

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



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

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 Sistemas 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 Arahuetes 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 los 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.