada en Brasil. Sin embargo, se aprecian dos tendencias: entre los años 2000 y 2007, el crecimiento de la facturación es más pronunciado que entre 2007 y 2011, donde se desacelera el incremento de la cifra de negocios. Al mismo tiempo, el número de empleados crece entre 2000 y 2007 pero no así entre 2007 y 2011, que desciende, teniendo en cuenta la actividad de la empresa en todo el mundo. Si se tiene en cuenta sólo la actividad en Brasil, el número de empleados también crece en esos años.
- *Velocidad de expansión*: la evolución desde la exportación a la implantación en Brasil ha sido más rápida que la experimentada en el país en el que se internacionalizó la empresa encuestada por primera vez, lo que pone de manifiesto que la experiencia acumulada acelera los procesos de internacionalización. Sin embargo, si se compara la expansión a Brasil con, por ejemplo, a México, esa evolución es

más lenta en el primer caso debido a las mayores barreras de entrada detectadas por la empresa española en la economía brasileña en relación a la mexicana (Poza, Mateo y Solana, 2012).

Gráfico 31.1
Expansión de las empresas españolas



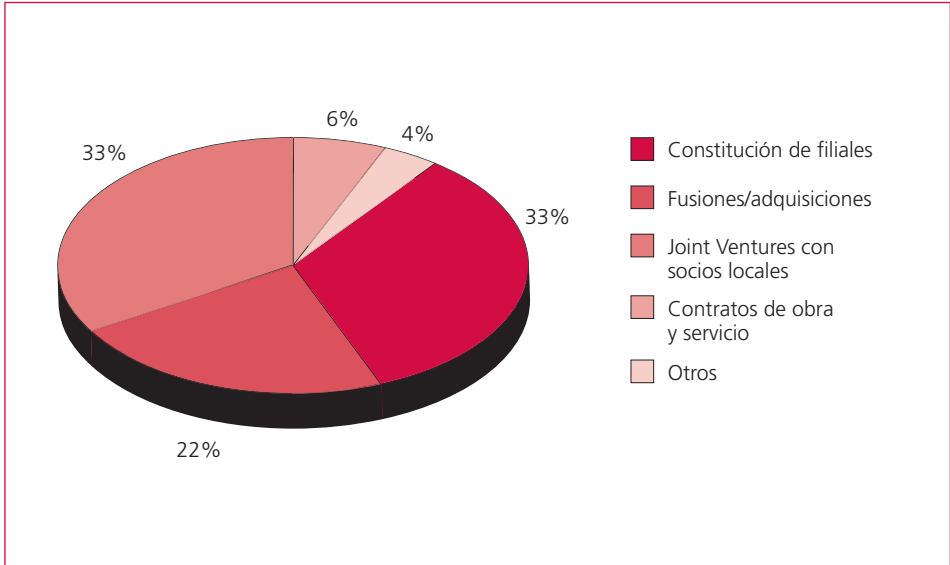
Fuente: elaboración propia.

El proceso de localización en Brasil (entrada al mercado)

- *Cómo instalarse*: las peculiaridades del mercado brasileño hace que más de la mitad empresas españolas haya optado por adquirir empresas ya existentes o hacer *joint ventures* con socios locales. En este sentido, merece la pena destacar que al comparar los resultados con la edición anterior (datos de 2009-10) se aprecia actualmente una mayor tendencia hacia las alianzas estratégicas con empresas brasileñas en detrimento de la constitución de filiales. Este hecho podría estar relacionado con las mayores dificultades encontradas con respecto a las esperadas, sobre todo, en términos fiscales y de relación con la Administración Pública.

En esta línea, Llamazares García-Lomas (2003) sugiere acceder al mercado brasileño a través de un contacto local, al que se le conoce como *despachante*, para que ayude a la empresa a resolver los problemas burocráticos.

Gráfico 31.2
Fórmula de instalación productiva



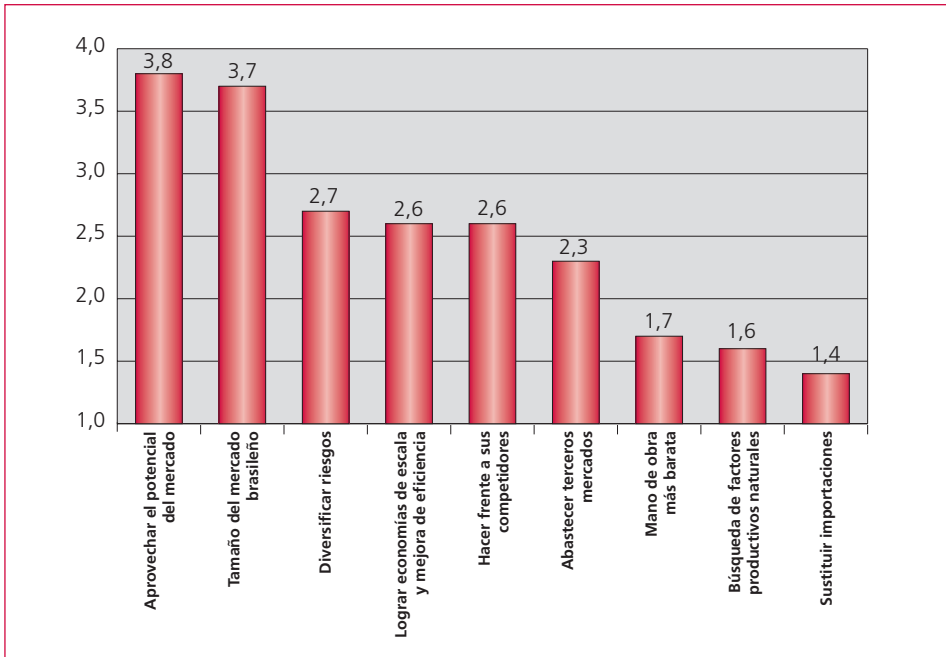
Fuente: elaboración propia.

- **Financiación:** la inmensa mayoría de las compañías españolas ha financiado su instalación vía recursos propios (más del 85%), utilizándose marginalmente la financiación estatal española (línea ICO u otras) y brasileña. El resto de fuentes prácticamente no han sido utilizadas, como consecuencia de las dificultades de acceso al crédito en los años analizados.
- **Motivos para instalarse:** tal y como ocurrió en la edición anterior y como suele suceder en la internacionalización a los mercados emergentes, las empresas españolas buscan, principalmente, aprovechar el potencial del mercado brasileño así como su tamaño (Cátedra Nebrija-Santander, 2008, 2010 y 2012).

La diversificación de riesgos, hacer frente a los competidores, lograr economías de escala y abastecer a terceros mercados se sitúan en la horquilla de "importante". Por su parte, ni la mano de obra más barata, ni la búsqueda de factores productivos naturales, ni sustituir importaciones son razones consideradas de relevancia para instalarse en Brasil.

Gráfico 31.3**Motivos para la instalación**

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



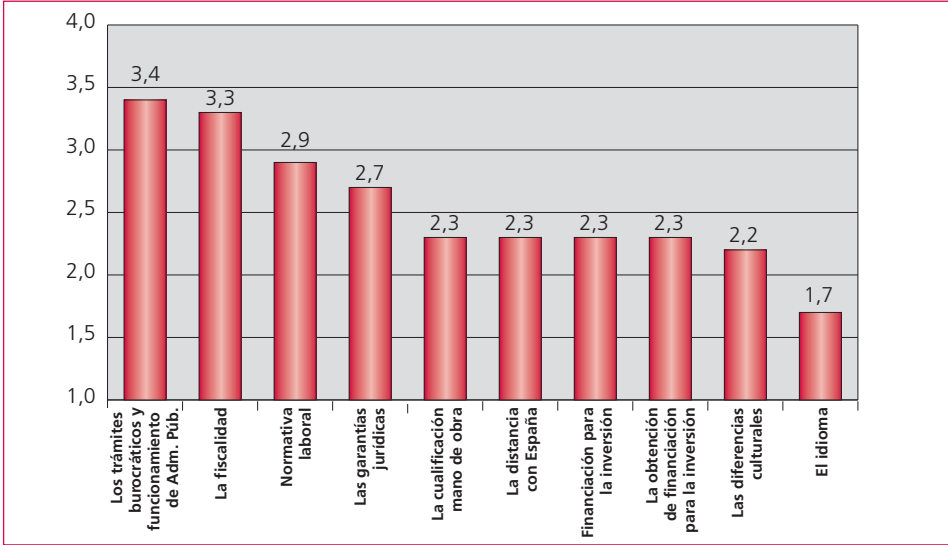
Fuente: elaboración propia

- Principales obstáculos en el proceso de instalación:** los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos, el funcionamiento de la Administración Pública y la gestión de la fiscalidad, ésta última barrera, por cierto, empeora ligeramente con respecto a los datos de la anterior encuesta (2009-10). Esto coincide plenamente con la información aportada por el *Doing Business* en el apartado de pago de impuestos, en donde Brasil pasa de la posición 150 en 2010 a la 156 en 2013 (ver anexo 2). La percepción de la empresa española sigue siendo que se pierde mucho tiempo en preparar, presentar y pagar los principales impuestos. Del resto de obstáculos, por importancia, se podrían destacar la problemática con la normativa laboral y las garantías jurídicas.

Gráfico 31.4

Obstáculos encontrados en el proceso de instalación

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



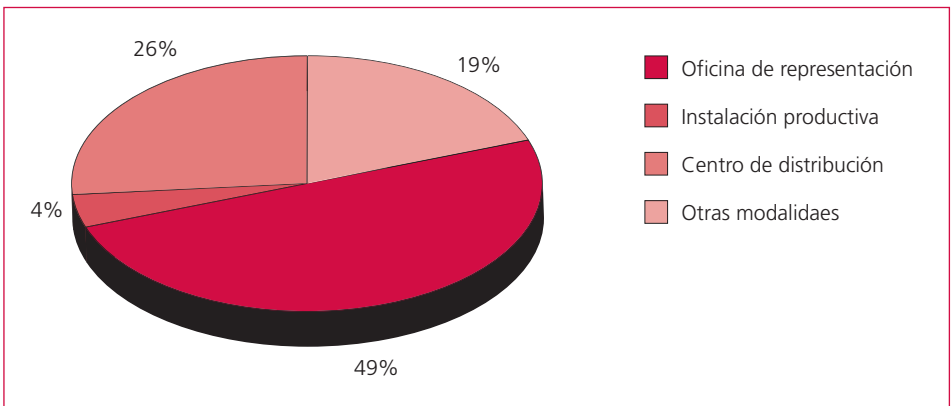
Fuente: elaboración propia.

La actividad en Brasil (instalación, barreras, competencia y experiencia)

- *Tipo de instalación:* la mayoría de las empresas ha optado por la instalación productiva (49%), manteniéndose la apuesta por el mismo tipo de implantación con respecto a la anterior encuesta (2009-10). Por el contrario, se ha producido un aumento del uso de otras modalidades, como consecuencia de la mayor heterogeneidad de empresas que se han ido incorporando al proceso de expansión a Brasil.

Gráfico 31.5

Tipo de instalación utilizada



Fuente: elaboración propia

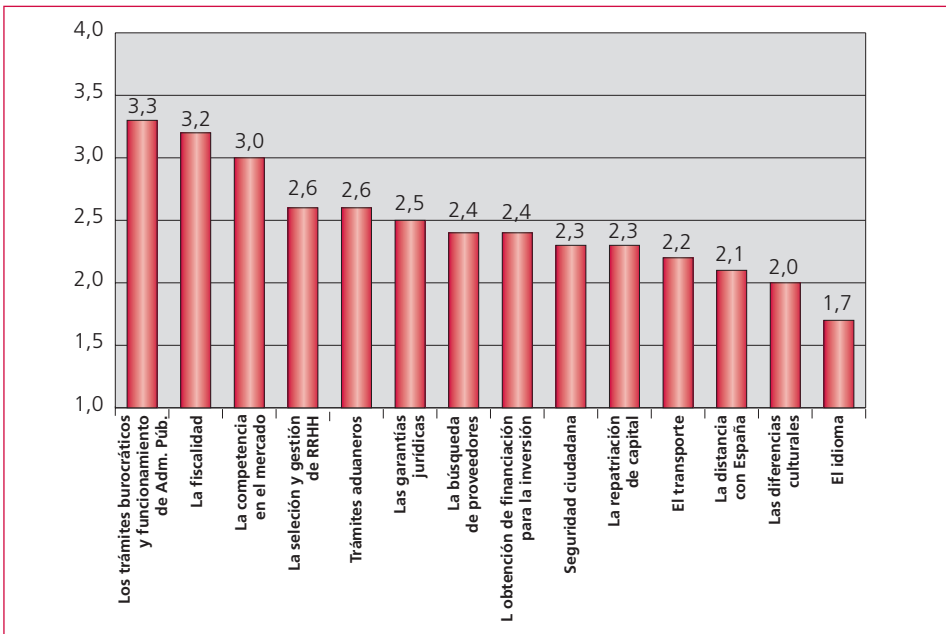
- **Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial:** los obstáculos más relevantes con los que se enfrenta la empresa española en Brasil en el desarrollo de su actividad son: los trámites burocráticos y funcionamiento de la Administración Pública, la fiscalidad y la competencia en el mercado. Los menos importantes son las diferencias culturales y el idioma. Resultados que permanecen inalterados con respecto a la edición anterior.

Nuevamente, aunque con distinto orden, aparecen los trámites burocráticos, el funcionamiento de la Administración Pública y la fiscalidad como principales barreras. En Arahuetes y otros (2006) se profundiza en las características del sistema fiscal brasileño, al que califican como complejo, y en donde, según ellos, recae una de las principales barreras a la inversión en Brasil. Junto a ello, también indican que se une la tradicional lentitud y pesadez de la burocracia brasileña, que lleva a que se tarde semanas o meses en lo que en un contexto europeo se resolvería en días.

Gráfico 31.6

Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



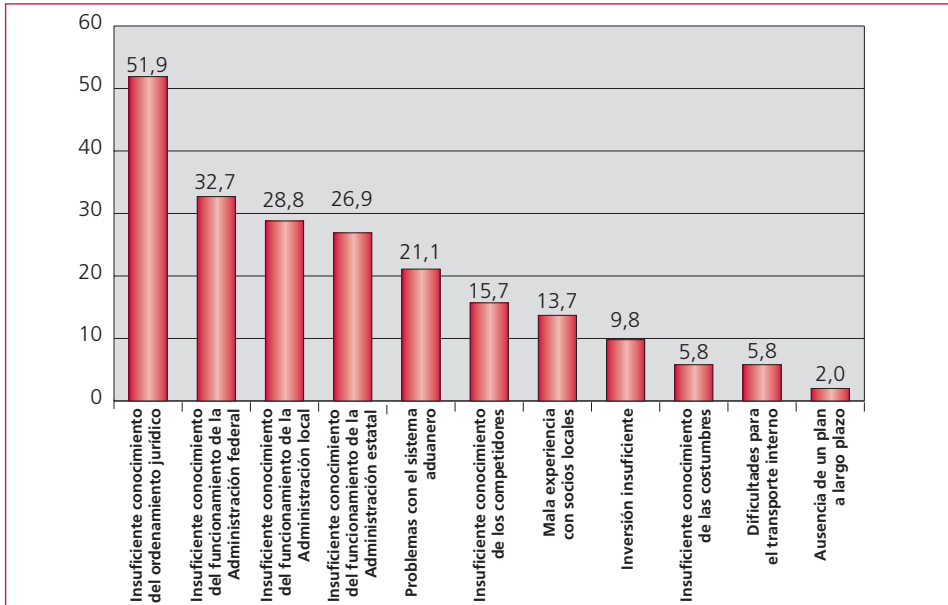
Fuente: elaboración propia

- **Principales causas de las malas experiencias sufridas:** Más de la mitad de las empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con la Administración Pública. Estas cifras empeoran con respecto a los datos obtenidos en la edición anterior (2009-10).

Por el contrario, se produce una mejora en el caso de las trabas con el sistema aduanero, en donde el porcentaje de empresas que ha tenido problemas se reduce al 21,1%, frente al 32,4% anterior.

En el resto de los casos, se produce un incremento de las empresas que han sufrido malas experiencias en relación al total de compañías, lo que lleva a resaltar que en los tres últimos años se ha producido un ligero retroceso en el ranking de facilidad de hacer negocios, tal y como apunta el Banco Mundial en el *Doing Business* de 2013².

Gráfico 31.7
Causas de malas experiencias
 (Porcentaje de empresas)



Fuente: elaboración propia

A continuación, se dan a conocer de manera anónima algunos testimonios de malas experiencias de empresas españolas en Brasil, sin que esto tenga como objetivo elevar la anécdota a categoría:

- “Cualquier pequeño trámite tiene un nivel de burocracia que lo dificulta y retrasa a todos los niveles”.
- “Quiebra financiera del socio local en la *Joint Venture* inicial. Se vivieron momentos de incertidumbre respecto al futuro en Brasil, pero al final esta situación propició la creación de una nueva compañía en este país con capital 100% de España”.
- “Realmente no hemos tenido ninguna, pero sólo es cuestión de tiempo que lleguen. No hay muchos profesionales reales y el conocimiento experto se compra muy caro. En nuestra opinión, las Administraciones Públicas son un caos y la corrupción está bastante extendida; pero lógicamente Brasil tiene un potencial de compra imbatible”.

2 Nótese, no obstante, que aunque Brasil haya empeorado ligeramente en el ranking mundial, no significa que no haya mejorado su funcionamiento estructural en los últimos años. De hecho, numerosos indicadores parciales del *Doing Business* mejoran, pero como en otros países mejoran con más intensidad, se ve alterado en el ranking a la baja.

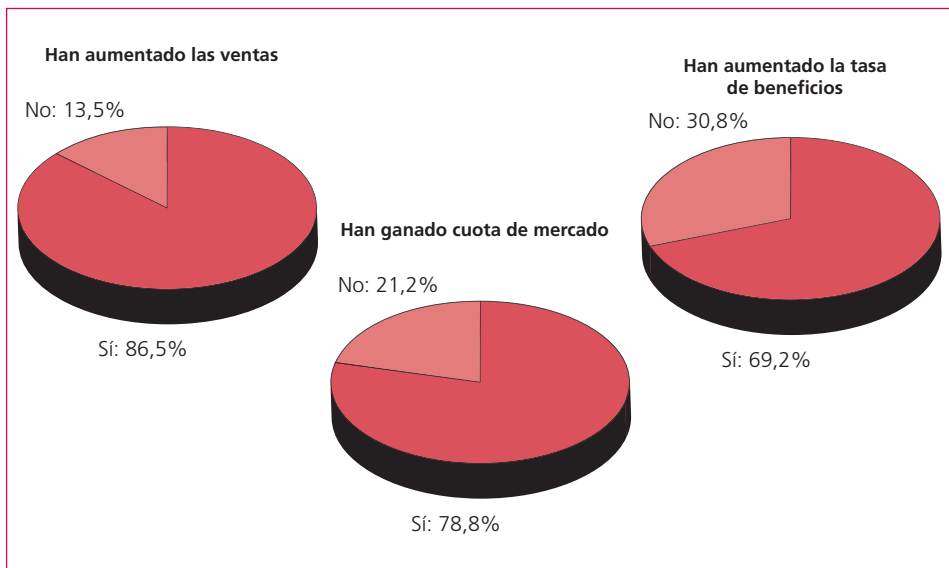
- “Hemos sufrido situaciones de corrupción en el puerto de Santos (Sao Paulo)”.
- “Ausencia de consistencia en el tiempo de los planteamientos fiscales, estatales y federales”.
- “Los primeros socios locales no me informaron de las demandas/procesos judiciales y la restricción del crédito que tenían”.

Resultados en Brasil (cuantitativos y cualitativos)

- *Ventas, cuota de mercado y beneficios*: Casi el 90% de las empresas españolas indican que han incrementado sus ventas al instalarse en Brasil, casi el 80% que han aumentado su cuota de mercado y casi el 70% que han mejorado su tasa de beneficios.

Los resultados, aun siendo muy positivos, no son tan favorables como se indicaban en la primera edición (datos de 2009-10), seguramente porque la crisis económica internacional se ha extendido más de lo esperado y ha arrastrado las cifras a la baja. Así, en la primera edición, el porcentaje de empresas que declaraban haber aumentado las ventas y cuota de mercado era superior al 90% y la tasa de beneficios más de un 75%.

Gráfico 31.8
Resultados objetivos

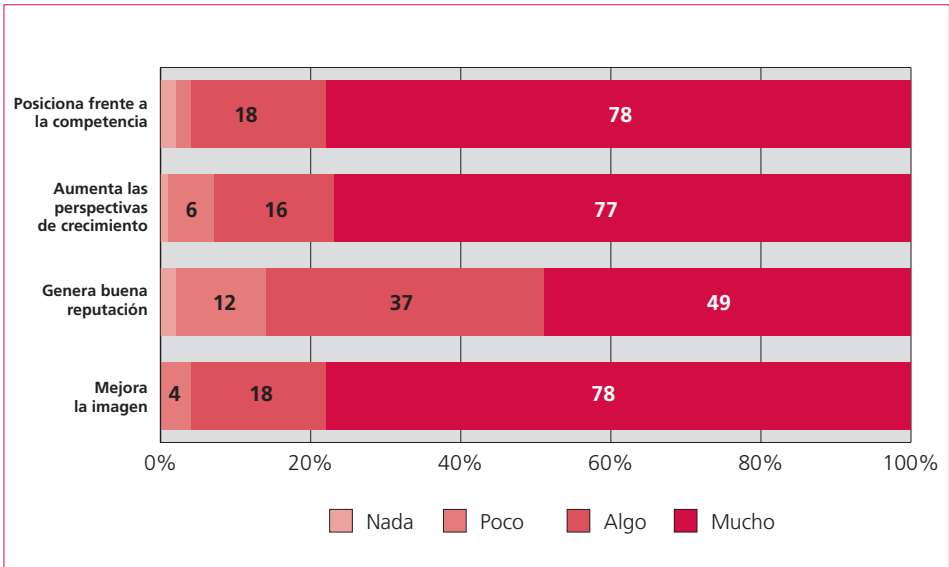


Fuente: elaboración propia

- *Valoración del empresario*: En este caso, la valoración de los resultados se basa en la percepción de las propias empresas al desarrollar su actividad. El resultado cualitativo es, en general, muy positivo y se asemeja en gran medida con las percepciones de la anterior investigación:

- Casi el 80% de las empresas españolas cree que su instalación en Brasil posiciona notablemente a su empresa frente a la competencia (algo más que en la edición anterior), al entrar en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo. El 20% restante también lo cree pero en menor medida.
- El 77% indica que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficios. El 16% piensa que algo y el 6% poco.
- Casi el 90% de las empresas piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros. Y gran parte de este porcentaje, el 49%, cree que en gran medida.
- Prácticamente todas las empresas creen que su instalación en Brasil mejora su imagen ante competidores y clientes. De las cuales el 78% lo cree especialmente.

Gráfico 31.9
Valoración subjetiva



Fuente: elaboración propia.

Estrategias de negocio (estructura organizativa y futuro de la empresa)

- *Estructura organizativa utilizada:* Los esquemas organizativos empleados en este estudio son el centralizado, si la gestión se realiza desde la matriz, el mixto, si las decisiones se toman de una manera combinada entre la matriz y la filial en Brasil, y el descentralizado si la gestión es llevada a cabo principalmente en Brasil. Para conocer qué tipo de estrategia utilizan las empresas españolas se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la actividad empresarial, así:
 - Recursos humanos: fundamentalmente se utiliza el método descentralizado (cerca del 44,2%), seguido del mixto (38,5%) y el centralizado (17,3%). Al

comparar los datos con la edición anterior, se observa una mayor tendencia hacia la gestión mixta de los recursos humanos, aunque prevaleciendo el control desde la filial brasileña.

- Finanzas: prepondera el mixto (67,3%). El sistema centralizado se utiliza en el 21,2% de los casos y el descentralizado el 11,5%. En este caso, los porcentajes son parecidos a los del estudio de 2010.
- Marketing: mixto (57,7%), descentralizado (28,8%) y centralizado (13,5%).
- Gestión de compras: predomina el formato mixto y descentralizado de manera similar (40,4% en cada caso). El método descentralizado crece en uso en relación al mixto, por lo que parece que se está generando un proceso de descentralización en la gestión de las compras.
- Tecnología, I+D+i: se utilizan eminentemente el centralizado y el mixto, con un 45,1% y 43,1%, respectivamente. Marginalmente se usa el descentralizado (11,8%).
- Servicios fiscales: a tenor de las dificultades experimentadas por la empresa española se opta preferentemente por un sistema descentralizado (casi un 60%).
- Servicios jurídicos: muy parecido al caso anterior. Principalmente el descentralizado (47,1%). Se necesita conocimiento específico del sistema jurídico, por lo que es aconsejable contratar los servicios de un abogado local antes de firmar cualquier tipo de contrato.

Cuadro 31.1

Estructura organizativa utilizada

(Porcentajes)

Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	17,3	38,5	44,2
Finanzas	21,2	67,3	11,5
Marketing	13,5	57,7	28,8
Gestión de compras	19,2	40,4	40,4
Tecnología, I+D+i	45,1	43,1	11,8
Servicios fiscales	11,8	37,3	50,9
Servicios jurídicos	13,7	39,2	47,1

Fuente: elaboración propia

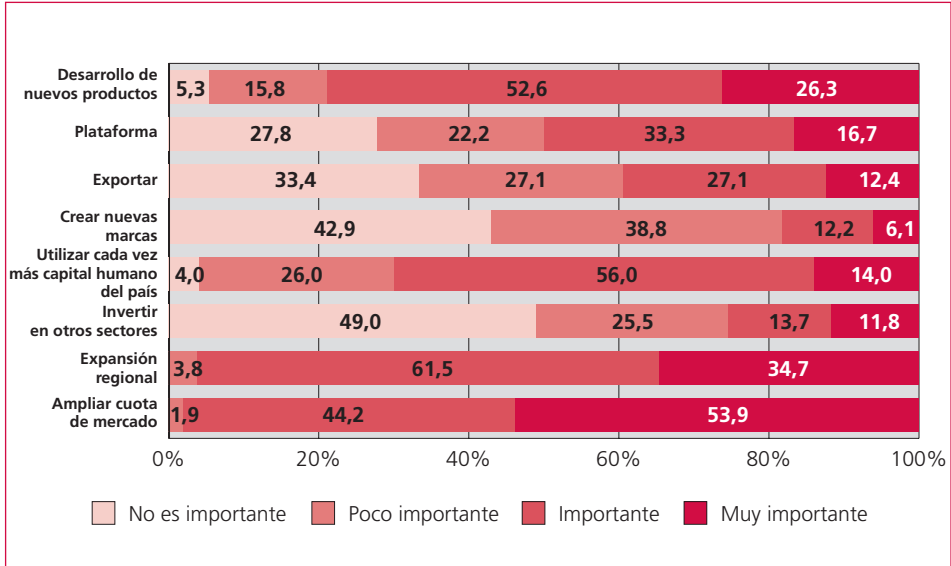
NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

- *Estrategia de futuro en Brasil*: La empresa española instalada en Brasil busca la ampliación de su cuota de mercado y su expansión regional, principalmente. También, como consecuencia, utilizar cada vez más la mano de obra brasileña. Sin embargo, se descarta, en general, la inversión en otros sectores y la creación de nuevas marcas. Por tanto, no parece que haya pensamiento de diversificar sino de consolidar.

Gráfico 31.10

Estrategia de futuro de la empresa española

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

Apoyo público / privado recibido

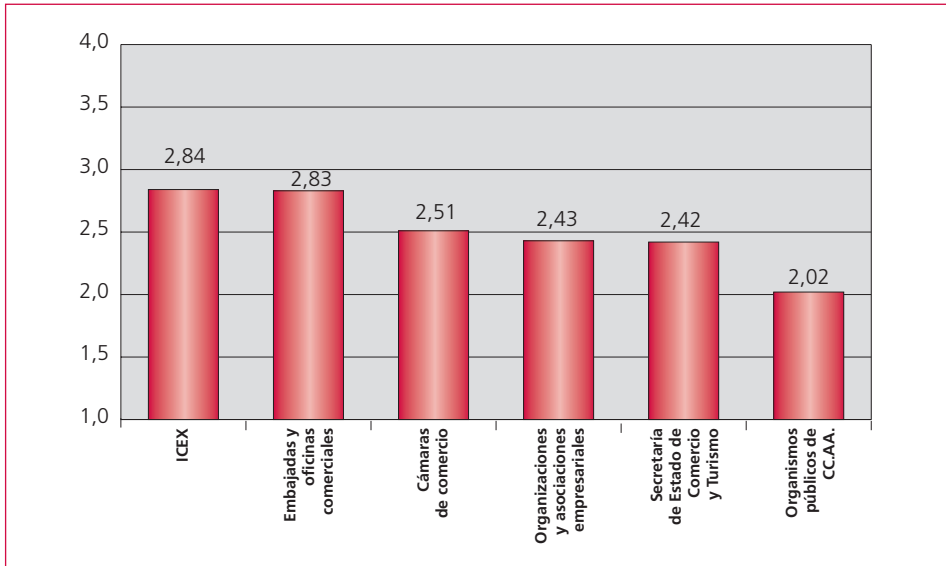
- *Apoyos público brasileño:* El 44,4% de las empresas españolas instaladas en Brasil han utilizado, de alguna manera, el apoyo brasileño en su proceso de instalación. El porcentaje de empresas que valora “bien” la utilidad del servicio recibido es del 63,6%, “regular”, el 9%, y “mal”, el 27,4%.
- *Apoyo público español:* El 55,6% de las empresas españolas instaladas en Brasil y con actividad permanente han utilizado, de algún modo, el apoyo español en su proceso de instalación. De estas empresas, el 75% valora el apoyo “bien”, el 9% “regular” y el 16% “mal”.

Para el caso español, la mejor valoración de la calidad de los servicios de apoyo es concedida al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), seguido de las Embajadas y Oficinas Comerciales. En tercer lugar aparecen las Cámaras de Comercio. Las instituciones peor valoradas son los Organismos Públicos de las CCAA.

Gráfico 31.11

Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

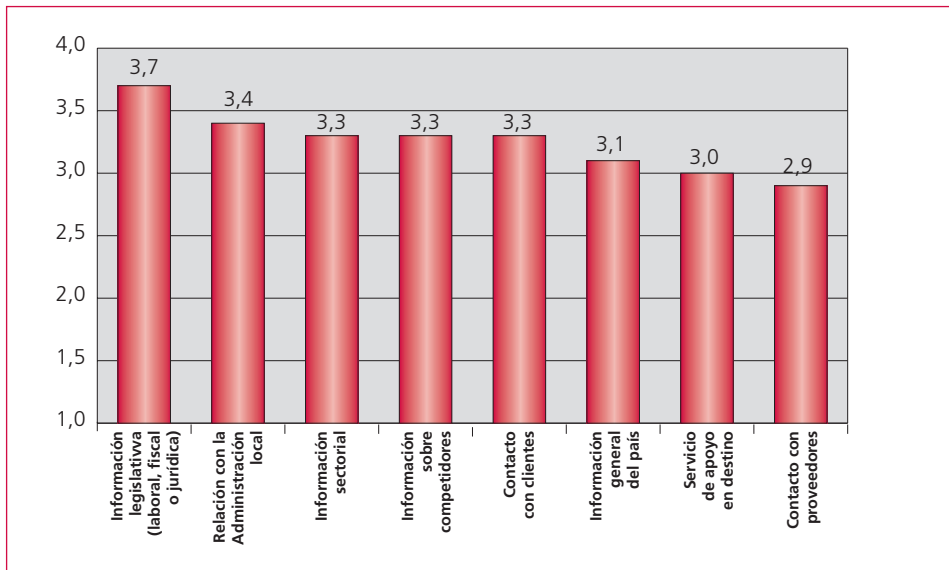
- Por último, dentro del apoyo público español, las empresas españolas identifican algunos puntos que podrían mejorar las Administraciones Públicas:
 - “Los trámites a realizar son muy largos, tediosos y burocráticos”.
 - “Se necesita soporte en los primeros contactos así como ayudas económicas”.
 - “Se requieren acuerdos entre países en programas de formación de talento y en programas de inversión en I+D. Hay que seguir estrechando las relaciones con los homólogos locales para facilitar la entrada a las inversiones españolas, y aumentar la reputación de la marca España. Fomentar acuerdos Gobierno a Gobierno en ámbitos estratégicos como defensa e infraestructuras”.
 - “Financiar los procesos de implantación”.
 - “Facilitar la búsqueda de despachos profesionales para estudios de mercado, fiscalidad, etc. Facilitar información de costes de importación, costes laborales, etc.”.
 - “Mejorar el acceso a visados temporales para la realización de trabajos que involucren a sociedades españolas y brasileñas pertenecientes a un mismo grupo”.
 - “Fusionar los servicios, experiencia y conocimientos del sector exterior de las CCAA, Cámaras de Comercio, ICEX, etc. y hacer un portal único de servicios”.
 - “Dar soporte a las empresas españolas, divulgar y promocionar la actividad que realizan las compañías españolas, difundir las oportunidades de negocio y apoyar toda la actividad que realizan las empresas”.

- “Acuerdos bilaterales entre España y Brasil para facilitar el comercio entre ambos países”.
- Asimismo, cerca del 70% de las firmas españolas valoran positivamente los servicios ofrecidos por consultoras, despachos de abogados u otros en su proceso de internacionalización a Brasil. También es apreciada la consulta realizada a otras empresas instaladas previamente en Brasil. Más de la mitad ha acudido a esta opción y les resultó de gran utilidad.
- Por último, las empresas españolas señalan que los servicios —públicos o privados— más importantes para el proceso de implantación en Brasil son, principalmente, los relativos a la información legislativa (laboral, fiscal o jurídica) y la relación con la Administración Local. También resaltan la información sectorial, la información sobre competidores y el contacto con clientes. Es reseñable destacar el elevado grado de consenso entre las compañías encuestadas al responder este apartado (dispersión baja).

Gráfico 31.12

Servicios más importantes para el proceso de implantación en Brasil

(1-2: poco importante; 2-3: importante; 3-4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La conclusión general extraída del análisis realizado, es que la empresa española considera al mercado brasileño como eje fundamental de su expansión, que le reporta no sólo un aumento de la cifra de negocios sino también un mayor prestigio internacional como empresa. Por otro lado, reconocen que no es un mercado fácil puesto que la competencia es elevada, el funcionamiento de las Administraciones Públicas deficiente y la gestión de la fiscalidad muy compleja y farragosa.

Las conclusiones específicas más relevantes señalan que:

- La mayoría de las empresas ha incrementado sus ventas, cuota de mercado y beneficios gracias a su instalación en Brasil. No obstante, se observa una moderación de las ganancias al comparar los datos de las dos encuestas realizadas (2012-13 y 2009-10). Asimismo, las compañías indican que su presencia en Brasil les posicionan frente a la competencia, aumentan sus perspectivas de crecimiento y les genera buena reputación.
- Más de la mitad de las empresas españolas han entrado en Brasil mediante adquisiciones de empresas o *joint ventures* con socios locales, ante las dificultades que se derivan del funcionamiento de las Administraciones Públicas y de una legislación compleja. De hecho, en los tres últimos años se observa una tendencia hacia el establecimiento de alianzas estratégicas con compañías brasileñas, para facilitar tanto la entrada al mercado como la expansión dentro de él.
- La inmensa mayoría de las empresas ha financiado su instalación vía recursos propios.
- Los principales motivos para instalarse en Brasil son aprovechar el tamaño y el potencial de su mercado.
- Las barreras de entrada más importantes con las que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación y desarrollo de su actividad han sido los trámites burocráticos, el funcionamiento de las Administraciones Públicas (estatal, federal y local) y la gestión de la fiscalidad. De este modo, se aprecia una importante correlación con las conclusiones recogidas en el informe *Doing Business 2013*, en donde se pone de manifiesto la problemática en el pago de impuestos y, en general, con el exceso de burocracia, asuntos que han empeorado ligeramente en los últimos 3 años según el Banco Mundial y las empresas encuestadas en este estudio.
- Respecto a las malas experiencias sufridas, más de la mitad de las empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con la Administración Pública. Estas cifras empeoran con respecto a los datos utilizados en la edición anterior. Por el contrario, se produce una mejora en el caso de las trabas con el sistema aduanero.
- La estructura organizativa que predomina en cada área funcional es: descentralizado en recursos humanos, gestión de compras y, sobre todo, servicios fiscales y jurídicos; mixto en finanzas, marketing, gestión de compras y tecnología; y centralizado en tecnología e I+D.
- La línea estratégica futura que pretenden seguir las empresas españolas en Brasil son la ampliación de la cuota de mercado y la expansión regional. También, y como consecuencia, utilizar cada vez más la mano de obra brasileña. Sin embargo, se descarta la inversión en otros sectores y la creación de nuevas marcas. Parece, por tanto, que la estrategia es consolidar, no tanto diversificar.
- Más de la mitad de las empresas encuestadas se ha beneficiado de algún modo del apoyo público institucional español existente y algo menos de la mitad del brasileño. En ambos casos, la ayuda ha sido valorada, en general, como satisfactoria. Concretamente, las instituciones españolas mejor valoradas son el ICEX y las Embajadas y Oficinas Comerciales.

- Por otro lado, cerca del 70% de las compañías españolas implantadas en Brasil valoran positivamente los servicios ofrecidos por consultoras, despachos de abogados u otros (hecho correlacionado con la problemática jurídica y fiscal brasileña). Además, las empresas también destacan la información extraída de otras empresas ya instaladas previamente en Brasil: más de la mitad de las firmas españolas acudió a esa opción y les resultó de interés.
- Por último, las empresas españolas señalan que los servicios más importantes para el proceso de implantación en Brasil son la aportación de información legislativa (laboral, fiscal o jurídica) así como la ligada a la relación con la Administración Local. También valoran como relevante la información sectorial, los datos sobre los competidores y el contacto con potenciales clientes.

ANEXOS

ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Brasil, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-Brasil.

El cuestionario se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

En esta segunda edición, además, se ha llevado a cabo una ampliación del tamaño muestral en 20 empresas. En total, se han tratado 60 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en Brasil, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio España-Brasil se puede concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 150 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral aceptable para confiar en los resultados.

Ficha técnica

<i>Universo de la encuesta</i>	El universo estimado es del orden de 150 empresas
<i>Muestra</i>	60 empresas de diversos sectores
<i>Error de la muestra</i>	9,8%
<i>Muestreo</i>	Aleatorio
<i>Modo de distribución de las encuestas</i>	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas en colaboración con la Cámara de Comercio España-Brasil, mediante correo postal y seguimiento telefónico
<i>Cargo persona encuestada</i>	Miembro del equipo directivo
<i>Fechas de realización</i>	Del 15 de marzo de 2012 al 15 de febrero de 2013

Para tratar los datos y extraer las conclusiones pertinentes se ha llevado a cabo un análisis exploratorio mediante el paquete estadístico SPSS 20.0.

ANEXO 2: DETALLE INDICADOR "FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS"

Indicadores	2007	2013
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)	121	130
APERTURA DE UNA EMPRESA (clasificación)	115	121
Número de procedimientos	17	13
Tiempo (días)	152	119
Costo (% del ingreso per cápita)	9,9	4,8
Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)	0,0	0,0
MANEJO DE LICENCIAS (clasificación)	139	131
Número de procedimientos	19	17
Tiempo (días)	460	469
Coste (% del ingreso per cápita)	179,9	36,0
ACCESO A ELECTRICIDAD (clasificación)	nd	60
Número de procedimientos	nd	6
Tiempo (días)	nd	57
Coste (% del ingreso per cápita)	nd	116,7
REGISTROS DE PROPIEDAD (clasificación)	124	109
Número de procedimientos	14	14
Tiempo (días)	47	34
Costo (% del valor de la propiedad)	40	2,6
ACCESO AL CRÉDITO (clasificación)	83	104
Índice de grado de transparencia (1-10)	2	3
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	5	5
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	9,2	46,8
Cobertura de burós privados (% de adultos)	43,0	62,2
PROTECCIÓN DEL INVERSOR (clasificación)	60	82
Índice de grado de transparencia (1-10)	5	6
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	7	7
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	4	3
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	5,3	5,3
PAGO DE IMPUESTOS (clasificación)	151	156
Pagos (número por año)	23	9
Tiempo (horas por año)	2.600	2.600
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	71,7	69,3
COMERCIO TRANSFRONTERIZO (clasificación)	53	123
Documentos para exportar (número)	7	7
Tiempo para exportar (días)	18	13
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	895	2.215
Documentos para importar (días)	6	8
Tiempo para importar (días)	24	17
Costo de importación (US\$ por contenedor)	1.145	2.275

Indicadores	2007	2013
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (clasificación)	120	116
Número de procedimientos	42	44
Tiempo (días)	616	731
Costo (% de la demanda)	15,5	16,5
CIERRE DE UNA EMPRESA (clasificación)	135	143
Tiempo (años)	4,0	4,0
Costo (% del valor de los bienes)	12	12
Tasa de recuperación (centavos por US\$)	12,1	15,9

Fuente: *Doing Business, 2007 y 2013 (Banco Mundial)*.

NOTA: se ha seleccionado como año inicial 2007, porque fue el primer año donde el Banco Mundial clasificó a los países no sólo por el indicador global "Facilidad de hacer negocios" sino también atendiendo a los indicadores parciales. El último informe *Doing Business* es el de 2013.

ANEXO 3: FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS EN BRASIL

1) POR APARTADOS Y CIUDADES

(Clasificación)

Ciudades/ Indicadores	Facilidad de hacer negocios	Apertura de empresas	Registros de propiedad	Acceso al crédito	Manejo de licencias	Pago de impuestos
Brasilia, Distrito Federal	1 (+ fácil)	3	1	7	2	8
Manaus, Amazonas	2	5	4	4	10	4
Belo Horizonte, Minas Gerais	3	1	5	1	13	13
Porto Velho, Rondonia	4	8	12	10	1	2
Sao Luis, Maranhao	5	13	7	2	4	4
Porto Alegre, Rio Grande do Sul	6	1	11	4	9	9
Campo Grande, Mato Grosso do Sul	7	6	13	6	4	3
Rio de Janeiro	8	6	7	3	6	10
Florianópolis, Santa Catarina	9	10	1	8	7	7
Salvador, Bahia	10	9	9	10	8	1
Sao Paulo	11	11	5	nd	3	12
Cuiabá, Mato Grosso	12	4	3	8	12	11
Fortaleza, Ceará	13 (+ difícil)	12	10	12	11	6

Fuente: *Doing Business in Brazil, 2006 (Banco Mundial)*. Único informe desglosado por regiones para Brasil.

2) POR RENTA PER CÁPITA Y CIUDADES (Por ciudades)

Ranking	Renta per cápita (BRL)	Ciudad
1 (más fácil)	16.920	Brasília, Distrito Federal
2	9.100	Manaus, Amazonas
3	7.709	Belo Horizonte, Minas Gerais
4	5.743	Porto Velho, Rondonia
5	2.354	Sao Luis, Maranhao
6	12.071	Porto Alegre, Rio Grande do Sul
7	8.634	Campo Grande, Mato Grosso do Sul
8	12.671	Rio de Janeiro
9	10.949	Florianópolis, Santa Catarina
10	5.402	Salvador, Bahia
11	12.619	Sao Paulo
12	8.391	Cuiabá, Mato Grosso
13 (más difícil)	3.618	Fortaleza, Ceará

Fuente: *Doing Business in Brazil, 2006 (Banco Mundial)*. Único informe desglosado por regiones para Brasil.
 NOTA: (1) Febrero 2013: 1 euro = 2,59 BRL. (2) No se observa correlación estadísticamente significativa entre el ranking de las ciudades y la renta per cápita.

Capítulo 32

Las relaciones comerciales de las empresas españolas con Brasil

Por Raúl Mínguez Fuentes

Dirección de Análisis y Estrategia.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Brasil ha sido un socio comercial estable para España desde finales del siglo pasado, concentrando en el año 2011 el 1,2% del valor total de las exportaciones españolas y el 1,4% de las importaciones.

En la última década, las ventas españolas al país sudamericano han crecido a un promedio anual del 8,3%, mientras que las compras de mercancías a suministradores brasileños han aumentado a ritmos del 10,6%.

El tejido español exportador e importador regular

Desde el punto de vista empresarial, la lectura es similar, evidenciando una dinámica de intensificación paulatina en las transacciones de bienes, aunque matizada a la vista de lo acontecido en los últimos años¹.

En el año 2011 exportaron de manera regular a Brasil 1.663 empresas, mientras que en 2000 fueron 1.214. Este avance, del 37,0%, es superior al del total de empresas españolas exportadoras regulares en el mismo periodo de referencia (29,0%).

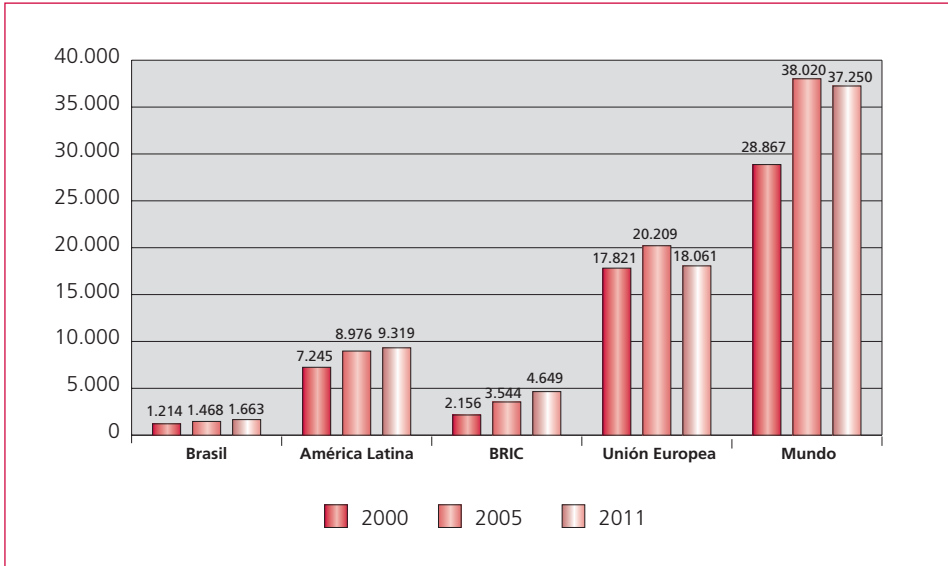
El promedio de incorporación anual de empresas españolas que venden sus productos de modo estable a Brasil se sitúa en el 2,9% desde el año 2000, si bien en 2011 se ha producido un estancamiento en esta dinámica (variación del -0,1%).

1 La principal fuente de información se corresponde con el conocimiento de las operaciones de comercio exterior de mercancías de las empresas españolas procedente de sus declaraciones de comercio exterior (operaciones extra e intracomunitarias). Esta información es suministrada por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, publicándose con regularidad desde el año 2004 (Consejo Superior de Cámaras de Comercio et al., 2012a y 2012b). Por otra parte, el estudio del comercio exterior a partir de la información microeconómica ofrece mayor robustez si se enfoca hacia el tejido empresarial internacionalizado más estable. Esto es, para eliminar factores espurios y volátiles, el análisis debe centrarse en las empresas que muestran relaciones comerciales transnacionales de carácter regular. Las compañías exportadoras (importadoras) regulares son las que declaran operaciones de exportación o expedición (importación o introducción) durante todos y cada uno de los cuatro años comprendidos en un mismo periodo.

El 4,5% del total de compañías españolas exportadoras regulares vende sus productos al país brasileño, proporción sostenida durante la última década, lo que denota la solidez de las transacciones comerciales bilaterales.

Gráfico 32.1

Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

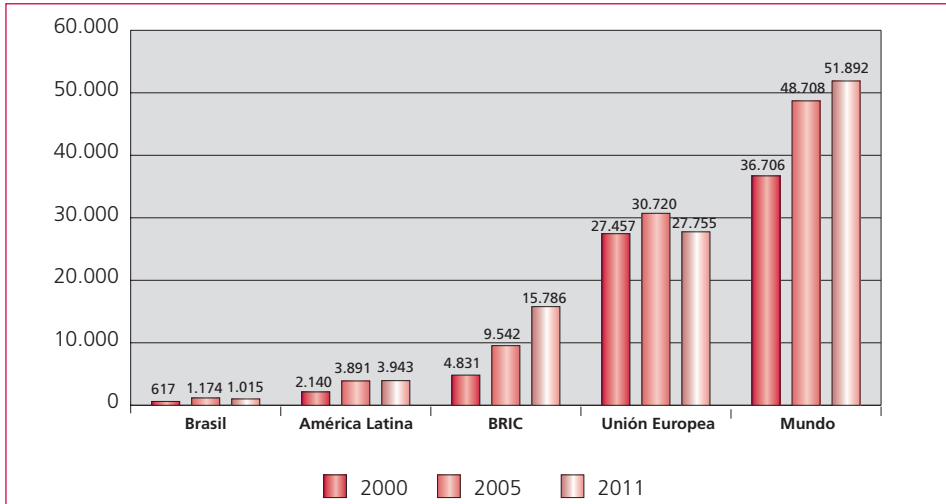
Desde el punto de vista importador el comportamiento es similar, aunque de menor dimensión relativa. Las empresas españolas que compraron productos a Brasil de modo regular ascendieron a 1.015 en 2011, frente a las 617 en el año 2000. Se trata por lo tanto de un incremento del 64,5%, superior al avance del 41,4% experimentado por el conjunto del tejido importador español en el periodo.

Las empresas españolas importadoras desde Brasil han aumentado a un ritmo del 5,2% cada año desde 2000. No obstante, desde el año 2008 se han producido descensos continuos, en sintonía con la crisis económica en España.

En su conjunto, el 2,0% del total de empresas importadoras españolas regulares compraron productos brasileños en 2011, proporción igualmente estable desde comienzos del presente siglo.

Gráfico 32.2

Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas)

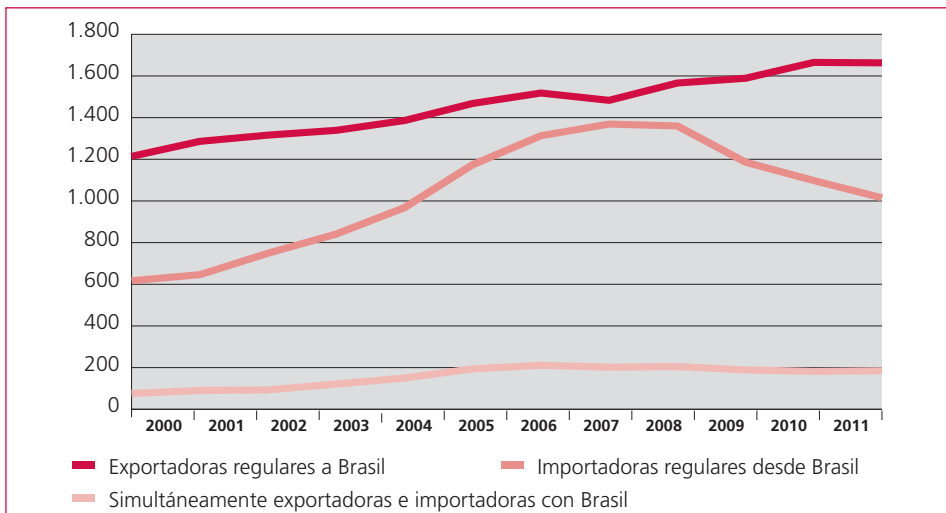


Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Aquellas empresas españolas con los vínculos comerciales más sólidos con Brasil, las que simultanean con regularidad la exportación y la importación, fueron 185 compañías en el año 2011. En el año 2000 eran 76, un incremento del 143,4%, frente al 34,9% del conjunto de empresas españolas que simultanearon compras y ventas exteriores. Esta trayectoria es fiel indicador del fortalecimiento de las relaciones hispano-brasileñas durante el último decenio.

Gráfico 32.3

Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

En última instancia, por cada compañía española que compra productos brasileños con regularidad, existen 1,6 empresas ibéricas que exportan habitualmente al país sudamericano.

Promedio intercambiado por empresa y concentración

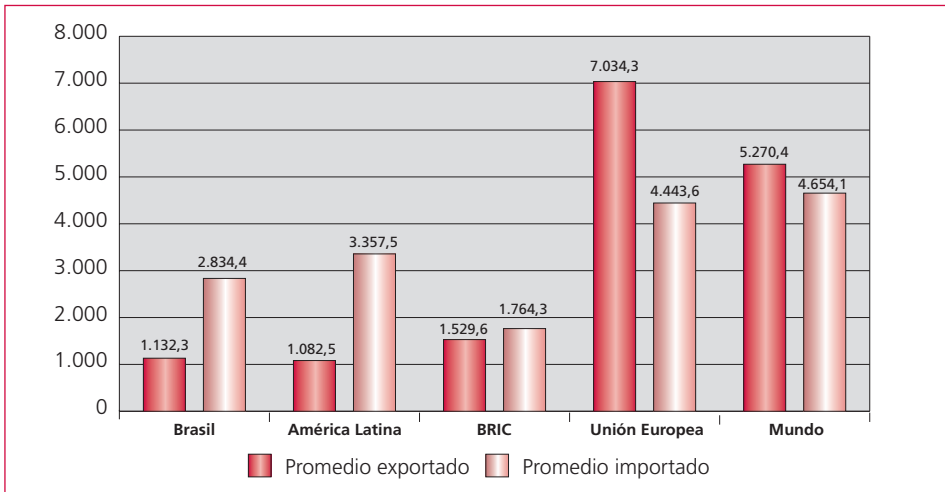
El valor medio exportado por las compañías españolas a Brasil ascendió a 1.132,3 miles de euros en el año 2011, lejos de los 5.270,4 miles de euros exportados en promedio por la empresa española en su conjunto. Se trata de una cifra próxima a la registrada para las ventas medias a América Latina (1.082,5 miles de euros) o los BRIC (1.529,6 miles de euros).

Entre 2000 y 2011 se aprecia un notable incremento en el promedio exportado por empresa española a Brasil, del orden del 62,0%, por encima del aumento correspondiente a América Latina (43,9%), la Unión Europea (58,2%) o el total exportado por España (39,5%).

Desde el punto de vista de la importación, el promedio comprado a Brasil por empresa ascendió a 2.834,4 miles de euros en 2011, incrementándose en un 70,7% desde el año 2000, por encima del aumento constatado para las importaciones desde cualquier otra área.

Gráfico 32.4

Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2011 (miles de euros)



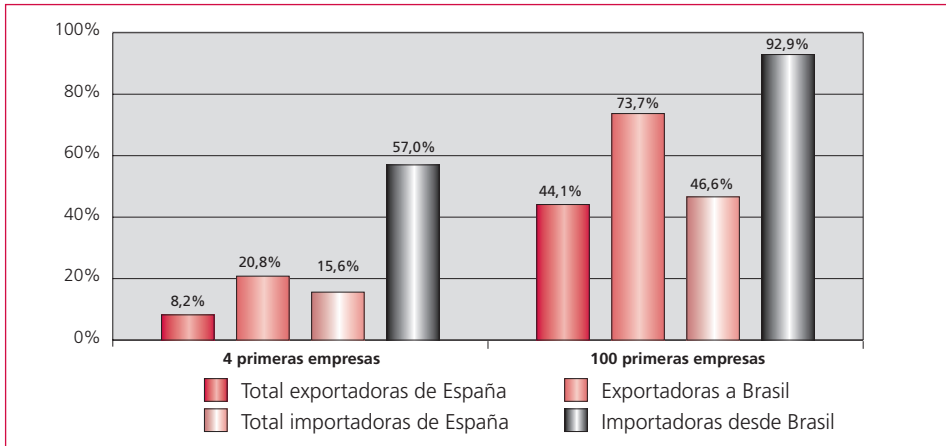
Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

La concentración de buena parte del volumen intercambiado en un número reducido de compañías es la tónica dominante en las transacciones comerciales hispano-brasileñas, especialmente desde el punto de vista importador. En 2011, únicamente 4 empresas coparon el 20,8% del total exportado a Brasil, mientras que el 57,0% de lo importado también se concentró en 4 compañías, muy por encima de lo observado

para el conjunto nacional. Del mismo modo, 100 empresas concentraron el 73,7% y el 92,9% del valor exportado e importado a Brasil, respectivamente.

Gráfico 32.5

Concentración empresarial del comercio exterior de España. Año 2011 (% sobre total volumen exportado / importado)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Detalle por capítulos

Las relaciones comerciales entre España y Brasil se centran fundamentalmente en productos intermedios, revelando la complementariedad asociada a mercados maduros.

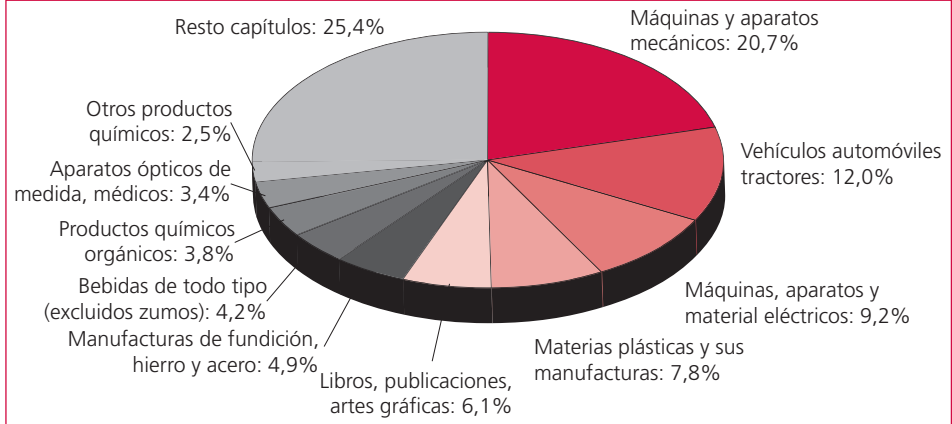
El mayor número de compañías exportadoras regulares al país sudamericano en 2011 vendió "Máquinas y aparatos mecánicos", sumando 345 empresas (el 20,7% de las exportadoras a Brasil del ejercicio). Seguidamente, figuran las empresas que exportaron "Vehículos automóviles, tractores" y "Máquinas, aparatos y material eléctricos".

Otra lectura es la proporcionada por la concentración cualitativa de los productos exportados respecto al total del tejido exportador español, de suerte que el 10,6% de las empresas españolas que vendieron regularmente "Productos químicos orgánicos" en 2011 lo hicieron a Brasil. Estos porcentajes alcanzan el 8,5% para el caso de "Aeronaves, vehículos espaciales" o el 8,0% para "Vehículos automóviles, tractores".

Los capítulos para los que se observa una mayor exportación media por empresa en 2011 a Brasil correspondieron a "Vehículos, material ferroviarios" (36.140,1 miles de euros), "Combustibles, aceites minerales" (16.093,4 miles de euros) y "Aeronaves, vehículos espaciales" (12.648,7 miles de euros). Este último capítulo merece una atención especial, al copar una parte importante de las empresas exportadoras españolas de 2011 y, al tiempo, estar asociado a unos importantes valores medios exportados.

Gráfico 32.6

Empresas españolas exportadoras a Brasil por capítulos. Año 2011 % sobre total compañías exportadoras a Brasil (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a Brasil)



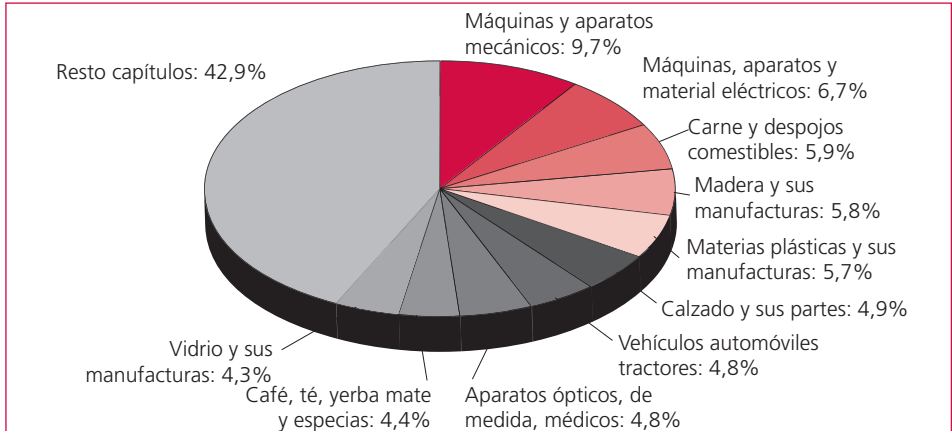
Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

En el apartado importador, 98 empresas españolas importaron con regularidad “Máquinas y aparatos mecánicos” en el año 2011, el 9,7% del total de importadoras desde Brasil del periodo.

Respecto al total de compañías importadoras españolas del año, el 11,1% de las empresas que realizaron compras de “Tabaco y sus sucedáneos”, el 10,9% de “Café, té, yerba mate y especias” y el 9,8% de “Carne y despojos comestibles” tuvieron como proveedores al país sudamericano.

Gráfico 32.7

Empresas españolas importadoras desde Brasil por capítulos. Año 2011 % sobre total compañías importadoras desde Brasil (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde Brasil)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Los capítulos con una importación media más elevada desde Brasil "Minerales, escorias y cenizas" (168.717,0 miles euros), "Semillas y frutos oleaginosos" (79.044,5 miles euros) y "Cereales" (28.546,4 miles euros).

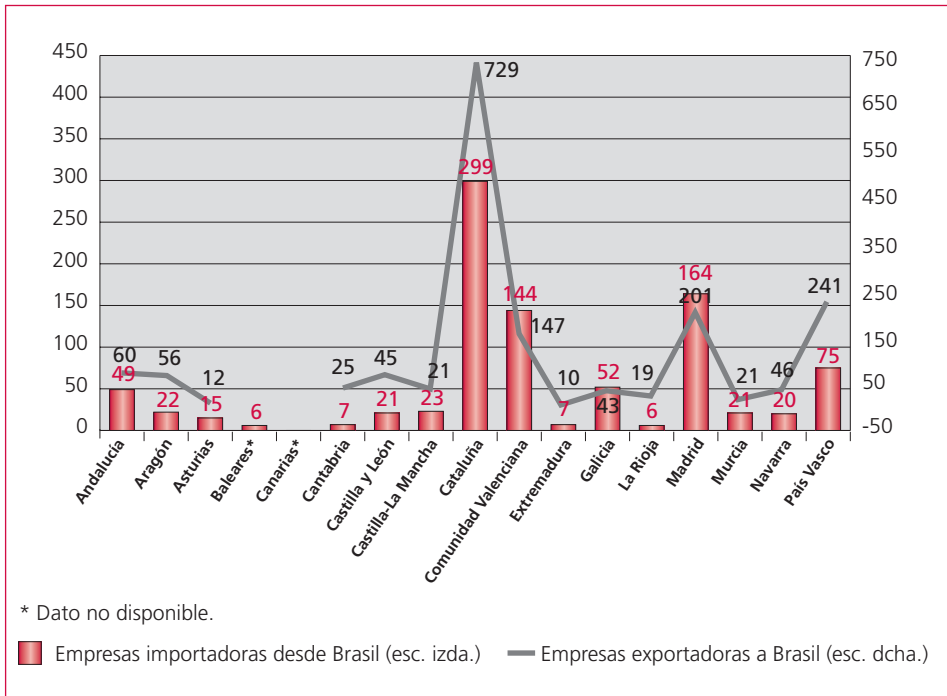
Detalle por Comunidades Autónomas

Los intercambios comerciales hispano-brasileños están muy concentrados regionalmente, de modo que el 43,8% de las empresas exportadoras regulares a Brasil en el año 2011 fueron de Cataluña, proporción prácticamente inalterada durante la última década. A notable distancia aparecen el País Vasco (14,5%) y Madrid (12,1%).

El análisis en términos relativos pone de relieve la importancia del mercado brasileño para las exportadoras vascas (el 9,2% de las compañías exportadoras regulares del País Vasco vendió productos a Brasil), cántabras (8,8%) y navarras (6,9%).

Gráfico 32.8

Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

La concentración geográfica también es el común denominador en el capítulo importador. El 60% de las empresas que compraron productos brasileños en el año 2011 se ubicaban en: Cataluña (29,5%), Madrid (16,2%) y la Comunidad Valenciana (14,2%).

Conclusiones

Entre el año 2000 y 2011 las relaciones comerciales entre España y Brasil se han afianzado, tanto en volumen como en empresas españolas involucradas en el comercio de bienes.

A finales de 2011 había 1.663 compañías españolas que exportaban regularmente a Brasil, frente a 1.214 en el año 2000. Esto supone un incremento del 37%, tasa sensiblemente superior al ritmo de crecimiento del total de empresas exportadoras españolas regulares. Resultados similares se dan en la vertiente importadora.

No obstante, en los últimos años se observa un ligero estancamiento en el impulso exportador y, especialmente, una caída prolongada en el número de compañías españolas que acuden al mercado brasileño para buscar aprovisionamientos. Sin duda, detrás de esta trayectoria está la debilidad de la situación de la economía española. España registra mayor número de compañías que exportan a Brasil que importadoras: por cada empresa española que compra con regularidad a Brasil, hay 1,6 exportadoras españolas al país, aunque el saldo comercial es favorable para Brasil.

Otra característica destacable del comercio hispano-brasileño es la alta concentración de su valor en un número reducido de empresas, especialmente desde el punto de vista importador: cuatro compañías acumularon el 57,0% del valor total importado desde Brasil en 2011.

La superación del estancamiento en las relaciones comerciales entre ambos países, junto con la mitigación de la concentración, del valor de lo intercambiado y por regiones, se antoja como preferente para los próximos años.

Las dificultades no son reducidas, pero la solidez de las relaciones hispano-brasileñas, la cercanía cultural, la dimensión del mercado brasileño y los compromisos políticos permiten ser optimistas en un futuro inmediato.

Capítulo 33

Inversión directa española en Brasil: confluencia de intereses

Por Martha Carro Fernández y Jesús Paúl Gutiérrez
Universidad CEU-SAN PABLO

El crecimiento de los flujos de inversión extranjera directa ha sido parte esencial del proceso de globalización económica registrado en las últimas décadas. Y aunque la inversión extranjera directa ha crecido de forma prácticamente continuada desde los años setenta, su mayor crecimiento se produjo en la segunda mitad de la década de los noventa, alcanzando su máximo, en términos de PIB, en el año 2000 con una cuantía equivalente al 4,4% del PIB mundial¹.

Brasil y España han sido parte importante en este proceso de crecimiento de los flujos de inversión extranjera directa acaecidos desde mediados de los noventa. Por un lado, la economía brasileña como país de destino de inversión extranjera directa (IED) y, por otro lado, la economía española como origen de inversión directa en el exterior (IDE). Desde el año 2005, Brasil también ha adquirido protagonismo como país emisor de inversión directa en el exterior.

El boom de la inversión directa española: la relevancia de Brasil como país de destino

Desde mediados de la década de los ochenta se produjeron en España importantes cambios estructurales que favorecieron la internacionalización del tejido empresarial español, tanto desde el punto de vista comercial como desde la óptica de la internacionalización de la producción².

España pasó de ser un receptor neto de inversión extranjera directa a presentar desde 1997 flujos de inversión directa en el exterior mayores que los flujos de IED. Si bien la explosión de IDE por parte de las empresas españolas no tiene

1 En términos absolutos el máximo histórico de flujos de inversión extranjera directa se produjo en 2007, con un importe cercano a los dos billones de dólares (3,3% del PIB mundial).

2 Para un análisis del proceso de internacionalización de la economía española véase Paúl (2006).

precedentes, muchos autores³ califican a España como un “inversor tardío” respecto a su potencial inversor medido por su PIB⁴.

Desde el comienzo del período del boom inversor español en el exterior, América Latina se convirtió en uno de los destinos favoritos de las multinacionales españolas y Brasil fue uno de los países que absorbió un mayor porcentaje de la inversión española en América Latina, tanto al inicio de la expansión de la inversión española en el exterior como en los años 2009 a 2011 caracterizados por una grave recesión económica en España.

En términos netos y sin considerar la inversión realizada por las entidades tenedoras de valores extranjeros, Brasil llegó a absorber en algunos años más del 60% de la IDE española en América Latina, transformándose durante el período 1993-2000 y 2009-2011 en el destino principal de la inversión española en dicha región. El protagonismo de Brasil como destino de la actividad internacional de las empresas españolas es tal que en 1993 y en 1997 los flujos de IDE neta a este país superan el total de inversión en la Unión Europea-27. Además, las principales empresas que han liderado el proceso de inversión en el extranjero, constituyen también las empresas que más han invertido en Brasil (Guillén, 2005).

Si analizamos el total de flujos de IED que recibe Brasil y la participación española en éstos, constatamos la relevancia del papel que han jugado las empresas españolas en el proceso inversor brasileño, en especial en la década de los noventa (véase Cuadro 1).

Cuadro 33.1

Stock de Inversión Directa en Brasil por origen geográfico de los recursos (%)

	1995	2000	2005	2010
Estados Unidos	26,0	23,8	16,6	18,9
Unión Europea (UE-7)	31,0	42,5	45,5	49,8
Alemania	14,0	5,0	4,5	2,4
España	0,6	11,9	10,8	12,0
Francia	4,9	6,7	7,5	4,6
Italia	3,0	2,4	2,6	1,0
Países Bajos	3,7	10,7	16,6	25,6
Portugal	0,3	4,4	1,4	1,1
Reino Unido	4,5	1,4	2,1	2,9
Suiza	6,8	2,2	1,7	2,2
Japón	6,4	2,4	2,0	4,1
Otros	30,0	29,1	34,1	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Banco Central de Brasil

3 Véase Alvarez Cardenosa (2003), Fernández-Otheo (2004) y Lopez-Duarte y García-Canal (1997).

4 La clasificación de España como “inversor tardío” se ha realizado en el marco del análisis de la senda de desarrollo de la inversión directa. Este marco analítico fue desarrollado por Dunning en 1981 y ampliado por Dunning y Narula en 1996.

¿Qué atrajo a las empresas españolas a invertir en Brasil?

El creciente interés de las empresas españolas por el mercado brasileño durante la década de los noventa se vio alimentado por factores tanto económicos como institucionales⁵.

En primer lugar, tras varios fracasos estabilizadores, Brasil adoptó en 1994 un plan de estabilización, conocido como Plan Real, asociado a un amplio conjunto de reformas económicas que incluyeron el proceso de desregulación, la apertura de la economía al exterior, reformas fiscales y financieras y un ambicioso programa de privatizaciones que permitieron la entrada de empresas extranjeras en sectores que, hasta ese momento, habían estado cerrados al capital extranjero⁶.

Cuadro 33.2

Empresas españolas que participaron en el proceso privatizador y de concesiones en Brasil

Año	Empresas Privatizadas/Concesiones	Empresa Española
1996	CRT	Telefónica
1996	CERJ	Endesa
1997	CEG	Gas Natural
1997	Riogás, S.A.	Gas Natural
1997	Banco Geral do Comercio	Santander
1997	Coelba	Iberdrola
1998	COELCE	Endesa
1998	Cachoeira Dourada	Endesa
1998	Telesp	Telefónica
1998	Telesp Celular	Telefónica
1998	Tele Sudeste Celular	Telefónica
1998	Tele Leste Celular	Telefónica
1998	Banco Noroeste	Santander
1998	Banco Excel Economico (BBVA Brasil)	BBVA
2000	CELPE	Iberdrola
2000	Banespa	Santander
2000	Distribución de gas canalizado, región sur del Estado de Sao Paulo	Gas Natural
2006	Concesión de líneas de transporte de energía eléctrica	Elecnor y Cobra
2007	Tramos de carreteras subastados por la ANTT	OHL/Acciona
2009	Saneago (Contrato de servicios)	Agbar

Fuente: Elaboración propia con datos de Arahetes García e Hiratuka (2007); Audera López (2003); Rozas B. (2008); Vidal (2001) e información de las propias empresas.

Nota: En muchos casos, las empresas españolas acuden al proceso privatizador o de concesiones a través de consorcios. En el cuadro se recoge tan solo la empresa que lidera el consorcio si es española o la empresa española con un mayor porcentaje de control.

5 Si bien la literatura sobre estos factores de atracción o localización es muy extensa, nos centramos en los factores que hemos identificado como específicos del impulso inversor de las empresas españolas en Brasil.

6 Algunas de estas reformas son anteriores al Plan Real. Para una descripción detallada de las reformas de mercado acometidas por Brasil durante la década de los noventa, véase Baer (2008).

Los sectores que fueron objeto del programa de privatizaciones incluyen servicios públicos, telecomunicaciones y banca, entre otros. Entre 1991 y 2002, este plan de privatizaciones generó 87.480 millones de dólares de ingresos de los cuales el 49% proceden de inversión extranjera (Audera López, 2003). Y las empresas españolas tuvieron un gran protagonismo en este proceso privatizador. En el Cuadro 2 se recoge la participación de las empresas españolas en el proceso de privatizaciones y en concesiones en Brasil. Entre los ejemplos más destacables se encuentra la adquisición por parte del grupo Santander Central Hispano del antiguo banco estatal de Sao Paulo, Banespa, en el año 2000; Telefónica lideró en 1996 el consorcio que adquirió el 35% de la Companhia Riograndese de Telecomunicações propiedad del estado de Rio Grande do Sul; Gas Natural en 1997 participó, junto con Iberdrola, Enron y Pluspetrol, en la privatización de las distribuidoras de gas natural CEG y CEG Rio.

En segundo lugar, muchas de las empresas españolas que invirtieron en el proceso de privatizaciones de Brasil habían sido recientemente privatizadas o estaban en proceso de privatización o adaptándose al proceso de desregulación. Por ejemplo, Telefónica entró en Brasil en 1996 pero no finalizó su privatización hasta 1997 y la liberalización completa hasta 1998, Endesa finalizó su proceso de privatización en 1998 cuando ya había entrado en el mercado brasileño, por último Gas Natural finalizó su privatización en 1996 y en 1997 ya participaba en la compra de la Companhia Distribuidora de Gas. El proceso de aprendizaje inherente a la participación de estas empresas en su propio proceso de privatización es frecuentemente citado⁷ como un elemento que impulsó a las empresas españolas a participar a la compra de empresas públicas en América Latina, repitiendo en estos mercados la experiencia acumulada en su mercado de origen.

Las empresas españolas recientemente privatizadas encontraron en Brasil no solo un mercado donde poder replicar su experiencia reciente, sino también una oportunidad para crecer y expandir su actividad y reforzar su posición frente a la creciente competencia derivada de un mercado liberalizado, tanto en España como en el resto de los países del mercado único europeo.

En tercer lugar, se trata de una economía de renta media alta que desde 1991 ha experimentado tasas de crecimiento positivas, y que cuenta con el PIB más alto de la región y una estructura productiva altamente diversificada. En este sentido, aquellas empresas españolas cuyas estrategias se centraban en la llamada “búsqueda de mercado” encontraron en Brasil un gran mercado con enormes posibilidades de crecimiento. Además, desde 1991, Brasil se encuentra inmerso en varios procesos de integración regional que le convierte en una “plataforma” estratégica para empresas con intereses exportadores. El lento proceso de integración con sus vecinos del Cono Sur, el MERCOSUR, constituyó uno de los alicientes fundamentales para la inversión extranjera de la segunda mitad de la década de los noventa, sobre todo en sectores relacionados con la distribución comercial.

Es importante señalar que los factores políticos y geopolíticos han tenido una influencia decisiva en la actividad de las empresas españolas en Brasil. Si bien las relaciones

⁷ Véase García-Canal y Guillén (2008), Guillén (2005) y Toral (2008).

bilaterales hasta la entrada de España en la CEE en 1986 se pueden clasificar como de “bajo perfil”, debido a la relativa falta de intereses comunes, desde esa fecha y, especialmente desde 1992 con la firma del Tratado General de Cooperación y Amistad entre España y Brasil, estas relaciones se intensificaron. En el ámbito económico, este Tratado que entró en vigor en 1994 incluía “como objetivo movilizar créditos e inversiones españolas a Brasil por una cifra aproximada de 3.000 millones de dólares (...), durante un período de cinco años”. El Plan de Asociación Estratégica Brasil-España de noviembre de 2003, consolidado en 2005 a través de la Declaración de Brasilia, fortaleció el diálogo político bilateral y reforzó la importancia de las relaciones económicas entre ambos países.

El impulso a las relaciones bilaterales y el decisivo apoyo del gobierno español al “desembarco” en Brasil puede haber jugado un papel estratégico en disminuir el “coste de ser extranjero” de las empresas españolas⁸. En el caso específico de Brasil, este coste incluye: (a) el riesgo político y regulatorio entendido como la probabilidad de cambios abruptos en las condiciones en las que operan las empresas en el mercado extranjero. Este coste es muy importante para las empresas españolas que realizan inversiones en Brasil ya que se han centrado en sectores altamente regulados (Guillén, 2005); (b) el riesgo inherente a la existencia de instituciones “en vías de desarrollo” y/o susceptibles de corrupción o manipulación política, (c) el coste de la “distancia cultural” propiciada por las diferencias culturales y lingüísticas que pueden aumentar los costes relativos a los canales de distribución, la publicidad y el marketing, y (d) el llamado *custo Brasil* (coste Brasil) asociado a una serie de dificultades de tipo estructural que aumentan el coste de operar en Brasil. Si bien este coste afectaría a todas las empresas que participan en el mercado brasileño, los inversores extranjeros son susceptibles de un *custo Brasil* mayor debido a su menor conocimiento del mercado.

Si bien ya hemos señalado la importancia de la participación de las empresas españolas en el proceso de privatización de Brasil de la década de los 1990 y en especial en sectores estratégicos como los servicios públicos, las telecomunicaciones y la banca, existen otros sectores del tejido empresarial español que también se han instalado en el mercado brasileño.

Entre los sectores que no participaron en el proceso de privatizaciones o concesiones destacamos la evolución de la industria alimentaria que muestra un alto nivel de actividad; la industria química que realiza inversiones todos los años de la muestra y no ha llevado a cabo desinversiones; la metalurgia y la fabricación de productos minerales no metálicos con la activa participación de empresas como Sidenor; las actividades de construcción especializada entre las que se encuentran empresas como Dragados, Necso-Acciona y OHL⁹.

8 Este coste fue resaltado por Hymer (1976) en lo que se considera una de las primeras obras que analiza en profundidad los motivos que impulsan a las empresas a convertirse en multinacionales.

9 Véase Audera Lopez (2003)

La respuesta de las empresas españolas al turbulento comienzo de siglo y a las nuevas oportunidades de Brasil

Tal y como hemos señalado, a partir de 2001 y hasta mediados de la presente década los ingresos de inversión extranjera directa en Brasil descendieron de forma importante. Este comportamiento también se registró en lo que se refiere a la inversión española directa a Brasil, siendo este descenso más acusado, tanto si se compara con el conjunto del total de ingresos de IED en Brasil como si se compara con el comportamiento de la IDE española en América Latina. Las cifras recogidas en los Gráficos tres y cuatro muestran esta disminución de la IDE española en Brasil entre el año 2001 y el año 2003, registrándose incluso cifras negativas, como consecuencia de desinversiones por parte de las empresas españolas.

Los factores que contribuyeron al descenso de las entradas de inversión extranjera a Brasil a comienzos de esta década ya los hemos señalado anteriormente y en buena medida son comunes a la hora de explicar el repliegue registrado por la inversión española en Brasil. No obstante, existe un elemento diferenciador que explica la mayor caída de la inversión española y es el agotamiento del proceso privatizador en Brasil, al cual estuvo muy ligado la inversión directa española. Como ejemplos concretos de las desinversiones que se produjeron en este período podemos citar la venta por parte de Telefónica de la Companhia Riograndense de Telecomunicações, la venta del BBVA de su filial brasileña, la venta de Uralita del 100% de su negocio en Brasil y la venta de Agbar de su participación en Aguas de Guariroba¹⁰.

Podríamos, por lo tanto, clasificar este período entre el año 2000 y el 2003 como una fase intermedia durante la cual las empresas españolas mostraron sus reticencias ante el mercado brasileño en particular y el de América Latina en general. Esta breve fase, utilizada por algunas empresas para reorganizar sus estructuras organizativas y de producción, sin embargo, no supuso una salida masiva de inversiones españolas de Brasil.

Las empresas españolas, aunque más tarde que las de otros países, han vuelto a recobrar el interés por Brasil como país de destino de sus inversiones en el exterior. Así, Telefónica ha adquirido el 50% de la empresa brasileña Vivo. Indra se adjudicó varios contratos para la gestión del tráfico por carretera y para implantar varios sistemas de comunicación por satélite para el Ministerio de Defensa brasileño. Agbar obtuvo la gestión comercial de Saneago a través de un contrato de servicios. Iberdrola anunció en 2007 su compromiso con el Plan de Aceleración del Crecimiento presentado por el presidente Lula da Silva, así como su intención de aumentar sus inversiones en el país. REPSOL, que opera en Brasil desde 1999, ha continuado su proceso inversor en el país a través de REPSOL Sinopec Brasil (sociedad participada por Repsol en un 60%) que se ha convertido en una de las mayores compañías energéticas privadas de América Latina. La alta rentabilidad de las inversiones realizadas en Brasil, y en otras economías emergentes, ha supuesto una fuente de beneficios que, en muchos casos, han permitido que estas empresas pudiesen sortear con cierto éxito la crisis económica global (CEPAL 2011).

¹⁰ Agbar ha vuelto recientemente a operar en el mercado brasileño.

Brasil podría convertirse de nuevo en un atractivo receptor de la inversión de las empresas españolas. El tamaño de mercado y el potencial de crecimiento del “gigante del Cono Sur”, los programas gubernamentales dirigidos a mejorar las infraestructuras y, en general, las condiciones de vida de la población, su enorme capacidad exportadora, la abundancia de recursos naturales, su cada vez mayor peso geopolítico e influencia en América Latina y su relativa estabilidad política e institucional son factores que pueden contribuir a que se produzca una segunda oleada de inversión por parte de empresas españolas. De hecho, este potencial se ha hecho evidente al ser el primer país latinoamericano, y uno de los primeros del G-20, en mostrar síntomas de recuperación ante la crisis económica y financiera. En esta segunda oleada, que ya se ha comenzado a observar, se percibe el efecto arrastre que los grandes inversores de la década de los noventa están ejerciendo sobre las PYMES españolas. Así, desde el año 2003 se observa un aumento gradual de la presencia en Brasil de PYMES españolas, algunas con fuerte base tecnológica. Empresas como Planet Media (aplicaciones y servicios móviles), Airis (informática), Tractis (certificados electrónicos), Mantra (iluminación decorativa) o Agile Contents (comunicación) están aprovechando, a través de su expansión internacional, el gran mercado brasileño.

Sin embargo, algunos de los obstáculos encontrados durante la primera fase del auge inversor persisten hoy en día. Existen todavía irregularidades en el ámbito regulatorio, especialmente en el sector eléctrico y de telecomunicaciones, en los que la participación de las empresas españolas ha sido clave. Las empresas extranjeras han manifestado repetidamente el “proteccionismo encubierto” de las administraciones brasileñas que suele generar un sesgo en contra de las empresas extranjeras, sobre todo en el ámbito de los grandes proyectos de infraestructura. Estos obstáculos, como ya ha ocurrido en el pasado, podrán subsanarse con el impulso de las relaciones bilaterales entre Brasil y España.

Es importante destacar el creciente papel que están jugando las multinacionales brasileñas en la configuración de los flujos mundiales de IDE. Operaciones como la adquisición por parte del conglomerado brasileño Companhia Vale de Rio Doce de la canadiense Inco en el año 2006, marcan el inicio de lo que puede ser el despegue de la actividad inversora internacional de las empresas brasileñas (Santiso, 2008). En el caso particular de España, también en 2006 se produjeron dos grandes operaciones; el grupo siderúrgico brasileño Gerdau compró un 40% de la Corporación Sidenor, la mayor siderúrgica española y el grupo Camargo Correa adquirió el 58,9% de Tavex, empresa del sector textil (Arahuetes y Hiratuka, 2007). Estas operaciones y la fortaleza con la que las multinacionales brasileñas se están implantando tanto en países desarrollados como en economías emergentes pueden marcar el inicio de una relación bilateral en el ámbito de la inversión extranjera directa más equilibrada.

Las magníficas perspectivas que se abren a la economía brasileña y el atractivo que ésta representa para la inversión extranjera, junto con la posibilidad de que España sea parte importante en este proceso, no sólo revertirá de forma positiva en Brasil, sino también en la economía española, ya que permitirá seguir avanzando hacia una mayor inserción en la economía internacional, lo cual representa un factor fundamental para alcanzar el tan deseado cambio en su modelo de crecimiento.

Capítulo 34

Oportunidades de comercio, infraestructuras e inversiones directas para las empresas españolas en Brasil

Por Alfredo Arahetes y Manoela Cavalcanti de Araújo

Profesor Propio de Economía Internacional de ICADE y Analista de Comercio Exterior de la Embajada de Brasil en España, respectivamente

Introducción

Brasil ha adquirido un gran peso económico y político a nivel mundial que lo ha situado en una nueva y destacada posición geoestratégica. Esta privilegiada posición en el contexto actual resultó posible gracias al cambio en su inserción externa internacional que le ha permitido fortalecer sus relaciones tradicionales con Estados Unidos y con los países de la Unión Europea pero, sobre todo, crear estrechos lazos con China, a la vez que ampliar sus relaciones con la India, los países productores de petróleo de Oriente Medio, los países del África Subsahariana y también con los del norte de África. En la actualidad, se sitúa en el decimoquinto lugar por su volumen de comercio internacional. Se encuentra en el grupo de los seis países del mundo con mayor capacidad de atracción de inversiones extranjeras directas (IED), el tercero entre las economías emergentes —después de China y Hong Kong— y el primero de América Latina.

En vista de las buenas perspectivas, no cabe duda de que en los próximos años, Brasil seguirá bien situado entre los países que aumentan su participación en el comercio mundial y en el grupo de países líderes en atracción de IED. Para ello, se propuso, hace seis años, en enero de 2007, impulsar un ambicioso plan de mejora de sus infraestructuras, sin el cual su crecimiento se estancaría. En este sentido, están en marcha en sus distintas fases: los Programas de Aceleración del Crecimiento I y II (PAC I y II) y el Pos 2014, el Programa de Inversión en Logística (PIL), el Mundial de Fútbol 2014 y los Juegos Olímpicos 2016.

Asimismo, la economía brasileña cuenta con un enorme potencial en la producción de alimentos, materias primas y productos energéticos, una atractiva diversificación productiva y, en momentos de gran fragilidad financiera como la que atraviesan muchas economías avanzadas desde que estalló la crisis internacional en el verano de 2007, cabe destacar que el país cuenta con un sistema financiero sólido y bien establecido y una impresionante fortaleza en su situación financiera externa. En

octubre de 2012, sus reservas internacionales alcanzaron un récord histórico de unos US\$ 378,7 mil millones.

Este favorable panorama se completa con las buenas perspectivas que proporciona la explotación, en los próximos años, de los recursos de petróleo y gas natural del Pre-Sal. Entre octubre y noviembre de 2012 se produjeron cerca de 227 mil barriles/día de petróleo y 7 millones de metros cúbicos de gas natural, un incremento del 25% en aquel periodo. Las estimativas de las reservas pre-salinas indican un potencial de 70 a 100 mil millones de barriles.

Todo ello, contribuye a que Brasil esté llamado a ser una de las grandes economías del siglo XXI, situándose en la actualidad como la séptima mayor economía tras perder la sexta posición en 2012 para el Reino Unido debido a la depreciación del real. No obstante, se espera que en 2022 ocupe la quinta posición, mientras que el Reino Unido se situaría en la octava¹.

1. Oportunidades de comercio y turismo

El comercio de España con Brasil comenzó su proceso de crecimiento regular a lo largo de los años noventa. La nueva importancia de las relaciones comerciales ya se puso de relieve a finales de 1997 cuando Brasil se convirtió en un destacado destino de las exportaciones españolas, al mismo nivel que Argentina y, en términos comparativos, sólo por detrás de los tradicionales mercados de la Unión Europea y Estados Unidos.

Tras la crisis del real, en enero de 1999, Brasil inició una trayectoria de mejora de su posición como proveedor de importaciones a España, pero, al mismo tiempo, moderó la intensidad de su demanda de exportaciones españolas. Antes de 1994, España importaba de Brasil menos que de Argentina, Austria, Dinamarca, Finlandia, Irlanda, Suecia, Suiza, Japón y Corea del Sur. En el año 2000 se situaba como el decimosegundo proveedor de España, sólo por detrás de los socios tradicionales de la Unión Europea, Estados Unidos, Suiza, China y Japón (Arahuetes e Hiratuka, 2007).

A pesar de que la nueva etapa se caracterizaría por una depreciación del real, en 2001, se alcanzó la mayor cifra de las exportaciones españolas a Brasil, (1.324,2 millones de euros) que sólo se superaría en 2008. Este periodo de los años 2000 se caracterizó por un cierto estancamiento de dichas exportaciones acompañado, eso sí, de un intenso incremento de las importaciones españolas que siguieron así, a excepción del año 2009, que registró una contracción del 35%. Sin embargo, debe destacarse que en 2010 se recuperó el nivel de importaciones de 2007 y que, tanto en 2011 como en 2012, las cifras fueron superiores a los niveles de los años que precedieron a la crisis. En estos últimos lustros, Brasil se ha situado como el segundo origen de importaciones de la región, casi alcanzando al primer proveedor que es México, y eso lo sitúa en el quinto lugar en importancia, descontados los países de la Unión Europea, sólo por detrás de Estados Unidos, China, Japón y Corea del

1 Centro de Investigaciones Económicas y Empresariales (CEBR por sus siglas en inglés). Fuente: <http://www.cebr.com/wp-content/uploads/WELT-press-release-EMBARGOED-00.05-GMT-26-Dec-2012.pdf> el 26 de diciembre de 2012.

Sur. Los años de crisis, es decir desde 2008 hasta 2012, registraron una nueva intensidad en las exportaciones españolas a Brasil, que ya superan los 2.500 millones de euros anuales.

Por otra parte, en los últimos años, incluido el 2012, se ha modificado la importancia relativa de los principales productos de exportación de España a Brasil, respecto a la pauta que estuvo vigente en los años noventa. España exporta a Brasil de manera muy destacada, porque sus exportaciones de bienes de equipo y semimanufacturas, seguidos, a mucha distancia, de bienes del sector del automóvil, alimentos y manufacturas de consumo representan no menos del 70% del conjunto. Esta especialización promueve que las principales oportunidades de exportación de productos españoles a Brasil se encuentren en los siguientes productos:

- En el grupo de bienes de equipo, en el que se presentan oportunidades en material de transporte (partes y componentes para aviación), maquinaria específica y otros bienes de equipo; y, en menor medida, equipos para telecomunicaciones y equipos informáticos.
- En los productos semimanufacturados predominan, sobretodo, los productos químicos, seguidos de otras semimanufacturas y del hierro y el acero.
- En el renglón de los productos del sector del automóvil, destacan las partes y componentes para automóviles y motocicletas. Es un sector en el que se produjo un destacado proceso de inversiones directas realizadas por empresas españolas que alcanzaron el nivel de proveedores globales. En este sentido, cabe señalar que en los años 2000 fue muy relevante la expansión de empresas manufactureras españolas en Brasil y que, durante varios años, sus flujos fueron mayores que los de los sectores de servicios en los que las compañías españolas cuentan con un destacado perfil.
- En los últimos años han crecido las ventas de alimentos (vinos y aceite de oliva, en este caso con la dificultad de que en Brasil es normal que se puedan vender como *azeite* diversos tipos de aceites con diferentes proporciones de aceite de oliva) y también de manufacturas de consumo, entre las que destacan las de confección.

Resulta, asimismo, muy ilustrativo el cambio de naturaleza que se fue registrando en algunas de las corrientes comerciales consideradas tradicionales durante varios lustros. Nos referimos a que no son pocos los casos en los que los flujos comerciales dieron paso a la instalación de empresas españolas en Brasil para producir internamente lo que hasta hacía poco tiempo suministraban a través del comercio internacional.

Por otro lado, junto al tradicional comercio de bienes empezó a desarrollarse un flujo creciente de comercio de servicios, con un particular relieve del turismo. Brasil ha ido mejorando de manera significativa su atractivo turístico y, en los últimos años, también para turistas españoles. En 2011, recibió la visita de 190.392 turistas españoles y, en 2012, hay una estimación de más de 200.000 visitantes. El crecimiento del turismo y las perspectivas a corto y medio plazo, tanto sobre el turismo tradicional como del turismo residencial, principalmente hacia los estados del Nordeste, ha

estimulado una mayor presencia de las empresas turísticas españolas en el país, incluidos los touroperadores.

El creciente potencial turístico se hizo posible gracias a los cambios en los vuelos entre Brasil y los principales destinos de Europa y, más concretamente de España. Al mismo tiempo, el cambio en la oferta de vuelos ha estimulado un importante aumento en la demanda turística hacia Brasil que, sin duda, seguirá incrementándose en los próximos años. Los principales grupos turísticos españoles cuentan ya con una destacada presencia en el mercado brasileño, entre los que cabe destacar Meliá, Iberostar, NH Hoteles, Grupo Hotusa etc. Todos ellos cuentan tanto con inversiones propias como con acuerdos con inversores locales para la realización de actividades de gestión de hoteles mediante acuerdo “en régimen de administración”.

En este sentido, podemos afirmar que los grupos o empresas españolas especializadas en actividades turísticas seguirán incrementando su presencia en el mercado brasileño en los próximos años, puesto que cuentan con experiencia y significativas ventajas competitivas para el buen desarrollo de su estrategia de expansión. Por tanto, Brasil se presenta con un magnífico horizonte —no sólo por la Copa del Mundo en 2014 y las Olimpiadas en 2016— para dar un salto importante en su capacidad de atracción de un flujo creciente de turistas, lo que le convertirá en un importante sector exportador y de atracción de inversiones directas.

2. Oportunidades en infraestructuras

Las infraestructuras en Brasil son el principal cuello de botella para que la economía brasileña mejore su productividad y alcance mayores niveles de competitividad. Según Bernardo Figueiredo, director-presidente de la recién creada *Empresa de Planejamento e Logística (EPL)*², el sector de infraestructura presenta un déficit que cabe cifrar entre los 200.000 millones y los 400.000 millones de reales (cerca de 75.000 y 150.000 millones de euros, respectivamente). En ese sentido, la creación del PAC (Fase I y II) y más recientemente del *Programa de Investimento em Logística (PIL)*³ gestionado por la EPL, demuestra que el Gobierno de Brasil está apostando por grandes proyectos, principalmente a través de concesiones, lo que significará importantes oportunidades para las empresas españolas del sector (véase el gráfico 33.1). De hecho, Ana Pastor y su homólogo brasileño, Paulo Sérgio Passos, el pasado 3 de diciembre firmaron un acuerdo de cooperación en materia de transporte, logística e infraestructuras. Asimismo, INECO y EPL, en la misma ocasión, han firmado otro acuerdo para el desarrollo de cooperación técnica en estos sectores.

Concretamente, las primeras subastas de 2013, tras los pliegos publicados por la EPL en diciembre del año pasado, tendrán lugar en febrero y abarcarán los primeros lotes del PIL —tres nuevos tramos ferroviarios de los doce que ya están aprobados: el

2 La creación de la EPL ha sido aprobada por el Senado en noviembre de 2012 con el objetivo de gestionar el proyecto del tren de alta velocidad, así como toda el área de transportes en ámbito federal, como son las concesiones de autopistas, vías férreas, puertos y aeropuertos.

3 En agosto de 2012 el Gobierno lanzó un paquete de concesiones de unos 133.000 millones de reales (cerca de 50.000 millones de euros) con unos 79.500 millones de reales (cerca de 30.000 millones de euros) para inversiones en 5 años y 53.500 millones de reales (cerca de 20.000 millones de euros) entre 20 y 25 años. Son 7.500 km de carreteras y 10.000 km de líneas férreas repartidas por todo el país.

Ferroanel, en São Paulo, la línea Lucas do Rio Verde en Uruaçu (Goiás), con 901 km y la línea Estrela d'Oeste (São Paulo) – Panorama (São Paulo) – Maracaju (Mato Grosso do Sul), con 720 km— que, a su vez, están encuadrados en el programa PAC Concessões. La publicación de los demás pliegos, según la empresa, está prevista para el segundo semestre de 2013.

En relación con el PAC II, lanzado en 2010, éste cubre dos fases: el periodo 2011-2014 y un segundo denominado “pos 2014”, con una inversión total de 1.586,4 mil millones de reales (cerca de 600.000 millones de euros). El PAC II centra su actividad en los sectores de infraestructura de transportes, energía (que concentra la mitad de las inversiones previstas) e infraestructura urbana, entre otros. Las acciones concluidas hasta septiembre de 2012 (último balance), corresponden al 38,5% del total previsto hasta 2014 alcanzando un valor de 272.700 millones de reales (cerca de 102.500 millones de euros).

Entre sus principales obras podemos destacar la concesión de carreteras y la construcción de las líneas férreas Norte-Sur, Oeste-Este, Transnordestina y el Tren de Alta Velocidad Río de Janeiro-São Paulo-Campinas (510 kilómetros y 33.000 millones de reales (cerca de 12.400 millones de euros), que será el primer tren de alta velocidad de América Latina. A esto, hay que sumarle la importante inversión en infraestructura civil que se está llevando a cabo con motivo de la celebración de la Copa del Mundo en 2014⁴ y la inversión en transportes asociada a los Juegos Olímpicos de Río 2016. Además, todavía falta por finalizar el 30% de las obras previstas del PAC I (que totalizaba 463.900 millones de reales (cerca de 174.400 millones de euros), lo que significa unos 140 mil millones de reales (aproximadamente 53.000 millones de euros) destinados a proyectos de logística, energía e infraestructura urbana y social (véase Arahuetes, Gomes de Almeida y Cunha, 2010).

Gráfico 34.1

Oportunidades de infraestructuras que presentan el PAC II y Pos 2014, el PIL, el Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016 (en millones de euros)



Fuente: Web oficiales (PAC: <http://www.pac.gov.br/>; Mundial 2014: <http://www.portal2014.org.br/>; Rio 2016: <http://www.rio2016.org/>). Cambio el 04 de enero de 2013: R\$/€: 2,66.

4 Datos del “4º Balanço de Ações para a Copa” de finales 2012, revelan que el 81% de las obras (102 proyectos) ya están concluidas o en ejecución totalizando una inversión cercana a 9.000 millones de euros (23.600 millones de reales). De esta manera, quedan aún para invertir unos 940 millones de euros (2.500 millones de reales) para finalizar todos los proyectos previstos para la realización del Mundial.

Por último, cabe señalar que las inversiones en infraestructuras, aunque alcanzan cifras cuantiosas, todavía siguen siendo reducidas en términos del PIB, oscilando entre el 2% y 2,5% del PIB, cuando lo óptimo sería alcanzar el 4% de la renta nacional. En ese sentido, el *boom* actual de inversión presenta un marcado carácter de sostenibilidad, debido a una incentivadora perspectiva de largo plazo.

3. Oportunidades para la inversión directa (ID) española en Brasil

La ID española en Brasil en los últimos tres lustros muestran un perfil sectorial caracterizado por la importancia de las telecomunicaciones, actividades financieras —banca y seguros—, electricidad y gas, energías renovables, otras manufacturas, actividades turísticas, alimentación, bebidas y tabaco, otros servicios —principalmente concesiones de gestión de aeropuertos, y en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)— e infraestructuras. Por su parte, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, en su Plan Integral de Desarrollo de Mercado (PIDM) ha establecido como sectores de oportunidad para la ID española en Brasil: 1) energía y medio ambiente, 2) sectores industriales (otras manufacturas, químico y otros bienes industriales de consumo) 3) ingeniería y construcción, 4) servicios financieros, 5) turismo, 6) infraestructuras.

Por otro lado, el gobierno brasileño, en la estrategia de Política Industrial, Tecnológica y de Comercio Exterior (PITCE) ha establecido el apoyo a los sectores de bienes de capital, industria farmacéutica, *software* y semiconductores. La PITCE también apoya nuevas áreas con un gran potencial futuro como son la nanotecnología, biotecnología y energías renovables.

Asimismo, el Programa de Aceleración del Crecimiento I y II (PAC I y II) y pos 2014 se ha propuesto impulsar las inversiones en los siguientes ejes:

- Infraestructura logística (carreteras y autopistas, ferrocarriles, puertos, aeropuertos y hidrovías).
- Infraestructura energética (generación y transmisión de energía eléctrica, explotación y transporte de petróleo, gas natural y combustibles renovables).
- Infraestructura social y urbana (habitación, saneamiento, transporte público, recursos hídricos y universalización del programa de Luz para Todos).

El gobierno brasileño también está apostando por el desarrollo del sector turístico, actividad en la que España es uno de los países que cuenta con importantes empresas, líderes del sector a nivel mundial. En este caso, el desarrollo del sector se extendería también al turismo residencial.

Las oportunidades para las inversiones españolas en Brasil se pueden identificar mediante el cruce de los sectores en los que se ha verificado la especialización sectorial reciente de las empresas españolas en el mercado de ese país en los últimos tres lustros con los sectores brasileños con capacidad de atracción de ID española, entre los que cabe destacar los recogidos en la estrategia de la Política Industrial, Tecnológica y de Comercio Exterior (PITCE) y también los de los Programas de Aceleración del Crecimiento I y II (PAC I y II), PIL, Mundial 2014 y Juegos Olímpicos 2016.

Cuadro 34.1

Sectores de oportunidad para la IED española en Brasil determinados a partir de los sectores de especialización de las empresas españolas y los sectores brasileños con factores de atracción y/o estratégicos para la IED

Especialización sectorial IED española Oportunidades sectoriales en Brasil	Petróleo y gas	Electricidad	Energías renovables	Biocombustibles	Agua y saneamiento	Indust. Automotriz	Indust. Química	Actividad inmobiliaria	Telecomunicaciones	Activ. Financieras	Act. Turísticas	Infraestructuras	Seguros	Tecnologías de la Información y las comunicaciones
Petróleo y gas	x													
Electricidad		x												
Energías renovables (eólica)			x											
Eólica			x											
Biocombustibles				x										
Agua y saneamientos					x									
Otras manufacturas														
Industria automotriz						x								
Química							x							
Otras industrias														
Bienes de capital														
Nanotecnología														
Indust. Farmacéutica														
Semiconductores														
Biotecnología														
Telecomunicaciones									x					
Activ. Financieras										x				
Activ. Turísticas											x			
Activ. Inmobiliarias								x						
Infraestructuras														
Autopistas												x		
Ferrocarriles y alta velocidad												x		
Puertos												x		
Aeropuertos												x		
Infraestruc. Eléctrica												x		
Seguros													x	
Tecn. Inform. y comunicaciones (TIC)														x

Fuente: Arahuetes, Gomes de Almeida y Cunha (2010).

Al cruzar la especialización sectorial de las empresas españolas con los sectores de atracción y/o estratégicos brasileños, tal y como se presenta en la tabla 33.1, se pueden identificar los sectores en los que se encuentran las oportunidades de inversión para las empresas españolas en la economía brasileña. Los resultados obtenidos, tal y

como se recogen en dicha tabla, revelan que las oportunidades sectoriales para las inversiones españolas se encontrarían en: a) actividades bancarias, b) telecomunicaciones, c) petróleo y gas, d) infraestructuras: electricidad (hidráulica, eólica y biocombustibles), redes eléctricas, autopistas, puertos, aeropuertos, y ferrocarril de alta velocidad, e) otras manufacturas (partes y componentes para automóviles, industria química y metalurgia), f) actividades turísticas, g) tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), h) agua y saneamiento, i) actividades inmobiliarias, y j) seguros.

Conclusiones

Brasil se ha convertido en una verdadera oportunidad estratégica para España. Su economía resulta muy atractiva, tanto para las actividades de comercio y turismo de las empresas españolas como para las inversiones directas y concesiones de las empresas y las instituciones financieras. En este sentido, es fácil imaginar que, tanto por sus perspectivas de crecimiento como por las oportunidades que presenta para el comercio, el turismo, las actividades de infraestructura y las inversiones directas, Brasil seguirá siendo un país estratégico para la expansión internacional de la economía española.

Las oportunidades comerciales de las exportaciones españolas a Brasil se encuentran en: a) bienes de equipo, b) semimanufacturas, c) productos del sector del automóvil, y d) ciertas manufacturas de consumo, entre las que destacan desde el vino y el aceite de oliva hasta los productos de la nueva y moderna confección actual. En las actividades turísticas también existe una amplia presencia de empresas españolas que se incrementa año a año a medida que el sector adquiere un nuevo relieve internacional con mayores facilidades de vuelos y conexiones internacionales.

La presencia de un amplio abanico de empresas españolas con inversiones directas en el país, mediante una diversificada presencia sectorial y las oportunidades que seguirán existiendo en estos sectores, así como en las nuevas infraestructuras, seguirá constituyendo un importante estímulo para que continúe el flujo de inversiones directas españolas en el país. Si se tienen en cuenta el potencial de expansión de los sectores en los que ya están presentes las empresas españolas y las nuevas oportunidades que se presentan a partir de las distintas estrategias impulsadas por el gobierno brasileño, tales como las contenidas en la estrategia de Política Industrial, Tecnológica y de Comercio Exterior (PITCE), los PAC I y II, el Pos 2014, el PIL, el Mundial 2014 y los Juegos Olímpicos 2016, las inversiones de las compañías españolas en Brasil en los próximos años seguirán orientándose fundamentalmente hacia el sector de servicios y, en menor medida, al manufacturero.

El creciente grado de interdependencia, el crecimiento esperado y el horizonte de nuevas oportunidades, no cabe duda que contribuirán a que Brasil siga siendo un aliado estratégico para España, pero tampoco debe perderse de vista que España tiene también que desempeñar el papel que le corresponde para ser un país relevante para Brasil al nivel que exige el entramado de sus relaciones económicas en la actualidad.

Capítulo 35

Las diferencias culturales y el proceso de internacionalización de empresas brasileñas

Por Roberto Salazar, Rafael Pozas, Tatiana Zismann, Jonas Venturini
Profesores de Administración y Relaciones Internacionales de la Escola Superior de Propaganda e Marketing. ESPM SUL, Brasil

A partir de la apertura de la economía en 1990 y de la estabilización del Real en 1994, Brasil comenzó a reunir condiciones para participar más activamente del mercado internacional. Sin embargo, la participación brasileña en ese mercado aún es modesta, si se compara con la participación de los demás países emergentes, como Rusia, India y China. Según datos de la investigación realizada en el año de 2005 por el CEMPRE (Cadastro Central de Empresas de IBGE), hay en Brasil 5,7 millones de empresas registradas en el Cadastro Nacional de Personas Jurídicas (CNPJ), (IBGE, 2007). De ese total, 20.889 son empresas exportadoras, o sea, la gran mayoría de las empresas brasileñas aún no participa del mercado internacional.

Entre las empresas brasileñas que participan del mercado internacional, el grado de internacionalización todavía es pequeño. La mayoría de las empresas brasileñas se encuentran en las etapas iniciales del proceso y adaptan estrategias menos complejas, donde las inversiones son pequeñas, los riesgos menores y no hay control ni información sobre los mercados específicos.

El bajo grado de internacionalización de las empresas brasileñas se debe, entre otros factores, a las dificultades que encuentran las empresas brasileñas para entender y adaptarse a las diferencias culturales existentes en otros países. En nuestra opinión, la cultura tiene un peso relativamente importante en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas, y, por eso, el aprendizaje de las peculiaridades y de las diferencias de cada país tiene que ser el punto de partida para la elección de una estrategia adecuada de inserción en el mercado internacional.

Las diferencias culturales en los negocios internacionales

Las diferencias culturales han sido consideradas una de las principales barreras en el proceso de internacionalización de las empresas (ROCHA, 2004). Para que se avance en este proceso en algunos estudios se señala que es necesario que los líderes empresariales entiendan la importancia de los factores culturales en el desarrollo de los

negocios internacionales (MEYER, MEYER; MURPHY, 2006). Para Meyer, Meyer y Murphy (2006) el éxito del proceso de internacionalización está directamente relacionado a la capacidad de las empresas de conocer y ajustarse a las leyes, políticas, hábitos, gustos y preferencias de los individuos del país extranjero.

Entre las teorías de internacionalización, el Modelo de Uppsala fue el que primero destacó la cultura como una importante barrera en el proceso de internacionalización. Según los investigadores de la Escuela de Uppsala, la distancia cultural —más tarde conocida como distancia psicológica— determinaba la elección del mercado y el nivel de compromiso de una empresa en ese mercado (DOW, 2000).

En el modelo de Uppsala, las empresas suelen iniciar su proceso de internacionalización en países que son tomados como próximos al suyo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), pues son más fácilmente entendidos que los países más lejanos, y, por eso, ofrecerían ambientes más familiares y de más fácil control para las empresas (O'GRADY; LANE, 1996). En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) han definido distancia psicológica como la suma de los factores que inhiben el flujo de informaciones del mercado y para el mercado. En el estudio sobre el desarrollo del conocimiento y el aumento del compromiso con el mercado externo, los autores confirmaron la tesis de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), y agregaron que el aumento del compromiso de la empresa en la cadena de establecimiento está realmente relacionado con la distancia psicológica entre el mercado doméstico y el mercado externo. Tal constatación, según los autores, también está basada en las diferencias de lenguaje, de educación, de prácticas de negocios, de cultura y de desarrollo industrial entre los países.

Con el intento de entender las diferencias culturales entre los países principalmente en comparación con Brasil, Rocha (2003) realizó un estudio para descubrir las razones por las cuales las empresas brasileñas no se han internacionalizado. La autora destacó cuatro razones, entre ellas, el factor cultural. Según la autora, la cultura brasileña se ha programado para ser una cultura basada en las relaciones, y esa peculiaridad ayuda a entender las dificultades de las empresas brasileñas para que se internacionalicen. La percepción de la distancia psicológica puede determinar cuán lejano está el pueblo brasileño de los demás pueblos y como esa distancia puede ser medida. Para la autora, los brasileños, de forma general, tienden a verse más como lejanos que como próximos de la mayoría de los pueblos. Ocurre así, en Brasil, un fenómeno de identificación cultural donde una sociedad que está formada de tipos étnicos y culturales muy variados se ve a sí mismo como colectividad, de manera muy particular en su singularidad.

Además de eso, el estudio revela que el brasileño ve a la familia como la única institución en que se puede confiar, lo que hace natural el hecho de que las empresas sean construidas como extensiones de la familia. Por eso, el control familiar del emprendimiento es un requerimiento fundamental y cuesta compartir dicho control con extraños a la familia. Según Rocha (2003), para que el brasileño acepte un extraño como "parte de la casa", es necesario transformarlo en amigo. Para eso, es necesario que se desarrolle una relación sobre la base de la confianza. Para la autora,

además de apoyarse en la disponibilidad de personas próximas y de confianza para conducir empresas y negocios en el exterior, el empresario brasileño tiene dificultad de cooperar y de compartir el control de un proyecto empresarial con extranjeros, en virtud de esa característica familiar observada en las empresas.

Barreto y Rocha (2001 *apud* ROCHA; RUBIN, 2004) añadieron que las empresas extranjeras optan por modos de entrada de mayor control, una vez que en la cultura brasileña el poder y el control no son fácilmente compartidos con extranjeros. Ellos sugieren que en culturas donde las relaciones personales son muy importantes, como es el caso de Brasil, cuanto mayor es la distancia psicológica mayor es la probabilidad de elegir un modelo de propiedad integral, y que, a medida en que la distancia psicológica se reduce, las empresas pueden optar por modos de entrada de menor control, contrariando así la lógica de la secuencia de compromiso defendida por los investigadores de Uppsala. En todo caso, el estudio muestra que la elección del modo de entrada depende de la distancia psicológica entre los países (BARRETO; ROCHA, 2001, *apud* ROCHA; RUBIN, 2004). De hecho, otras investigaciones destacan que la distancia psicológica tiene influencia en la decisión acerca del modo de entrada elegido por la empresa, o con el grado de compromiso de la compañía en el mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Evans, Treadgold y Mavondo (2000) es necesario saber qué factores crean la percepción de distancia y como las empresas administran esas diferencias de percepciones. Por lo tanto, para valorar la influencia de la distancia psicológica dos elementos deben ser medidos: la distancia percibida y los factores específicos que crearon esa percepción.

El estudio de la distancia psicológica realizado por Rocha (2004) busca entender mejor el fenómeno y identificar factores que puedan aumentar o disminuir la distancia psicológica de los países. Para la autora, la distancia psicológica es aquella entre el mercado doméstico y el extranjero resultante de la percepción y del entendimiento de la existencia de diferencias culturales entre estos mercados. La distancia es un fenómeno individual asociado al modo como el individuo ve el mundo, y también colectivo, porque los individuos en una sociedad tienen percepciones similares unos de los otros. Para llegar a su objetivo, es decir, conocer por qué las empresas brasileñas están tan poco internacionalizadas, la autora realizó un repaso de la literatura destacando los factores que pudieran afectar la internacionalización de las empresas y la distancia psicológica.

De acuerdo con la literatura, Rocha (2004) agrupó los factores en tres niveles: individual, organizacional y macroambiental.

Tras este análisis de la literatura la autora realizó una encuesta, en la que identificó que los entrevistados daban mucha más importancia a la percepción de las personas.

Cuadro 35.1

Los elementos de la distancia psicológica de Rocha (2004)

ELEMENTOS DE LA DISTANCIA	IDEAS PRINCIPALES
Idioma	No hablar o entender el un idioma extranjero o un idioma común dificulta los negocios entre los países.
Contexto	La comunicación más o menos literal utilizada por los empresarios en distintos países dificulta los negocios entre las empresas.
Forma de ser	Las diferencias y similitudes en la forma de ser de los empresarios internacionales influyen en los negocios internacionales.
Relaciones personales	Empresarios en determinados países tienen más facilidad de establecer relaciones personales a nivel internacional que otros.
Supuesta imagen de Brasil en el exterior	Los países tienen una visión propia sobre otros países y, por eso, tienen o no interés en conocer más acerca de cada país.
Forma de hacer negocios	Algunos países parecen más eficientes y confiables para hacer negocios que otros, y poseen distintos patrones de calidad, productos, canales de distribución, prácticas y rutinas de negocios y comportamiento de los trabajadores.
Expectativa del consumidor	Debido a las diferencias culturales, es necesario hacer adaptaciones en los productos y en los servicios internacionales.
Madurez del mercado	¿Mercados maduros y más competitivos son mercados más atractivos para los países en desarrollo?
Sistema político, económico y regulatorio	Las restricciones, las barreras no tarifarias, diferencias en las leyes, sindicatos y normas de crédito impuestas por los gobiernos dificultan los negocios internacionales

Fuente: *Elaboración propia.*

Rocha (2004) concluyó su estudio resaltando la importancia de las relaciones personales en Brasil, citando el estudio de Ellis y Pecotich (2001) que reconoce la importancia de los lazos sociales y del papel decisivo de las redes de relacione sociales sobre el proceso de internacionalización de las empresas. Por la vía del aprendizaje experimental es como las empresas consiguen reducir la distancia sicológica. Como el aprendizaje lleva tiempo, el proceso de internacionalización de las firmas tiende a ser gradual e incremental (ARENIUS, 2005).

El análisis del fenómeno de la distancia psicológica ha venido registrando variaciones. Al principio, la idea que se tenía era que la distancia sicológica estaba relacionada con la distancia geográfica y que eso determinaba la elección y el modo de entrada de la empresa al mercado. Con el pasar del tiempo, los investigadores han descubierto que la distancia sicológica depende de la combinación de una serie de factores que están relacionados con el idioma, contexto, hábitos, costumbres, formas de hacer negocios y, principalmente, con la percepción del individuo que interviene en los negocios. Otros enfoques resaltan que esa combinación de factores influye más en la velocidad de penetración de una empresa en el mercado externo que en la elección y modo de entrada en un mercado y que las relaciones personales tiene una influencia destaca para acelerar esa entrada.

Estudio de caso: Las empresas brasileñas en el mercado internacional y los elementos de la distancia psicológica

Con la intención de investigar el fenómeno de la distancia psicológica en el contexto de las empresas brasileñas, Pozas (2008) realizó un trabajo con dos empresas exportadoras de calzados: Grendene y Calçados Bortolossi. Las dos empresas son analizadas a partir de las barreras percibidas en el mercado estadounidense por los gestores entrevistados. Las barreras identificadas en el estudio fueran las barreras económicas, de negociación, culturales, financieras e internas de la empresa.

La relación de los elementos de la distancia psicológica con las barreras percibidas por los gestores de las empresas ayuda a determinar los elementos de la distancia psicológica en las relaciones de exportadores brasileños e importadores estadounidenses en el sector de calzados.

El primer elemento de la distancia psicológica a ser relacionado con las barreras identificadas es el elemento madurez del mercado. El mercado estadounidense de calzados se muestra como un mercado altamente maduro y competitivo. La competencia de China, identificada por los entrevistados en los dos estudios de caso como barrera económica, se presenta como la principal barrera en el proceso de internacionalización de las dos empresas.

La forma de hacer negocios, por su parte, aparece en los casos y en las entrevistas. Rocha (2004) afirma que algunos países son más eficientes y accesibles para hacer negocios que otros, y poseen distintos patrones de calidad de producto, canales de distribución, prácticas y rutinas de negocios y comportamiento de los trabajadores. Los dos estudios de casos muestran que el comportamiento del comprador estadounidense está influenciado por las circunstancias del mercado y por el poder de los mismos en la cadena del sector de calzados. Estas circunstancias modelan las prácticas y rutinas del importador y aparecen como un importante elemento de inhibición del flujo de información entre las partes, mostrando que las barreras de negociación son elementos de la distancia psicológica entre los exportadores brasileños e importadores estadounidenses del sector.

Para las barreras culturales identificadas en los casos, dos elementos pueden ser relacionados: forma de ser y expectativa de los consumidores. Rocha (2004) dice que la existencia de diferencias y similitudes en la manera de ser de los empresarios internacionales influye en los negocios, y que, debido a las diferencias culturales de los países es necesario hacer adaptaciones en los productos y en los servicios internacionales. En los dos casos, los gerentes entienden que existen diferencias en el comportamiento entre los empresarios de los dos países. En Grendene se tomaron una serie de decisiones para enfrentar estas diferencias. En Bortolossi estas diferencias parecen alejar aún más la empresa del mercado estadounidense. Tal comportamiento ha generado una segunda barrera para la empresa, designada, en el estudio, como barrera interna de la empresa. Bortolossi reconoce que no se preparó para las diferencias de mercado estadounidense y para los cambios del sector de calzado en el ámbito internacional.

Con relación al contexto, Rocha (2004) dice que la comunicación más o menos literal utilizada por los empresarios en diferentes países dificulta la comprensión mutua y, por lo tanto, dificulta los negocios internacionales. Las diferencias en la manera de comunicarse de los brasileños y de los estadounidenses han quedado evidentes en los dos casos, principalmente en el caso Grendene. En la percepción del gestor de la empresa, los norteamericanos además de conocerse entre ellos también se comunican de forma más directa, o sea, más literal que los brasileños. Por eso, la empresa utiliza vendedores estadounidenses, y cree que tiene éxito en el mercado debido a esa decisión. En el caso Bortolossi, el gerente entrevistado también relató que fue difícil la adaptación a la manera directa de comunicarse del estadounidense.

En relación al idioma, Rocha (2004) dice que no hablar o entender el idioma local o disponer de un idioma común dificulta los negocios entre los países. En los dos casos de empresas estudiados quedó claro que es necesario saber entender y hablar inglés para poder tener éxito en los Estados Unidos en los negocios, principalmente, en la resolución de eventuales problemas que puedan aparecer en el transcurso de una negociación. La experiencia del gerente de la empresa Bortolossi, durante un año en Estados Unidos para realizar ventas en el mercado estadounidense, mostró que en el comienzo existieron problemas con el idioma, pero luego después fueron superados. El gerente cree que el español facilitó la adaptación al estar la empresa localizada en Florida.

Otro aspecto a considerar era si los empresarios de determinados países tienen más o menos facilidad de establecer relaciones personales que otros (ROCHA, 2004). La barrera de relaciones personales queda más clara en el estudio del caso Grendene. Según el gerente de la empresa, las relaciones personales son fundamentales para la continuidad de los negocios en Estados Unidos. Muchas oportunidades pueden surgir y muchos conflictos pueden ser evitados sobre la base de buenas relaciones, completa el entrevistado. En el caso Bortolossi esa barrera tal vez no aparezca debido al poco compromiso de la empresa en el mercado.

En el caso Bortolossi hay una peculiaridad interesante, distinta de los otros entrevistados, dada la fuerte identificación de los propietarios de la empresa con Europa, fruto de la descendencia italiana de ellos. Los lazos con la cultura italiana pueden haber perjudicado el desarrollo del trabajo una vez que existen diferencias en la forma de ser y de hacer negocios del comprador europeo y el americano.

Entre todas las barreras identificadas, en el caso Bortolossi se percibe que la cultura de la empresa y la forma como los gestores han conducido los negocios durante los últimos años han contribuido significativamente con los resultados obtenidos en el mercado estadounidense. Se comprueba también que ese tipo de problema está relacionado con los cambios que han ocurrido en el sector de calzados en el ámbito internacional, como la irrupción de China en el mercado, y con la necesidad de la empresa de encuadrarse en el nuevo escenario.

Además de eso, según informa el gerente de exportación de la empresa, si las fábricas en Brasil hubiesen fortalecido sus marcas la situación hoy sería distinta. El hecho de que Bortolossi sea una empresa familiar puede, también, explicar las dificultades

que tuvieron para adaptarse a la nueva realidad del mercado internacional, especialmente en un mercado como el estadounidense.

Por lo tanto, las dificultades de adaptación a la cultura estadounidense y de actualización al nuevo escenario internacional del calzado han perjudicado el trabajo de la empresa Bortolossi. Sumase a eso otra barrera, la llamada barrera interna de la empresa.

En conformidad con el estudio de Rocha (2004), idioma, comunicación y relaciones personales son elementos que están en el grupo de percepciones sobre personas. Forma de ser, de negociar y expectativas de los consumidores están en el grupo de percepciones sobre ambiente de negocios, además del sistema político-económico-regulatorio y la madurez del mercado hacen parte del grupo de percepciones sobre macroambiente.

Conclusión

Las diferencias culturales y las propias características de la sociedad brasileña, muy basadas en su propia identidad y en la importancia de la familia, tienen una influencia relevante en el escaso grado de internacionalización de la empresa brasileña.

Las barreras percibidas por los gestores de las empresas realmente están relacionadas con los elementos de la distancia psicológica, que señalaba Rocha (2004). En el caso de las dos empresas analizadas, Grendene está en una etapa más avanzada de internacionalización porque parece preocuparse más con las diferencias existentes mientras que Bortolossi aún se encuentra en las etapas iniciales del proceso y encuentra algunas dificultades para superar las barreras identificadas en el estudio.

En relación con la cuestión relativa a si los elementos de la distancia psicológica influyen en las estrategias elaboradas por las empresas, el estudio sugiere que es así. La empresa que está en una etapa más avanzada de internacionalización (Grendene) percibe mejor la existencia de los elementos de la distancia psicológica. Sin embargo, parece quedar claro que existiendo tales elementos, estos no son considerados por Grendene a la hora de decidir sus estrategias. Tal hecho sugiere que los elementos de la distancia psicológica influyen en las estrategias de las empresas sin que los gestores sepan de la existencia de los mismos.

Una vez que las empresas que han superado las etapas iniciales de internacionalización —caso de Bortolossi—, y desean buscar mayor compromiso en el mercado de destino, tienen que elaborar estrategias de internacionalización a partir de los elementos de la distancia psicológica identificados en el estudio, principalmente elementos de comunicación, relaciones personales y negociación. El estudio sugiere que tales elementos son los más importantes en el proceso y, si son bien trabajados, caso de Grendene, pueden facilitar la entrada en el mercado y reducir la distancia psicológica con el mercado de destino.

En definitiva, este estudio pone de manifiesto que el conocimiento de las culturas y las relaciones personales tienen una importancia destacada en los procesos de internacionalización de las empresas y que los gestores de las compañías deberían prestar más atención a estas cuestiones.

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada**

Parte V:

Información básica

Capítulo 36

Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Brasil

Por José Gaset Loring

Presidente de la Cámara de Comercio Brasil España

La Cámara de Comercio Brasil-España, una institución con casi noventa años de historia, tiene como principal objetivo la ayuda a las empresas españolas que quieren hacer negocios en Brasil y a las empresas brasileñas que quieren hacer negocios en España. Ambos supuestos son sensiblemente diferentes debido a las especificidades de cada nación; en el caso de Brasil hay unos cuantos factores que hacen ese país realmente especial.

Brasil: un país, un continente, un reto

Brasil es un país de países. Hay una identidad nacional, pero también grandes diferencias regionales y de estilos de vida. Brasil es un país con dimensiones continentales, y esa es una característica fundamental a tener muy en cuenta en el caso de cualquier idea de negocio que allí se quiera desarrollar. Gran parte de las decisiones que se necesitarán tomar en un comienzo estarán condicionadas por las diferencias que aparecen a lo largo y ancho de su amplia superficie, en todos los aspectos.

En el mismo país se encuentran la riqueza natural de la Jungla del Amazonas, pulmón verde del planeta, y también la segunda mayor instalación de generación hidroeléctrica del mundo, Itaipu Binacional (perteneciente a Brasil y a Paraguay). En mega-estructuras urbanas como Sao Paulo o Río de Janeiro conviven grandes y modernos edificios con amplias áreas de *favelas* localizadas principalmente en sus zonas de periferia, herederas de los antiguos *quilombos* de la época de la esclavitud, un verdadero desafío al que se enfrenta la actual Administración del país.

Desde la Cámara, ante una realidad tan diversa como la descrita estimamos que lo más recomendable es acudir a un destino como Brasil con una cierta humildad ante sus magnitudes y con una mente abierta y receptiva. La riqueza y la complejidad del país van mucho más allá de las cuestiones meramente económicas.

Brasil es hoy la principal potencia latinoamericana, cuenta con casi doscientos millones de habitantes (cincuenta millones de personas acaban de incorporarse a la

clase media, que ya alcanza un 54% de la población total), un gran consumo interno y estabilidad política y económica. Su habitual presencia en los rankings de grandes economías mundiales, su seguridad jurídica, los Planes de Crecimiento (PAC) y los grandes eventos que se avecinan en esta década han generado confianza entre los inversores y los empresarios y han generado un enorme efecto llamada entre trabajadores de países limítrofes y de la Península Ibérica.

Los últimos gobiernos del país han trabajado a conciencia para garantizar una exposición limitada a la crisis internacional, con el mérito de que han conseguido al mismo tiempo reducir significativamente los problemas sociales que arrastra el país desde hace décadas. Sus principios de funcionamiento se han basado desde el primer momento en la ortodoxia macroeconómica: sector público solvente, endeudamiento privado limitado, sistema financiero sólido y un mercado interno robusto y con gran recorrido.

Muchos de los puntos clave para la actual y la futura situación de la economía brasileña son objeto de ambiciosos programas de inversiones: el Plan de Aceleración del Crecimiento PAC II 2011-2014 (400 mil millones de euros), fuertes inversiones en infraestructuras, programa *Mi Casa, Mi Vida* (122,8 mil millones de euros), PAC Energía (189,2 mil millones de euros) y un nuevo Plan de Infraestructuras (56.000 millones de euros).

Similitudes y diferencias

El clima de negocios de Brasil es similar al occidental, con valores y reglas del juego que se asemejan a las europeas, pero con algunas particularidades.

Se asemeja, por ejemplo, en la libertad para invertir por medio de filiales y *joint ventures* (no hay obligación de tener un socio local), las inversiones no necesitan autorización previa y existe libertad para la repatriación de capitales y el envío de remesas de intereses y dividendos al exterior.

Se encuentran no obstante singularidades tales como la obligación del registro de inversiones extranjeras en el Banco Central de Brasil, limitaciones para el ejercicio de la administración de sociedades por no residentes, gran complejidad del sistema fiscal del país y lentitud de su sistema judicial. Suelen encontrarse adicionalmente obstáculos debidos a la no adhesión por parte de Brasil a algunos de los convenios internacionales más usuales en la práctica de los negocios a nivel global. El sistema que rige las relaciones del trabajo es también peculiar y complejo, y es importante que la empresa que desee actuar en el país conozca sus características propias.

Consideraciones a tener en cuenta

La Cámara de Comercio Brasil-España plantea una serie de consideraciones para los empresarios que quieran instalarse en Brasil. Estas consideraciones podrían agruparse en **previas, de implantación y de competencia**.

La principal recomendación previa es diseñar una buena estrategia de mercado según producto-servicio y zona de influencia deseada (cuál es la viabilidad, qué

valor añadido ofrecemos). Es importante estudiar en qué Estado de Brasil puede funcionar mejor una idea. Las diferencias culturales son grandes y los costes de transporte a lo largo del país también, por lo cual esta primera decisión marcará el transcurso del proyecto.

A la hora de la implantación es fundamental aumentar la credibilidad a través de la presencia local directa. Es positivo ofrecer productos ya nacionalizados y en reales. Es vital iniciar las operaciones mediante un distribuidor con capacidad para contratar agentes locales, que conozcan a la perfección la región en la cual se desea actuar dentro de Brasil (para lo cual no es suficiente la utilización de distribuidores zonales latinoamericanos). Puede ser de gran ayuda también, teniendo en cuenta el aumento constante de las ventas online en el país, que los productos o servicios en cuestión sean publicitados y puestos a la venta en la red en portugués *brasileiro*. Ello puede ser crítico en el futuro próximo, debido a que se espera un gran desarrollo en el ámbito de las operaciones en Internet, teniendo en cuenta principalmente la penetración creciente de los *smartphones*.

El mejor camino para entrar en el país suele ser ir de la mano de un socio local. De este modo se obtendrá un rápido conocimiento del mercado, capacidad de networking, una buena implantación y estructura (administrativa, operativa y comercial). Para ello se pueden utilizar diferentes caminos: compra-venta de empresas, contratos del tipo *joint-venture*, contratos de representación comercial en Brasil, etc. En la medida de lo posible, se recomienda embarcarse en un proyecto concreto en fase de diseño o, incluso, que ya esté en marcha.

En cuanto a la **competencia a nivel local**, cabe destacar que durante los primeros años en Brasil no debe infravalorarse bajo ninguna hipótesis. Se recomienda encarecidamente respetar su alto grado de profesionalismo y *Know How*, principalmente teniendo en cuenta, como se indicaba anteriormente, la potencia de su mercado interno. Dicho *Know How* está bien cimentado en décadas de tradición, y lo acaparan empresas que, aunque aparentemente tengan menor estructura que alguna extranjera, han labrado el camino cuidadosamente.

Legislación

En cuanto a la legislación brasileña hay que resaltar que la empresa que apueste por Brasil se moverá dentro de un marco legal diferenciado y complejo que es imprescindible conocer y aplicar correctamente. Es fundamental estar en contacto con abogados expertos en las diferentes facetas del Derecho Brasileño, para evitar malentendidos y posibles sorpresas.

En el aspecto impositivo, cabe destacar que en una unidad de negocios determinada pueden llegar a incidir literalmente decenas de impuestos diferentes: federales, estatales, municipales, directos, indirectos, etc.; a lo cual hay que sumar las cuestiones burocráticas propias (destacando que todo país tiene sus características en ese sentido), con variados y diversos procedimientos y pasos a seguir.

Es fundamental, por todo lo enumerado, contar con un asesoramiento profesional local desde el comienzo de las operaciones en el país (para tener bajo control el

asesoramiento comercial, legal, fiscal, laboral, los recursos humanos, económico-financieros, los aspectos medioambientales, trabajos de comunicación —a la prensa y la sociedad en general— de las actividades en el país, etc.).

Una gran oportunidad

Desde la Cámara de Comercio Brasil-España venimos defendiendo la idea de que Brasil es algo más que un país clave, es el gran socio estratégico en toda América Latina.

Brasil es sin duda una gran oportunidad para quienes deseen invertir y hacer negocios, siempre y cuando se tengan muy en cuenta las recomendaciones anteriormente descritas para que los proyectos lleguen a buen puerto. Las posibilidades que se encuentran son infinitas, teniendo en cuenta el gran recorrido y potencial que el país posee. Brasil cuenta ya con la estructura y los mimbres necesarios para ser una de las principales potencias mundiales, como lo ha venido demostrando en estos últimos años.

En este sentido y con Brasil como socio estratégico, también se abren nuevas oportunidades, para las empresas españolas. Éstas pueden ser buenas aliadas de las brasileñas para abordar nuevos mercados, fundamentalmente en los países de lengua portuguesa o incluso en América Latina, consolidando el concepto de nuevas empresas *multilatinas*. No obstante sin olvidar, dada la relevancia de ese tejido empresarial, el papel crucial de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) tanto españolas como brasileñas. Es el momento de que ambas aborden su proceso de internacionalización, teniendo tanto en Brasil como en España excelentes posibilidades de negocios. En el caso de Brasil, no ya sólo concentrado en las grandes capitales sino en el resto del país, que con sus 27 Estados (26 más el Distrito Federal) ofrece innumerables posibilidades.

Desde estas páginas y aprovechando la oportunidad que nos ofrece la Cátedra Nebrija Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, invito a los empresarios españoles a conocer y a profundizar sobre el gran mercado que representa Brasil, que es a su vez todo un reto y un universo de posibilidades.

Capítulo 37

Datos básicos de Brasil

Ficha país	
Capital	Brasília
Idioma oficial	Portugués
Forma de gobierno	República Federal
Moneda	Real (R\$)
Socios comerciales	Tiene 18 tratados comerciales en vigor
Sus principales socios (exportación)	China, EE.UU., Argentina, Países Bajos, Japón
Superficie	8.547.403 km ²
Población total	193.946.886
Estados	26 + Distrito Federal
Principales ciudades	São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte, Recife, Fortaleza, Brasília



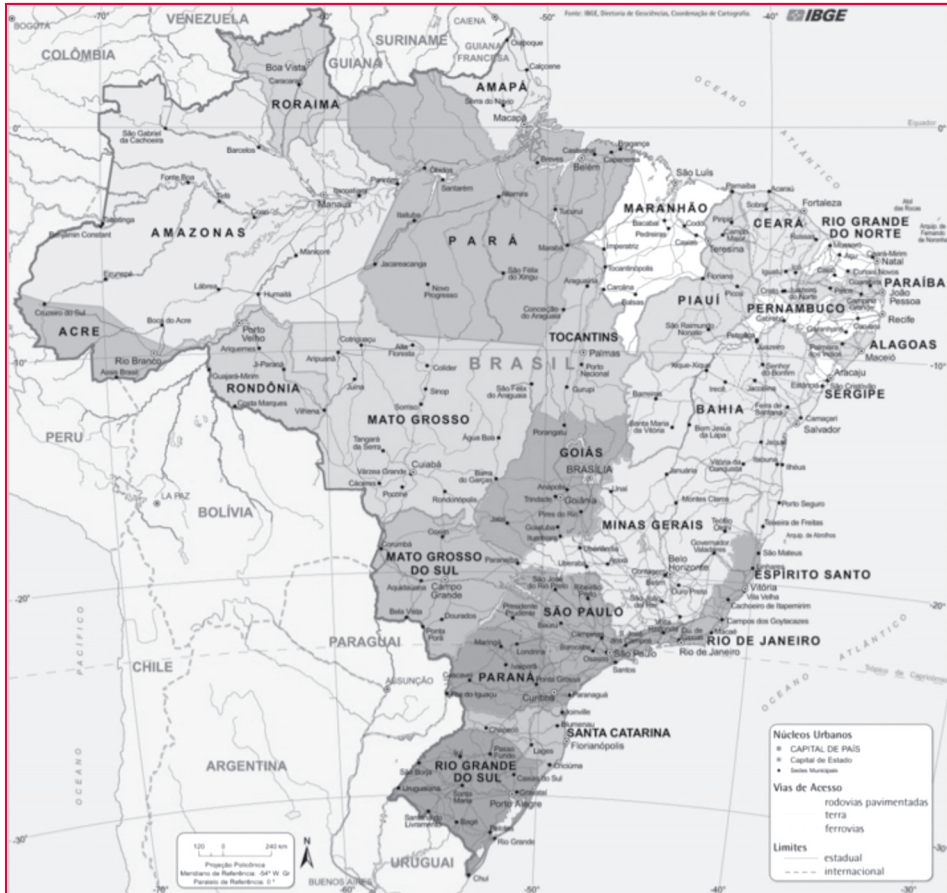
Estados	Población (Censo 2010)	Superficie km ²	Estados	Población	Superficie km ²
Acre	707.125	164.122,2	Paraíba	3.753.633	56.439,8
Alagoas	3.093.994	27.767,7	Paraná	10.266.737	199.314,9
Amapá	648.553	142.814,6	Pernambuco	8.541.250	98.311,6
Amazonas	3.350.773	1.570.745,7	Piauí	3.086.448	251.529,2
Bahia	13.633.969	564.692,7	Rio de Janeiro	15.180.636	43.696,1
Ceará	8.180.087	148.825,6	Rio Grande do Norte	3.121.451	52.796,8
Distrito Federal	2.469.489	5.822,1	Rio Grande do Sul	10.576.758	281.748,5
Espírito Santo	3.392.775	46.077,5	Rondônia	1.535.625	237.576,2
Goiás	5.849.105	340.086,7	Roraima	425.398	224.299,0
Maranhão	6.424.340	331.983,3	Santa Catarina	6.178.603	95.346,2
Mato Grosso	3.033.991	903.357,9	São Paulo	39.924.091	248.209,4
Mato Grosso do Sul	2.404.256	357.125,0	Sergipe	2.036.277	21.910,3
Minas Gerais	19.159.260	586.528,3	Tocantins	1.373.551	277.620,9
Pará	7.443.904	1.247.689,5			

Fuente: IBGE.

Comercio Exterior US\$ millones - 2011							
EXPORTACIONES				IMPORTACIONES			
País	Valor	Δ%	Part. %	País	Valor	Δ%	Part. %
China	44.315	43,9	17,3	EE.UU.	33.962	25,6	15,0
EE.UU.	25.805	33,7	10,1	China	32.788	28,1	14,5
Argentina	22.709	22,6	8,9	Argentina	16.906	17,1	7,5
Países Bajos	13.640	33,4	5,3	Alemania	15.213	21,2	6,7
Japón	9.473	32,7	3,7	Corea del Sur	10.097	19,9	4,5
Alemania	9.039	11,1	3,5	Nigeria	8.386	41,7	3,7
Italia	5.441	28,5	2,1	Japón	7.872	12,7	3,5
Chile	5.418	27,2	2,1	Italia	6.222	28,6	2,8
Reino Unido	5.230	12,8	2,0	India	6.081	43,3	2,7
España	4.706	20,9	1,8	Francia	5.462	13,8	2,4

Fuente: SECEX/MDIC.

Mapa político de Brasil



Fuente: IBGE.

Inversión Extranjera Directa en Brasil – Inversor final Participación en el capital– US\$ millones– stock en 2010		
Países	Valor	Part. %
TOTAL	579.627	100
EE.UU.	104.698	18
España	85.295	15
Bélgica	50.374	9
Brasil	47.841	8
Reino Unido	41.667	7
Francia	30.767	5
Alemania	30.308	5
Japón	26.586	5
Italia	17.872	3
México	15.683	3
Países Bajos	14.385	2
Canadá	13.849	2
Luxemburgo	13.733	2
Suiza	13.060	2
Bermudas	9.064	2
China	7.889	1
Portugal	7.233	1
Australia	6.541	1
Islas Caimán	4.812	1
Islas Vírgenes Británicas	3.943	1
Otros países	34.027	6

Fuente: Banco Central do Brasil. Censo de Capital 2010.

Indicadores Económicos	Unidades	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
SECTOR REAL							
PIB Nominal	Millones US\$	1.366.544	1.650.897	1.625.636	2.143.921	2.475.066	2.257.950
PIB Nominal (per cápita)	Millones US\$	7.282,73	8.706,68	8.489,82	11.093,88	12.696,10	11.488,21
Crec. real del PIB	Porcentaje	6,1	5,2	-0,3	7,5	2,7	0,9
Sector primario	%/PIB	5,5	5,9	5,6	5,3	5,5	5,2
Sector manufacturero	%/PIB	27,8	27,9	26,8	28,1	27,5	26,3
Sector servicios	%/PIB	66,6	66,2	67,5	66,6	67,0	68,5
Tipo de Cambio	R\$/US\$	1,8	2,3	1,7	1,8	1,7	1,9
Tasa de paro	Porcentaje	8,7	7,5	7,5	6,1	5,9	5,5
Población activa (PEA)	Millones personas	22.802	23.304	23.258	23.790	23.867	24.572
Tasa de inflación	Porcentaje	4,5	5,9	4,3	5,9	6,5	5,8
SECTOR EXTERIOR							
Balanza de pagos (saldo)	Millones US\$	87.484	2.969	46.651	49.101	58.637	18.900
Cuenta corriente (saldo)	Millones US\$	1.551	-28.192	-24.302	-47.273	-52.473	-54.246
IED	Millones US\$	34.585	45.058	25.949	48.506	66.660	65.272
Reservas Int.	Millones US\$	134.814	193.783	238.520	288.575	352.012	371.564
Deuda ext. total	Millones US\$	240.500	262.910	277.563	351.941	402.117	417.700
INDICADORES ESTRUCTURALES							
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Puntos	0,813	nd	nd	0,699	0,718	nd
Índice de Competitividad Global	Ranking mundial	64	64	56	56	53	53
Tasa de pobreza	Porcentaje	24,24	22,59	21,42	nd	nd	nd
Coefficiente de Gini	Nivel	0,556	0,548	0,543	nd	nd	nd
Clase media	Porcentaje	47	49	52	53	54	nd
Salario mínimo	Reales (R\$)	476	488	525	541	567	678
INFRAESTRUCTURAS							
Brasil en números	http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/o-brasil-em-numeros-1/infraestrutura						
OPORTUNIDADES DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURAS							
PAC - Fase II y Pos 2014	666.000 millones de euros						
Mundial 2014	9.800 millones de euros						
Rio 2016	3.230 millones de euros						
Programa de Inversión em Logística	50.000 millones de euros						

Capítulo 38

Direcciones de interés

Principales organismos oficiales dedicados a la promoción de inversiones y desarrollo de negocios dentro de la relación bilateral España-Brasil.

Organismos/Agencia	Página web	Actividades
República Federativa do Brasil	www.brasil.gov.br	Portal Brasil
Ministério das Relações Exteriores (MRE)	www.itamaraty.gov.br	Órgano político de la Administración directa cuya misión institucional es dar apoyo al Presidente de la República en la formulación de la política exterior de Brasil, asegurar su ejecución, mantener relaciones diplomáticas con gobiernos de Estados extranjeros, organismos y organizaciones internacionales y promover los intereses del Estado y de la sociedad brasileños en el exterior.
Embajada de Brasil en España	http://madi.itamaraty.gov.br/es-es/	Portal oficial de la representación diplomática de Brasil en el Reino de España.
Departamento de Promoção Comercial e Investimento (DPR)	www.globalnet.gov.br	BrasilGlobalNet es una herramienta on line del MRE de apoyo a las empresas brasileñas que buscan participar en el mercado externo. El portal presenta innumerables oportunidades comerciales, incluyendo el mayor banco de datos de Brasil de empresas importadoras y demandas de importación de productos brasileños. Asimismo, presenta oportunidades de inversión y de transferencia de tecnología.

Organismos/Agencia	Página web	Actividades
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	www.mdic.gov.br	El MDIC tiene como misión formular, ejecutar y evaluar políticas públicas para la promoción de la competitividad, del comercio exterior, de la inversión y de la innovación en las empresas y del bienestar del consumidor. Asimismo, vinculado al MDIC, está la herramienta SISCOMEX, Sistema informatizado encargado de la integración de las actividades del registro, seguimiento y control de las operaciones de comercio exterior, a través de un flujo único y automatizado de informaciones.
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex)	http://www.apexbrasil.com.br/portal/ www.desenvolvimento.gov.br	La Apex ha sido creada para promocionar los productos y servicios brasileños en el exterior, así como atraer inversiones extranjeras hacia sectores estratégicos de la economía brasileña.
Ministério da Fazenda	www.fazenda.gov.br	Órgano que gestiona básicamente la formulación y ejecución de la política económica.
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	www.planejamento.gov.br	Promociona la planificación participativa y mejora la gestión pública para el desarrollo sostenido y socialmente incluyente del País.
Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)	http://www.pac.gov.br/	Creado en 2007, el Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) viene promoviendo la retomada de la planificación y ejecución de grandes obras de infraestructura social, urbana, logística y energética del país, contribuyendo para el desarrollo acelerado y sostenido del país.
Banco Central do Brasil (Bacen)	www.bcb.gov.br	El Bacen tiene la misión de asegurar la estabilidad del poder de compra de la moneda y un sistema financiero sólido y eficaz. Para ello, el Banco dispone del Sisbacen, sistema de informaciones tecnológicas conectadas en red.
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	www.bndes.gov.br	Principal Agente de Desarrollo en Brasil. Desde su fundación en 1952, el BNDES desempeña un papel clave en el fomento de la expansión de la industria y la infraestructura del país. El Banco ofrece varios mecanismos de apoyo financiero a empresas brasileñas de todos los tamaños, así como a entidades públicas, y permite la inversión en todos los sectores económicos.

Organismos/Agencia	Página web	Actividades
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)	www.ipea.gov.br	El Ipea es una fundación pública federal vinculada a la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República. Sus actividades de investigación facilitan soporte técnico e institucional a las acciones gubernamentales para la formulación y reformulación de políticas públicas y programas de desarrollo nacional.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	www.ibge.gov.br	El IBGE es el principal proveedor de datos e informaciones del país, que atiende a las necesidades de los más diversos sectores de la sociedad civil, así como de los órganos de las esferas gubernamentales federal, estadual y municipal.
Fundação Getúlio Vargas (FGV)	http://portal.fgv.br/	Desde su creación, en 1944, la Fundación Getúlio Vargas se ocupa de la preparación de personal cualificado para la administración pública y privada del País. Actualmente, también actúa en el área de las ciencias sociales y económicas mediante la enseñanza, la investigación y la información, convirtiéndose en un centro de calidad y excelencia.
Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)	http://fipe.org.br/web/index.asp	Fipe es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en 1973 para apoyar el Departamento de Economía de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la USP, con destacada actuación en las áreas de investigación y enseñanza.
Confederação Nacional das Indústrias (CNI)	http://www.portaldaindustria.com.br/	CNI es la entidad máxima de representación de la industria brasileña. Creada en 1938, coordina un sistema formado por Federaciones de la Industria de 26 estados y del Distrito Federal, las cuales están afiliados más de 1.000 sindicatos patronales. Abarca, también, el Sistema Industria, el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), el Servicio Social de la Industria (SESI) y el Instituto Euvaldo Lodi (IEL).
Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (CINs)	www.cin.org.br	La Red CIN está coordinada en todo el país por la CNI y cuenta también con el apoyo de la APEX. La Rede trabaja por la internacionalización de las empresas brasileñas, mediante la capacitación empresarial y la promoción de negocios.

Organismos/Agencia	Página web	Actividades
Confederação Nacional do Comércio (CNC)	www.cnc.org.br	La CNC, creada en 1945, es la entidad sindical del sector del comercio que responde por cerca de 1/4 del PIB brasileño y genera aproximadamente 25 millones de empleos directos y formales. Es la representante máxima de los cerca de 4,5 millones de emprendedores del comercio de bienes, servicios y turismo.
Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR)	http://www.visitbrasil.com	Portal oficial de turismo de Brasil, con información detallada sobre los principales destinos turísticos del país, así como consejos prácticos al viajero.
FINEP	www.finep.gov.br	FINEP tiene como misión promocionar y financiar (mediante recursos reembolsables y no-reembolsables) la innovación y la investigación científica y tecnológica en empresas, universidades y centros de investigación.
Câmara de Comércio Brasil-España	http://www.camara-brasilespana.com/	Es una institución con más de ochenta años de historia dedicada a la promoción de los intercambios económicos entre los dos países y cuenta en la actualidad con más de 400 asociados entre los que se encuentran empresas de todos los sectores de actividad, así como socios particulares y que representan más del 90% de la inversión en Brasil.
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)	www.cnpq.br	Órgano de fomento a la investigación, vinculado al Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), compete al CNPq participar en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y difusión de la Política Nacional de Ciencia y Tecnología.
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	www.capes.gov.br	La Capes es una fundación del Ministério da Educação (MEC) que desarrolla un papel fundamental en la expansión y consolidación del postgrado stricto sensu (master y doctorado).

Relación de organismos españoles

Embajada de España en Brasil

Dirección: SES, Avenida das Nações, Quadra 811
Lote 44 70429-900 – Brasília- DF
Teléfono: 00 (55) 61 37 01 16 00
Email: emb.brasilia.sec@maec.es
Web: www.embajadaenbrasil.maec.es

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia

Dirección: SES – Av.das Nações, Quadra 811, lote 44
70.429-900 – Brasilia - DF
Teléfono: 00 55 61 3242 9394
Fax: 00 55 61 3242 0899
Email: brasilia@comercio.mineco.es
Web: <http://brasil.oficinascomerciales.es>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Sao Paulo

Dirección: Praça General Gentil Falcao, 108 - 8º andar- cj 82 .Bairro: Brooklin Novo
04571-010 – Sao Paulo – SP
Teléfono: 00 55 5105 4378
Fax: 00 55 5105 4382
Email: saopaulo@comercio.mineco.es
Web: <http://brasil.oficinascomerciales.es>

Consulado General de España en Río de Janeiro

Dirección: Lauro Muller, 116. Salas, 1601/2 Torre Río Sul
22290 160 - Río de Janeiro - RJ
Teléfono: 00 55 21 2543 / 3112
Fax: 00 55 21 2543 3096
Email: cog.riodejaneiro@maec.es
Web: www.maec.es/consulados/rio/

Consulado General de España en São Paulo

Dirección: Avenida Brasil, 948 - Jardim América
01430-000 - São Paulo - SP
Teléfono: 00 55 11 3087 2600
Fax: 00 55 11 3087 2620
Email: cog.saopaulo@maec.es
Web: www.maec.es/subwebs/consulados/saopaulo

Cámara oficial española de Comercio en Brasil

Dirección: Av. Eng.º Luís Carlos Berrini, 1681 - 14º andar
04571-011 - São Paulo – SP
Teléfono: 00 55 11 5508 5959
Fax: 00 55 11 5508 5970
Email: camaraespanhola@camaraespanhola.org.br
Web: <http://www.camaraespanhola.org.br>

Ministerio de Economía y Competitividad

Secretaría de Estado de Comercio

Dirección: P. de la Castellana 162, C.P. 28046 Madrid

Teléfono: 902 446 006

Email: sec@comercio.mineco.es

Web: <http://www.comercio.mineco.gob.es>

ICEX España Exportación e Inversiones

Dirección: : P. de la Castellana 14, C.P. 28046 Madrid

Teléfono: 902 349 000

Web: <http://www.icex.es>

COFIDES

Dirección: C/ Príncipe de Vergara, 132 C.P. 28002 Madrid

Teléfono: (+34) 91 562 60 08 / (+34) 91 745 44 80

Fax: (+34) 91 561 00 15

e-mail: cofides@cofides.es

Web: <http://www.cofides.es>

CESCE

Dirección: C/ Velázquez, núm. 74 de Madrid (C.P. 28001)

Teléfono: 902 11 10 10

Web: <http://www.cesce.es>

Otros enlaces de interés

Ministerios

Advocacia-Geral da União (Abogacía General de la Unión)

www.agu.gov.br

Banco Central do Brasil (Banco Central de Brasil)

www.bcb.gov.br

Casa Civil da Presidência da República (Casa Civil de la Presidencia de la República)

www.casacivil.gov.br

Controladoria Geral da União (Fiscalización General de la Unión)

www.cgu.gov.br

Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (Gabinete de Seguridad Institucional de la Presidencia de la República)

www.gsi.gov.br

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento)

www.agricultura.gov.br

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación)

www.mct.gov.br

Ministério da Cultura (Ministerio de Cultura)

www.cultura.gov.br

Ministério da Defesa (Ministerio de Defensa)

www.defesa.gov.br

Ministério da Educação (Ministerio de Educación)

www.mec.gov.br

Ministério da Fazenda (Ministerio de Hacienda)

www.fazenda.gov.br

Ministério da Integração Nacional (Ministerio de Integración Nacional)

www.integracao.gov.br

Ministério da Justiça (Ministerio de Justicia)

www.portal.mj.gov.br

Ministério da Pesca e Aquicultura (Ministerio de Pesca y Acuicultura)

www.mpa.gov.br

Ministério da Previdência Social (Ministerio de la Seguridad Social)

www.previdencia.gov.br

Ministério da Saúde (Ministerio de Sanidad)

www.saude.gov.br

Ministério das Cidades (Ministerio de las Ciudades)

www.cidades.gov.br

Ministério das Comunicações (Ministerio de Comunicaciones)

www.mc.gov.br

Ministério das Relações Exteriores (Ministerio de Relaciones Exteriores)

www.itamaraty.gov.br

Ministério de Minas e Energia (Ministerio de Minas y Energía)

www.mme.gov.br

Ministério do Desenvolvimento Agrário (Ministerio de Desarrollo Agrario)

www.mda.gov.br

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre)

www.mds.gov.br

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior)

www.mdic.gov.br

Ministério do Esporte (Ministerio del Deporte)

www.esporte.gov.br

Ministério do Meio Ambiente (Ministerio del Medioambiente)

www.mma.gov.br

Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión)

www.planejamento.gov.br

Ministério do Trabalho e Emprego (Ministerio de Trabajo y Empleo)

www.mte.gov.br

Ministério do Turismo (Ministerio de Turismo)

www.turismo.gov.br

Ministério dos Transportes (Ministerio de Transportes)

www.transportes.gov.br

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República)

www.sae.gov.br

Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (Secretaría de Aviación Civil de la Presidencia de la República)

www.aviacaocivil.gov.br/

Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República)

www.secom.gov.br

Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (Secretaría de Derechos Humanos de la Presidencia de la República)

www.direitoshumanos.gov.br

Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República (Secretaría de Políticas de Promoción de la Igualdad Racial de la Presidencia de la República)

www.portaldaigualdade.gov.br

Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (Secretaría de Políticas para las Mujeres de la Presidencia de la República)

www.sepm.gov.br

Secretaria de Portos da Presidência da República (Secretaría de Puertos de la Presidencia de la República)

www.portosdobrasil.gov.br

Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República (Secretaría de Relaciones Institucionales de la Presidencia de la República)

www.relacoesinstitucionais.gov.br

Secretaria-Geral da Presidência da República (Secretaría-General de la Presidencia de la República)

www.secretariageral.gov.br

Agencias Federales

ANA - Agência Nacional de Águas (Agencia Nacional de Aguas)

www.ana.gov.br/

ANAC - Agencia Nacional de Aviação Civil (Agencia Nacional de Aviación Civil)

www.anac.gov.br/

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações (Agencia Nacional de Telecomunicaciones)

www.anatel.gov.br

ANCINE – Agência Nacional do Cinema (Agencia Nacional del Cine)

www.ancine.gov.br

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica (Agencia Nacional de Energía Eléctrica)

www.aneel.gov.br/

ANP - Agência Nacional do Petróleo (Agencia Nacional del Petróleo)

www.anp.gov.br/

ANTT - Agência Nacional de Transportes (Agencia Nacional de Transportes)

www.antt.gov.br/

ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviarios (Agencia Nacional de Transportes Marítimos y Fluviales)

www.antaq.gov.br/Portal/default.asp

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.
2ª edición actualizada y ampliada**

Parte VI:

Bibliografía

Bibliografía

- Álvarez Cardeñosa, M. (2003): "España en la Senda de Desarrollo de la Inversión Directa", Revista Asturiana de Economía, 26, p. 87-102.
- América Economía (2012): Ranking: las empresas más globales de la región. América Economía.
- Andersen, O. (1997): "Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". Management International Review, a. 37, n. 2, 1997.
- Arahetes García A. y C. Hiratuka (2007): Relaciones Económicas entre España y Brasil. Real Instituto Elcano: Madrid.
- Arahetes García, A. y A. García Domonte (2007): "¿Qué ha sucedido con la Inversión Extranjera Directa (IED) de las Empresas Españolas en América Latina tras el Boom de los Años Noventa y la Incertidumbre de los Primeros años 2000?" Documento de Trabajo 35. Real Instituto Elcano.
- Arahetes, A.; Audera, V.; Gómez, C. y Sánchez, A. (2006): "La empresa española en Brasil y Rusia. Oportunidades similares, ritmos diferentes". Monografía 14, Diciembre 2006. Ediciones Círculo de Empresarios. Madrid.
- Arenius, P. (2005): "The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration". Journal of International Entrepreneurship, n. 3, p. 115-131, 2005.
- Audera López, V. (2003): "Relaciones Económicas y Comerciales con Brasil", Información Comercial Española, 810, p. 47-69
- Baer, W. (2008): The Brazilian Economy: Growth and Development. Londres: Lynne Rienner.
- Beckerman, W. (1956): "Distance and pattern of inter-European trade". The Review of Economics and Statistics, a. 38, n. 1, p. 31-40, 1956.
- Bortolossi (2008): A empresa. Disponible en: www.bortolossi.com.br/layout_es.swf. Acceso en: 20 abr. 2008.

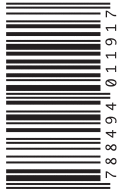
- Carlson, S. (1951): *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Stromberg, 1951.
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2008): *China: una necesidad para una empresa global*. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2010): *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida*. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2012): *México: un destino natural y estratégico*. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- CEPAL (2005): “Brasil: inversión extranjera directa y estrategias empresariales”, en *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, págs. 85-140.
- CEPAL (2011): “La inversión extranjera directa de la Unión Europea en América Latina y el Caribe”, en *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, págs. 63-66.
- CEPAL (2012): *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Cepal.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX (2012a): *La empresa exportadora española 2007-2010*, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, e ICEX (2012b): *La empresa importadora española 2007-2010*, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, e ICEX.
- Dantas, R. y Jorge, E.S. (2008): *Balança comercial brasileira – Dados consolidados*. Brasília: DEPLA/SECEX/MDIC. jan./dez. 2007. Disponible en: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1204750178.pdf>. Acceso en: 6 mayo 2008.
- Dow, D. (2000): “A note on psychological distance and export market selection”. *Journal of International Marketing*, a. 8, n. 1, 2000.
- Evans, J.; Treadgold, A. and Mavondo, F. (2000): “Explaining export development through psychic distance”. *International Marketing Review*, MCB University Press, v. 17, n. 2, p. 154-168, 2000.
- Fernández-Otheo, C. M. (2004): “Inversión Directa extranjera de España en el Período
- Galán, J.I. y J. González-Benito (2006): “Distinctive Determinant Factors of Spanish Foreign Direct Investment in Latin America”, *Journal of World Business*, 41, p. 171-189.
- García-Canal, E y M.F. Guillén (2008): “Risk and the Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries.” *Strategic Management Journal*, 10, p. 1097 – 1115.
- Garrido, I.L. (2007): “A Relação entre orientação para mercado externo”. *Estrategias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora*. 2007.

- Tese (Doutorado) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- Grendene (2008): Design. Disponível em: <http://www.grendene.com.br/www/company/design.aspx?language=0>. Acesso em: 8 abr. 2008d
 - Guillén, M. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge University Press: Cambridge.
 - Hofstede, G. (1980): *Cultural consequences. International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
 - Hymer, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The MIT Press: Cambridge.
 - IBGE (2008): Estatística do cadastro central de empresas. Em 2005, foram pagos R\$ 444,3 bilhões em salários e outras remunerações. 19 set. 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=982&id_pagina=1%20-%2021k>. Acesso em: 12 mar. 2008.
 - Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
 - Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990): The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
 - Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process *Journal of International Entrepreneurship*, a. 1, p. 83-101, 2003.
 - Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2006): “Commitment and opportunity development in the internationalization Process: A note on the Uppsala internationalization process model”. *Management International Review*, a. 46, n. 2, p. 165, 2006.
 - Johanson, J. and Wiedersheim, P.F. (1975): The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, p. 305-322, October 1975.
 - Llamazares García-Lomas, O. (2003): “Cómo negociar con éxito en 50 países”. Madrid, 2ª edición, *Global Marketing Strategies (GMS)*.
 - López-Duarte C. y E. García-Canal (1997), “Internacionalización de la Empresa Española mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos”, *Información Comercial Española*, 761, p.17-31.
 - Meyer Junior, V.; Meyer, B. and Murphy, J.P. (2006): The influence of culture in international business. In. *EnANPA. Anais*, 2006.
 - O’Grady, S. and Lane, H.W. (1996): The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, 2.º Quarter 1996.
 - Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia (2011): “Informe Económico y Comercial: Brasil”.

- Paúl Gutiérrez, J. (2006), "Dos décadas de apertura comercial y financiera de la economía española", *Cim.economía: Revista economía de Castilla-La Mancha*, N° 9, p. 119-154.
- Poza, C.; Mateo, P. y Solana, G. (2012): "Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México". *Revista EAN* n° 73. Colombia.
- Pozas, R.H. (2008): *O Fenômeno da Distância Psicológica na Percepção dos Exportadores Brasileiros no Estabelecimento de Negócios com os Estados Unidos da America*, 2008. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.
- Rocha, A. (2003): *Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?* In. ROCHA, Angela da (Org.). *As novas fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- Rocha, A. (2004): *O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria*. In. HEMAIS, Carlos A (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.
- Rocha, A. y Rubin, M. (2004): *A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia*. In. HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.
- Root, F.R. (1994): *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- Santiso, J. (2008): "La emergencia de las Multilatinas". *Revista de la Cepal*. 2008.
- Santiso, J. (2008): "The Emergence of Latin Multinationals", *CEPAL Review*, 95, p.7-30.
- Santiso, J. (2012): *La década de las Multilatinas*. Fundación Carolina.
- Sethi, S.P. (1971): *Comparative cluster analysis for world markets*. *Journal of Marketing Research*, n. 8, p. 348-54, 1971.
- Toral, P. (2008): "The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989-2005", *Journal of Latin American Studies*, 40, p. 513-544.
- UNCTAD (2009): *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis on Global FDI Flows*. Disponible en http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20093_en.pdf
- UNCTAD (2009): *World Investment Prospects Survey 2009-2011*. Disponible en http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf
- UNCTAD (2012): *World Investment Report 2012*. UNCTAD.
- Vasconcelos, Y. (2012): "Brazilian multinationals centers". *Revista pesquisa FAPESP*. 2012.

- Vidal, G. (2001): *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones: las Grandes Eempresas en América Latina*. Editorial Anthropos: Barcelona.
- World Bank (2006): *“Doing Business in Brazil”*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2007): *“Doing Business 2007. How to reform. Comparing regulation in 175 economies”*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2013): *“Doing Business 2010. Smarter regulation for Small and Medium Size Entreprises”*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- Yin, R.K. (2005): *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Yip, G.S.; Biscarri, J.G.; Monti, J. (2000): *A The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms*. *Journal of international marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000

ISBN 978-84-940119-1-7



9 788494 011917

Entidad patrocinadora



Entidades colaboradoras



Nebrija
Universidad