

**Cátedra Nebrija-Grupo Santander**  
en Dirección Internacional de Empresas

## **Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.**

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes II.



**Nebrija**  
*Universidad*



Santander

Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

## Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes II.



**Nebrija**  
*Universidad*



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Coordinación del proyecto:**

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

**Edición:** Servicio de Publicaciones  
Universidad Antonio de Nebrija  
Maquetación: Trigraphis

ISBN-13: 978-84-935587-5-8

Depósito legal: M-22965-2010

Imprime: Trigraphis

## Índice

### Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.

<b>Prólogo</b> .....	11
<i>Por Marcial Portela</i> Director General del Banco Santander	
<b>Introducción</b> .....	13
<b>Parte I</b>	
<b>Principales resultados de la investigación</b> .....	17
<i>Por Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas	
A    La economía brasileña y las relaciones económicas con España .....	17
B    Los negocios de las empresas españolas en Brasil .....	23
C    Políticas de apoyo a la internacionalización .....	35
D    A modo de conclusiones .....	37
<b>Parte II</b>	
<b>La opinión de los expertos</b>	
Capítulo 1 <b>Brasil-España: unas relaciones estratégicas inevitables</b> .....	41
<i>Por Carlos Alonso Zaldivar</i> Embajador de España en Brasil	
Capítulo 2 <b>Perspectivas de la economía brasileña y presencia de empresas españolas en Brasil</b> .....	45
<i>Por Luciano Coutinho</i> Presidente del BNDES	
Capítulo 3 <b>La internacionalización de las empresas iberoamericanas. Las empresas españolas en Brasil</b> .....	57
<i>Por Enrique V. Iglesias</i> Secretario General Iberoamericano	
Capítulo 4 <b>La importancia de Brasil para la economía española</b> .....	63
<i>Por Guillermo de la Dehesa</i> Presidente del CEPR, Centre for Economic Policy Research	

Capítulo 5	<b>Brasil: una promesa cumplida</b> .....	71
	<i>Por José Manuel Rodríguez de Castro</i> Consejero Económico y Comercial, Jefe de la Oficina Comercial de España en Brasilia	
Capítulo 6	<b>Brasil: un socio comercial clave para Europa</b> .....	83
	<i>Por Gaspar Frontini y Kay Parplies</i> Director de la Unidad de Relaciones Comerciales con Latinoamérica y Economista Senior, respectivamente. Dirección General de Comercio de la Comisión Europea	
<b>Parte III</b>		
<b>La experiencia de las empresas</b>		
Capítulo 7	<b>ABENGOA</b> <i>“Contribuyendo al desarrollo sostenible en Brasil”</i> .....	105
	<i>Por Antonio Merino Ciudad y Javier Salgado,</i> Director General Abengoa Brasil y Presidente & CEO de Abengoa Bioenergy Brasil, respectivamente	
Capítulo 8	<b>AnyHelp International</b> <i>“Brasil, una aventura apasionada o desapasionada”</i> .....	113
	<i>Por José Luis Sánchez</i> C.E.O. AnyHelp International	
Capítulo 9	<b>BANCO SANTANDER</b> <i>“Traer lo mejor del mundo para Brasil y llevar lo mejor de Brasil para el mundo”</i> .....	119
	<i>Por Marcos Madureira</i> Director de Comunicación División América - Banco Santander	
Capítulo 10	<b>CEPSA</b> <i>“Brasil es una oportunidad única de negocio”</i> .....	123
	<i>Por Francisco Díaz</i> Director de Desarrollo e Innovación / Vice President Business Development & Innovation	
Capítulo 11	<b>CUATRE CASAS, GONÇALVES PEREIRA</b> <i>“El futuro de la práctica legal encuentra en Brasil un magnífico campo de aplicación”</i> .....	127
	<i>Por Jaime Llopis</i> Socio, coordinador de la práctica latinoamericana	
Capítulo 12	<b>FAGOR AUTOMATION BRASIL</b> <i>“Brasil supuso toda una novedad y manera completamente nueva de trabajar”</i> .....	131
	<i>Por Daniel Dias de Carvalho y Fernando Fernández de Landa</i> Director Fagor Automation do Brasil y Director América de la Corporación MONDRAGON	
Capítulo 13	<b>GAS NATURAL FENOSA</b> <i>“Tenemos un fuerte compromiso de permanencia en Brasil”</i> .....	137
	<i>Por Sergio Aranda Moreno.</i> Director General en Latinoamérica de Gas Natural Fenosa	
Capítulo 14	<b>GESTAMP</b> <i>“Brasil es un mercado estratégico”</i> .....	143
	<i>Por Teresa Pérez Frías</i> C.E.O. de la División de Gestamp Automoción en Mercosur	

Capítulo 15	<b>GRUP SERHS</b> <i>“Nuestra intención es tener una verdadera implicación en el desarrollo de la actividad turística en Brasil”</i> .....	149
	<i>Por Ramon Bagó Agulló</i> Presidente de Grup SERHS	
Capítulo 16	<b>GRUPO ISOLUX CORSAN</b> <i>“Gracias a nuestra presencia en Brasil somos líderes mundiales en el sector de concesiones de líneas de transmisión eléctrica”</i> .....	153
	<i>Por Álvaro Rengifo y Vicente García</i> Adjunto al Consejero Delegado y Comercial del Área Latinoamérica, respectivamente	
Capítulo 17	<b>HISPASAT</b> <i>“Brasil es un lugar ideal para establecerse por la presencia de empresas españolas y por el fuerte crecimiento que está registrando el mercado de telecomunicaciones”</i> .....	157
	<i>Por HISPASAT, S.A.</i> Departamento de Comunicación	
Capítulo 18	<b>INDITEX</b> <i>“Brasil está entre los mercados latinoamericanos claves para esta compañía”</i> .....	159
	<i>Por Jesús Echevarría Hernández</i> Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales	
Capítulo 19	<b>IRIZAR BRASIL S. LTDA.</b> <i>“Instalarnos en Brasil nos ha permitido ser competitivos en Centro y Sur América, África y Oceanía”</i> .....	165
	<i>Por Gotzon Gómez Sarasola</i> Director General de IRIZAR BRASIL desde el año 2.001 hasta comienzos del 2010	
Capítulo 20	<b>LLORENTE Y CUENCA</b> <i>“Brasil se ha convertido en un destino natural para nuestra compañía”</i> .....	169
	<i>Por Thomas Traumann</i> Director General de LLORENTE & CUENCA en Brasil	
Capítulo 21	<b>MAPFRE</b> <i>“La estrategia en Brasil es consolidar la organización territorial y una amplia red de ventas”</i> .....	173
	<i>Por Rafael Casas</i> Consejero Delegado de MAPFRE AMÉRICA	
Capítulo 22	<b>OHL</b> <i>“Brasil es un país clave en nuestra estrategia internacional”</i> .....	177
	<i>Por Juan Luis Osuna Gómez</i> Consejero Delegado OHL Concesiones	
Capítulo 23	<b>REPSOL</b> <i>“Brasil será uno de los principales vectores estratégicos del crecimiento de la compañía”</i> .....	187
	<i>Por Arturo Gonzalo Aizpiri</i> Director de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Corporativa	

Capítulo 24	<b>SISTEMA AZUD</b> <i>“La presencia en mercados emergentes nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales”</i> ..... 193 <i>Por Vicente Balibrea</i> Controller de filiales de Sistema Azud
Capítulo 25	<b>TAIM WESER S. A.</b> <i>“Brasil es un mercado con gran potencial de crecimiento”</i> ..... 199 <i>Por Manuel Teruel Izquierdo</i> Presidente de TAIM WESER S.A.
Capítulo 26	<b>TELEFÓNICA</b> <i>“La experiencia en Brasil ha sido muy satisfactoria, con un nivel de seguridad jurídica de los más elevados de la región”</i> ..... 205 <i>Por José María del Rey</i> Vicepresidente de Estrategia y Regulación de TELESP (1998-2001)
<b>Parte IV</b> <b>El análisis de los académicos</b>	
Capítulo 27	<b>Una radiografía de la empresa española en Brasil</b> ..... 215 <i>Por Carlos Poza Lara</i> Profesor de Análisis Económico. Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas, Universidad Nebrija
Capítulo 28	<b>Evolución reciente de las empresas españolas exportadoras e importadoras con Brasil</b> ..... 245 <i>Por Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Consejo Superior de Cámaras de Comercio
Capítulo 29	<b>Inversión directa española en Brasil: confluencia de intereses</b> ..... 267 <i>Por Martha Carro Fernández y Jesús Paúl Gutiérrez</i> Universidad CEU-SAN PABLO
Capítulo 30	<b>Políticas sociales públicas y mercado en el desarrollo de Brasil</b> ..... 281 <i>Por Antonio Sáenz de Miera</i> Director de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa
<b>Parte V</b>	
<b>Bibliografía</b>	..... 299

## Índice de tablas

---

Tabla 2.1:	Gráfico de las inversiones – 2010/2013 .....	49
Tabla 2.2:	Perspectivas de las inversiones industriales – 2010/2013 .....	49
Tabla 2.3:	Perspectivas de las inversiones en infraestructura – 2010/2013 .....	50
Tabla 6.1:	Comercio de la UE con socios principales (2008) .....	84
Tabla 6.2:	Las empresas del Mercosur incluidas en la lista BCG 100 de 2009 “New Global Challengers” .....	98
Tabla 6.3a:	Las mayores diez importaciones de la UE desde Brasil .....	100
Tabla 6.3b:	Las mayores diez exportaciones de la UE a Brasil .....	101
Tabla 27.1:	Estructura organizativa utilizada .....	220
Tabla 28.1:	Indicadores económicos de Brasil .....	246
Tabla 28.2:	Empresas españolas exportadoras por tramos de exportación anual, 1997-2008 .....	248
Tabla 28.3:	Empresas españolas importadoras por tramos de importación anual, 1997-2008 .....	249
Tabla 28.4:	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas*) .....	250
Tabla 28.5:	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas: variación interanual) .....	250
Tabla 28.6:	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas*) .....	251
Tabla 28.7:	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas: variación interanual) .....	251
Tabla 28.8:	Empresas españolas simultáneamente exportadoras e importadoras regulares (nº empresas) .....	252
Tabla 28.9:	Empresas españolas exportadoras regulares (promedio exportado, miles de euros) .....	252
Tabla 28.10:	Empresas españolas exportadoras regulares (promedio exportado: variación interanual) .....	252
Tabla 28.11:	Empresas españolas importadoras regulares (promedio importado, miles de euros) .....	253
Tabla 28.12:	Empresas españolas importadoras regulares (promedio importado: variación interanual) .....	253
Tabla 28.13:	Tasa de cobertura empresarial .....	254
Tabla 28.14:	Concentración de las exportaciones por empresas .....	254
Tabla 28.15:	Concentración de las importaciones por empresas .....	255
Tabla 28.16:	Empresas exportadoras por capítulos: nº empresas (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas) .....	255
Tabla 28.17:	Empresas exportadoras por capítulos: % de empresas exportadoras a Brasil del capítulo sobre total de empresas exportadoras españolas a Brasil (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas) .....	256

Tabla 28.18:	Empresas exportadoras por capítulos: % de empresas exportadoras a Brasil del capítulo sobre total de empresas exportadoras españolas del capítulo (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	256
Tabla 28.19:	Empresas exportadoras por capítulos: promedio exportado por empresa (miles de euros) (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	257
Tabla 28.20:	Empresas importadoras por capítulos: nº empresas (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	258
Tabla 28.21:	Empresas importadoras por capítulos: % de empresas importadoras desde Brasil del capítulo sobre total de empresas importadoras españolas desde Brasil (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	258
Tabla 28.22:	Empresas importadoras por capítulos: % de empresas importadoras desde Brasil del capítulo sobre total de empresas importadoras españolas del capítulo (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	259
Tabla 28.23:	Empresas importadoras por capítulos: promedio importado por empresa (miles de euros) (15 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas).....	259
Tabla 28.24:	Empresas exportadoras a Brasil por CCAA: número de empresas.....	260
Tabla 28.25:	Empresas exportadoras a Brasil por CCAA: porcentaje de empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma a Brasil sobre total de exportadoras de España a Brasil.....	261
Tabla 28.26:	Empresas exportadoras a Brasil por CCAA: porcentaje de empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma a Brasil sobre total de exportadoras de la Comunidad Autónoma.....	262
Tabla 28.27:	Empresas importadoras desde Brasil por CCAA: número de empresas.....	263
Tabla 28.28:	Empresas importadoras desde Brasil por CCAA: porcentaje de empresas importadoras de la Comunidad Autónoma desde Brasil sobre total de importadoras de España desde Brasil.....	264
Tabla 28.29:	Empresas importadoras desde Brasil por CCAA: porcentaje de empresas importadoras de la Comunidad Autónoma desde Brasil sobre total de importadoras de la Comunidad Autónoma.....	265
Tabla 29.1:	Stock de Inversión Extranjera Directa en Brasil por Sector de Actividad.....	270
Tabla 29.2:	Stock de Inversión Extranjera Directa en Brasil por Origen Geográfico de los Recursos (%).....	271
Tabla 29.3:	Empresas Españolas que participaron en el Proceso Privatizador y de Concesiones en Brasil.....	275

## Índice de gráficos

---

Gráfico 2.1:	Evolución del Riesgo País (EMBI+) - final de período (puntos básicos) . . . . .	46
Gráfico 2.2:	Proyección de la Tasa de Inversiones 2009-2012 (en % PIB) . . . . .	48
Gráfico 2.3:	Apoyo a inversiones con participación española - aprobadas en millones de dólares . . . . .	54
Gráfico 2.4:	Total del crédito en cuestión para proyectos con participación española . . . . .	54
Gráfico 6.1:	Balanza comercial de bienes de la UE-27 con Brasil 2004-2008 . . . . .	85
Gráfico 6.2:	Comercio de bienes de la UE-27 con Brasil por producto (2008) . . . . .	85
Gráfico 6.3:	Comercio UE-Brasil en servicios comerciales . . . . .	86
Gráfico 6.4:	Inversión extranjera directa global . . . . .	88
Gráfico 6.5:	Inversión extranjera directa UE-Brasil . . . . .	89
Gráfico 6.6:	Evolución de la cuota de mercado mundial 1995-2005 (por valor) . . . . .	90
Gráfico 27.1:	Expansión de las empresas españolas . . . . .	216
Gráfico 27.2:	Fórmula de instalación productiva . . . . .	217
Gráfico 27.3:	Tipo de instalación utilizada . . . . .	217
Gráfico 27.4:	Motivos para la instalación . . . . .	218
Gráfico 27.5:	Obstáculos encontrados en el proceso de instalación . . . . .	219
Gráfico 27.6:	Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial . . . . .	221
Gráfico 27.7:	Causas de malas experiencias (Porcentaje de empresas) . . . . .	222
Gráfico 27.8:	Resultados objetivos . . . . .	222
Gráfico 27.9:	Valoración subjetiva . . . . .	223
Gráfico 27.10:	Estrategia de negocio: búsqueda de mercados . . . . .	224
Gráfico 27.11:	Estrategia de negocio: búsqueda de factores productivos . . . . .	225
Gráfico 27.12:	Estrategia de negocio: búsqueda economías escala y eficiencia . . . . .	225
Gráfico 27.13:	Estrategia de negocio futura de la empresa española . . . . .	226
Gráfico 27.14:	Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización . . . . .	227
Gráfico 27.15:	Indicador sintético de resultados empresariales . . . . .	228
Gráfico 29.1:	Ingresos de Inversión Extranjera en Brasil . . . . .	269
Gráfico 29.2:	IDE Española: % del total mundial (flujo y stock) . . . . .	272
Gráfico 29.3:	IDE Española en América Latina y Brasil (neta, en millones de euros) . . . . .	273



## Prólogo

---

Por **Marcial Portela**

*Director General del Banco Santander*

El Banco Santander comenzó a apostar por Brasil en 1970 abriendo en São 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 con activos totales al cierre de 2009 de 315.973 millones de reales, un beneficio neto de 5.508 millones de reales, 51.000 empleados y una red de 3.593 oficinas. En ese mismo año, el Banco Santander realizó la mayor oferta pública de acciones de la historia de Brasil y obtuvo 8.100 millones de dólares para financiar la expansión de su presencia y operaciones en el país.

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, tras Chile, 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

---

“Brasil: un gran mercado en expansión sostenida” es el segundo libro que publica la Cátedra Santander-Nebrija de Dirección Internacional de Empresas sobre procesos de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes<sup>1</sup>.

Como en el anterior libro que inició esta colección<sup>2</sup>, en esta publicación se recogen experiencias y opiniones de expertos, académicos, empresarios y directivos de compañías con el fin de aportar un mejor conocimiento de la realidad, en este caso, de Brasil y de las oportunidades que ofrece.

También incluye los resultados de una encuesta que, con la inestimable ayuda de la Cámara de Comercio Brasil-España, hemos realizado entre empresas españolas allí instaladas, que aporta valiosa información de las diferentes formas de afrontar el proceso de implantación, las dificultades que han encontrado y cómo contemplan a este país en sus estrategias de futuro.

El Consejo Académico de esta Cátedra, compuesto por Matilde Madrid, Juan Carlos Collado y Carlos Díaz Huder, ha supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio, con la contribución de sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos da el Banco Santander, patrocinando esta Cátedra. Como siempre, se ha volcado y nos ha prestado la colaboración necesaria. Su amplio conocimiento de Brasil ha sido de especial utilidad, y en particular los comentarios y sugerencias de su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, de Marcial Portela, Director General del Banco Santander, y de Marcos Madureira, Director de Comunicación División América-Santander.

---

<sup>1</sup> Para más información consultar en <http://www.nebrija.com/nebrija-santander-direccion-empresas/index.htm>

<sup>2</sup> “China: una necesidad para una empresa global”.

También ha sido muy importante, y queremos agradecerérselo expresamente, el desinteresado trabajo que ha desarrollado la Cámara de Comercio Brasil-España, y en particular su Director Ejecutivo, Antonio del Corro, tanto en la elaboración de la encuesta como en la solicitud de colaboración de las empresas que aparecen en este libro. Como en el caso de la anterior publicación, Javier Gómez-Navarro, Presidente del Consejo Superior de Cámaras, gran conocedor del mundo empresarial y de los intereses de nuestras empresas en Brasil, nos ha ayudado con ideas y referencias para avanzar en la investigación.

**Brasil: un gran mercado en expansión sostenida.**

Parte I:

## **Principales resultados de la investigación**



## Principales resultados de la investigación

---

Por Gonzalo Solana González

*Director de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas*

Los resultados que a continuación se presentan han sido elaborados por el equipo universitario de la Cátedra Santander-Nebrija de Dirección Internacional de Empresas tras estudiar todas las colaboraciones que se recogen en este libro.

El objetivo de este apartado es doble: por un lado, ofrecer al lector una primera idea del contenido del libro y, por otro, estimular la lectura de las distintas colaboraciones que en él se contienen.

En primer lugar, se resaltan las cuestiones relativas a la economía brasileña y sus relaciones con España. En segundo lugar, se ponen de manifiesto, los aspectos más relevantes de los procesos de implantación y desarrollo de la actividad de nuestras compañías en este país. Se finaliza con el apartado referido a las políticas de apoyo a la internacionalización practicadas para facilitar la presencia de empresas españolas en Brasil.

### **A**

#### **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 las de carácter político. Durante muchos años se ha hablado y escrito de Brasil como un país con futuro y hoy ya es una realidad como potencia económica. Así lo refrenda en el Prólogo de este libro el Director General del Banco Santander, Marcial Portela: "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, el Secretario General Iberoamericano, en la colaboración que aporta en este libro<sup>1</sup> “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. Las proyecciones pronostican que el PIB de las economías emergentes del E7 será, dentro de pocos años, superior en un 50% al PIB de los países del actual G7. China podría superar a EEUU 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 EEUU hacia 2050. Las economías rusa, mexicana e indonesia podrían llegar a ser más grandes que las de Alemania, Francia o Reino Unido hacia esa fecha”. Ya en 1999 el PIB en paridad de poder de compra de los BRIC superó, según el FMI, al de los cuatro mayores países de la Unión Europea (UE): Alemania, Francia, Reino Unido e Italia.

Además, el desarrollo de las economías emergentes no debe valorarse sólo en términos comparativos o de tamaño. El auge de estas economías está teniendo efectos apreciables sobre el bienestar de los ciudadanos de sus demarcaciones pero también sobre sus socios comerciales, que de este modo acceden a nuevas fuentes competitivas para sus importaciones y a nuevos mercados para sus productos. Así, algunas estimaciones señalan que en la UE casi dos tercios de las importaciones que se realizan son “inputs” de sus procesos de producción.

#### **A.1.**

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

Para entender el cambio de Brasil basta con retener algunos datos que presenta Guillermo de la Dehesa, Presidente del Centre for Economic Policy Research (CEPR), en el artículo que incluye este libro<sup>2</sup>: “Brasil 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. Es decir, es, con diferencia, la segunda potencia del continente americano. Brasil es casi 18 veces mayor en superficie y 4 veces mayor en población que España. Su PIB es ya casi la mitad de toda América Latina y Caribe. Su PIB en dólares es ya hoy un 10% superior al de España”. Si la comparación se hace con China se observa que el PIB del país asiático es casi tres veces el de Brasil, pero su población es siete veces superior a este.

---

<sup>1</sup> “La internacionalización de las empresas iberoamericanas. Las empresas españolas en Brasil”.

<sup>2</sup> “La importancia de Brasil para la economía española”.

Junto al tamaño de su mercado, con una población estimada de 190 millones de habitantes, o la abundancia de recursos naturales (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,...) Brasil presenta una serie de características que le diferencian de otros mercados emergentes, como es la solidez de su economía en términos macroeconómicos y la estabilidad política.

Los gobiernos del Presidente Lula han venido aplicando una ortodoxa política económica, que ha llevado a que Brasil acumule unas reservas de divisas superiores a los 200.000 millones de dólares y a que se haya logrado una mayor estabilidad en la cotización de su divisa, junto a ambiciosos programas asistenciales de carácter redistributivo, que se están plasmando en una incorporación masiva de brasileños al mercado y un aumento notable de la denominada clase media, determinante para garantizar un crecimiento equilibrado y sostenido. Así lo pone de manifiesto José Manuel Rodríguez de Castro, Consejero Económico y Comercial, jefe de la oficina comercial de España en Brasilia<sup>3</sup> cuando señala que “la positiva evolución económica de Brasil en los últimos años, su buen desempeño ante la crisis mundial, su estabilidad política, su enorme mercado y sus ingentes recursos naturales son algunas de las razones que han convertido a este país en uno de los centros de atención de los inversores extranjeros”.

Por ello, Brasil, aunque su crecimiento del PIB no sobresalga frente a otras economías emergentes, es un punto de atracción prioritario para empresas de todo el mundo. Brasil es el primer receptor de inversión extranjera directa de América Latina, acumulando en 2008 la mitad del total de los capitales que se dirigieron a la zona. Entre 2001 y 2008 Brasil captó más de 180.000 millones de dólares en Inversión Extranjera Directa (IED), sobre todo en los últimos años. Así, en 2008, cuando los flujos mundiales de IED cayeron en un 15%, las inversiones recibidas por Brasil fueron un 30% superiores al ejercicio anterior, hasta alcanzar los 45.100 millones de dólares, por encima de las cifras registradas durante el programa de privatizaciones que se acometió en la década de los noventa. Sectores como el de extracción de minerales metálicos, metalurgia, servicios financieros y fabricación de productos alimenticios absorben la mayor parte de esas inversiones. No es de extrañar, pues, que, según la UNCTAD, Brasil será el cuarto país del mundo destinatario de inversiones directas en el periodo 2009-2011, tan sólo por detrás de China, Estados Unidos e India.

Junto a la política económica-social aplicada durante los últimos años, hay otros factores especialmente relevantes que están haciendo tan atractivo a Brasil

---

<sup>3</sup> “Brasil: una promesa cumplida”.

para el capital mundial. Entre éstos destacan el ambicioso plan de mejoras de las infraestructuras del gobierno brasileño, que se recoge en el denominado Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), el elevado potencial de desarrollo del turismo y las próximas celebraciones de la Copa del Mundo de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos del 2016.

Por su singularidad y eficacia es importante resaltar el sistema de bancos públicos, y en particular el funcionamiento del Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES). Con un stock de créditos vivos de unos 200.000 millones de dólares, mayor que el del Banco Interamericano de Desarrollo, el BNDES ha desempeñado, como se recoge en el artículo que para este libro ha realizado su Presidente, Luciano Coutinho<sup>4</sup> "un papel fundamental en el mantenimiento de la expansión del crédito en el periodo posterior al agravamiento de la crisis y en la atracción y apoyo de operaciones empresariales".

Como otras grandes economías emergentes, Brasil no sólo ofrece atractivos factores de producción a buen precio a 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), ha desarrollado un importante y diversificado tejido industrial que ha permitido que hoy en día sea el cuarto exportador mundial de aeronaves comerciales, el quinto productor siderúrgico mundial, el sexto fabricante de automóviles o la séptima industria química del mundo. Es, además, uno de los países más avanzados en la utilización de las tecnologías de información y comunicación, el quinto país del mundo en teléfonos móviles, el sexto en líneas telefónicas fijas, el quinto en servicios de Internet y de usuarios de estos servicios. Es, asimismo, el cuarto país del mundo en longitud de líneas de ferrocarriles y tiene 4.000 aeropuertos. Así mismo, hay que resaltar que tanto las instituciones públicas como las propias empresas están prestando atención al desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, lo que en opinión del profesor Antonio Sáenz de Miera<sup>5</sup> "refleja una nueva conciencia social acorde con las exigencias de los nuevos tiempos y con las necesidades de una economía emergente en un país que trata de mostrar su liderazgo en el terreno internacional".

Como consecuencia de todo ello, Brasil se ha situado en el puesto décimo segundo en el ranking de inversiones extranjeras directas mundiales y ha elevado su cuota en el mercado de mercancías del 1,39% al 1,7% entre 1995 y 2005. Como señalan Gaspar Frontini, Director de la Unidad de Relaciones Comerciales con Latinoamérica de la Comisión Europea, y Kay Parplies, Economista Senior de la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea, en el estudio

---

<sup>4</sup> "Perspectivas de la economía brasileña y presencia de empresas españolas en Brasil".

<sup>5</sup> "Políticas sociales públicas y mercado en el desarrollo de Brasil".

realizado para este libro<sup>6</sup>, “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 indican que en poco más de cinco años Brasil se convertirá en la quinta economía del mundo y que, según las estimaciones de Goldman Sachs, en 2050 puede escalar a la cuarta posición. 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 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.

## **A.2.**

### **Las relaciones Brasil-España: “estratégicas e inevitables”**

Como señala el actual Embajador de España en Brasil, Carlos Zaldívar, en la colaboración que hace en este libro<sup>7</sup> “Brasil y España han vivido procesos paralelos y hoy siguen rutas convergentes. Brasil y España se encuentran en muchos sitios, pero esas aperturas nos empujan irremisiblemente al encuentro y a la colaboración. Brasil y España ofrecen convergencia y también complementariedades”.

Estas relaciones estratégicas se plasman en un importante volumen de inversiones españolas en Brasil. A final de 2008 España era el segundo país con mayor stock acumulado de inversión en Brasil, representando cerca del 20% del total de nuestras inversiones en el exterior y alrededor de una tercera parte de toda la inversión española en Latinoamérica. Estos resultados se han logrado a pesar de que hasta el año 1996 nuestra presencia era casi insignificante.

Los procesos de privatización realizados en Brasil a inicios de la pasada década fueron aprovechados por las empresas españolas para tomar posiciones en los sectores de telecomunicaciones, energía y en el financiero y de seguros. En los últimos años las inversiones españolas en Brasil, que han vuelto a ser importantes, se han concentrado en el sector financiero, la construcción, las energías renovables y el turismo. Como señalan los profesores Martha Carro Fernández y Jesús Paúl Gutiérrez en el estudio que han realizado para este libro<sup>8</sup> “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”.

---

<sup>6</sup> “Brasil: un socio comercial clave para Europa”.

<sup>7</sup> “Brasil-España: unas relaciones estratégicas inevitables”.

<sup>8</sup> “Inversión directa española en Brasil: confluencia de intereses”.

Como en el caso de las inversiones, las perspectivas de incremento de intercambios comerciales en los próximos años son crecientes. Según los últimos datos de comercio exterior y de la cinta de aduanas que recoge Raúl Mínguez, economista del Consejo Superior de Cámaras, en el estudio que ha realizado para esta investigación<sup>9</sup> “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 camino que queda por recorrer parece largo a la vista del escaso peso, del orden del 1% del total, que tienen las exportaciones y las importaciones de bienes que se producen entre España y Brasil. Como indica Guillermo de la Dehesa<sup>10</sup> “Brasil fue solo el décimo noveno proveedor de bienes a España, y ésta ha suministrado a Brasil doce veces y medio menos bienes que a Portugal cuando el PIB brasileño es doce veces y medio mayor que el del país luso”.

El futuro parece propicio para que el flujo de intercambios y de inversiones entre Brasil y España se intensifique en los próximos años. Como señala Enrique Iglesias<sup>11</sup> en este libro: “los Juegos Olímpicos 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. La demanda de inversión asociada a los Juegos Olímpicos se une al amplio programa para la mejora de sus infraestructuras. 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 a la inversión y las compañías que ya tienen capital invertido en Brasil mostrarán interés en ampliar su negocio. El turismo 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 todas cuentan con más de 5.000 habitaciones”.

Las oportunidades para que se intensifiquen estas relaciones se extienden también a 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, la energía y el medio ambiente. En opinión de Enrique Iglesias “estas oportunidades se podrán aprovechar a través de las empresas españolas invirtiendo en Brasil, pero también podrá hacerse a través de la participación de

---

<sup>9</sup> “Evolución reciente de las empresas españolas exportadoras e importadoras con Brasil”.

<sup>10</sup> “La importancia de Brasil para la economía española”.

<sup>11</sup> “La internacionalización de las empresas iberoamericanas. Las empresas españolas en Brasil”.

empresas de Brasil en empresas españolas que disponen de tecnología y desean internacionalizarse mediante socios conocedores de los mercados de destino”.

Por último no hay que olvidar, el interés de Brasil y sus ciudadanos por el idioma español y la excelente imagen de España en ese país. Como resalta el Embajador de España en Brasil, Carlos Zaldívar<sup>12</sup> “Brasil es el país del mundo con más Institutos Cervantes; España es uno de los principales receptores de estudiantes brasileños, artistas y creadores brasileños son conocidos y triunfan en España, cada vez son más los brasileños que estudian nuestra lengua a todos los niveles, convirtiéndola en la segunda más demandada y quizás la primera en pocos años...”. Según Guillermo de la Dehesa<sup>13</sup> Brasil, “será en unas 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”.

## **B**

### **Los negocios de las empresas españolas en Brasil**

La encuesta realizada por esta Cátedra<sup>14</sup>, con la colaboración de la Cámara de Comercio Brasil-España, permite tener una idea aproximada de cómo entre las empresas españolas que trabajan con regularidad en Brasil han acometido los procesos de implantación, de cómo se han organizado, de las principales dificultades a las que se han enfrentado, de las estrategias desarrolladas y, por último, de los resultados obtenidos.

#### **B.1.**

##### **Los procesos de implantación**

La entrada de empresas españolas en Brasil ha sido tardía pero intensa, asociada en primer lugar a los procesos de privatización que se acometieron en dicho país a inicios de la pasada década y, en los últimos años, a los planes de modernización de infraestructuras y a las nuevas oportunidades de mercado derivadas del desarrollo de una clase social media creciente y de la mayor estabilidad política y macroeconómica.

##### **B.1.1.**

###### **“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.

---

<sup>12</sup> “Brasil-España: unas relaciones estratégicas inevitables”.

<sup>13</sup> “La importancia de Brasil para la economía española”.

<sup>14</sup> “Una radiografía de la empresa española 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, en contra de lo que podría suponerse a priori, 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 con un plan en marcha de apertura de 600 oficinas en Brasil hasta el año 2013 para reforzar la red comercial, ya que “la sociedad brasileña está experimentando un desarrollo muy fuerte y amplias capas de población se integran año tras año en las clases medias emergentes”. CEPESA, por su parte, indica que “para la industria de las materias primas de detergentes Brasil representaba una oportunidad de negocio única. Hemos podido aumentar nuestra capacidad de producción lo que nos permite abastecer a otros países de la región a precios competitivos, aprovechando economías de escala, aumentando nuestra cuota de mercado local y regional”.

Brasil no sólo dispone de una clase social media importante en términos de tamaño. Es una clase media que, a diferencia de lo que ocurre en otras economías emergentes, como China, destaca por su propensión al consumo, marcada por lo que podríamos denominar el “efecto samba” o la alegría por vivir y consumir. De hecho, como destaca José Manuel Rodríguez de Castro<sup>15</sup> “es importante reseñar que el motor del crecimiento económico brasileño a partir de 2006 ha sido la demanda interna gracias al consumo de las familias”. Brasil es ya hoy en día un país de clases medias emergentes. Según un reciente 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 69%. 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, tanto en términos de localización geográfica como de distribución de la renta, con un segmento de rentas bajas cercano al 30%, parece que se puede ir sustituyendo el uso del término “Belinda” 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”.

---

<sup>15</sup>“Brasil: una promesa cumplida”.

**B.1.2.**  
**“La compleja legislación y la burocracia aconseja la búsqueda de acuerdos con socios locales, al menos en las fases iniciales”**

El proceso de instalación en este país no es fácil. 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 último informe “Doing Business” del Banco Mundial sitúa a Brasil en el año 2010 en el puesto 129 de 183 países en lo que se refiere a la facilidad de hacer negocios. 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 131. El profesor de la Universidad Nebrija, Carlos Poza, aporta información relevante<sup>16</sup> 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 São Paulo. En este mismo sentido se pronuncia el Grup Serhs cuando señala que “la realización del proyecto no fue fácil y durante su ejecución tuvimos que superar alguna dificultad administrativa”, si bien resalta que “las autoridades siempre nos han apoyado”.

Es, pues, bastante comprensible que alrededor de la mitad de las empresas españolas que se han instalado en Brasil hayan recurrido a socios locales para entrar en este mercado, mediante “joint ventures” y fusiones y adquisiciones.

Este es el caso de Cuatrecasas que “desde hace diez años 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. Tras nuestra primera experiencia, el crecimiento siguiente fue a partir de adquisiciones de pequeñas empresas”.

Los procesos de inscripción de sociedades llevan bastante tiempo y, en ocasiones, para la realización de determinadas operaciones, en especial de comercio exterior, es necesario disponer de una sociedad residente fiscalmente en Brasil.

---

<sup>16</sup> “Una radiografía de la empresa española instalada en Brasil”.

### **B.1.3. “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”, o TAIM WESER que entre las razones señaladas para implantarse en Brasil destaca “la necesidad de ganar competitividad mediante la eliminación de las barreras arancelarias que gravaban nuestros equipos ofertados desde España”.

El arancel medio brasileño en 2008 se situaba, según la OMC, en el 11,5%, frente al 10,4% en 2004. Existe, además, una elevada protección en términos no arancelarios, mediante la existencia de diferentes barreras técnicas, y la tramitación aduanera es compleja y lenta, estimándose que de media son necesarios 14 días.

### **B.1.4. “El *portuñol* puede ser un problema”**

Las diferencias culturales y lingüísticas, que por fiarse de las semejanzas pueden generar problemas relevantes, refuerzan la conveniencia de buscar un socio local en el proceso de localización en el mercado brasileño. Así lo resalta José Manuel Rodríguez de Castro<sup>17</sup>, “no conviene olvidar que si bien Brasil es geográficamente América Latina es diferente al resto de países latinoamericanos y que la proximidad cultural, que sin duda existe, no debe confundirse con identidad cultural, como acaso pudiera pensarse en un primer momento”.

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 explícito es Sistemas Azud: “el idioma es una barrera. El *portuñol*, una mezcla libre del portugués y el español, no es un idioma, da lugar a malentendidos y a malas interpretaciones”.

---

<sup>17</sup>“Brasil: una promesa cumplida”.

**B.1.5.**  
**“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. De hecho, casi la mitad de las empresas instaladas en Brasil con actividad permanente indican, en la encuesta realizada por esta Cátedra, que han empleado, de alguna manera, el apoyo brasileño en su proceso de implantación.

El Banco Nacional para el Desarrollo Económico (BNDS) juega un papel destacado en la financiación de operaciones empresariales. Muchas compañías españolas han recurrido al BNDES para financiar sus proyectos en condiciones bastante favorables. Este es el caso de la empresa Abengoa, en la que “el BNDES ha participado como prestamista en todos nuestros proyectos de transmisión, habiéndose convertido en el principal banco de Abengoa en el mundo”. 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”.

El problema, como señala José Manuel Rodríguez de Castro<sup>18</sup>, “es que las empresas brasileñas de capital extranjero sólo pueden lograr las mejores condiciones de financiación ofrecidas por el BNDES si su sector de actividad es considerado de “alto interés nacional”, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 2233 de 1997. Esto puede llevar a que, en caso de que el sector de actividad de una empresa no esté incluido en el citado Decreto, la filial que se constituya en Brasil no podrá acceder a la financiación en las mejores condiciones del BNDES, lo que es especialmente preocupante si tenemos en cuenta que los competidores nacionales sí podrán beneficiarse de esas condiciones”.

La gran presencia de la banca pública en el segmento de financiación a largo plazo ha llevado a que la oferta de este tipo de financiación por el sector privado sea bastante limitada, aunque algunos bancos empiezan a ofrecer líneas para financiar la adquisición de empresas pero de una forma muy selectiva e incipiente.

---

<sup>18</sup> “Brasil: una promesa cumplida”.

### **B.1.6.** **“Instalación tardía pero más rápida tras conocerse las oportunidades del mercado brasileño”**

Por último, es resaltable que, 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 que han contestado a la encuesta indican que, como media, empezaron a exportar a Brasil en 1993, algo más de 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: 7 años desde que empezaron a exportar, mientras que en otros países el plazo para ejecutar “la segunda etapa de su internacionalización” fue de alrededor de 13 años.

Por otra parte, la mayoría de las empresas españolas implantadas en Brasil han optado por la instalación productiva, algo más del 50%, y el 28% 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”.

### **B.2.** **Los procesos de consolidación**

Los procesos de consolidación de las empresas españolas instaladas en Brasil tampoco han sido fáciles. Según los resultados que arroja la encuesta realizada por esta Cátedra, con la colaboración de la Cámara de Comercio Brasil-España, la mitad de ellas ha tenido alguna mala experiencia relacionada con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con el sistema aduanero. Alrededor de una de cada cuatro compañías ha tenido problemas con la Administración Pública, ya sea local, federal o estatal. Como señala el Grupo Isolux Corsán “las principales dificultades detectadas han sido legales, ya que existe una excesiva burocratización y judicialización de los procesos licitatorios, que provoca una notable ralentización de los mismos, el sistema fiscal es de una alta complejidad y el grado de proteccionismo elevado cuando las empresas extranjeras no están realizando una inversión en el país”.

Estas 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 a los servicios de profesionales locales en estos ámbitos.

### **B.2.1. “El coste Brasil”**

El desarrollo de la actividad empresarial en Brasil está marcado por lo que se conoce como el “coste Brasil”. José Manuel Rodríguez de Castro<sup>19</sup>, recoge con detalle estas cuestiones, “cuando se habla de “coste Brasil” se hace referencia a infraestructuras energéticas y de transporte deficientes, a un sistema impositivo muy complejo, a una oferta de financiación privada a largo plazo escasa y muy cara, a un mercado laboral excesivamente rígido y tuitivo, a un sistema educativo precario, y a una burocracia que ralentiza y encarece la economía”.

### **B.2.2. “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. Según algunas publicaciones, en Brasil se produce una media de 55 cambios ¡diarios! de la normativa fiscal<sup>20</sup>. Se cifra en 2.600 horas anuales el tiempo que tienen que dedicar las empresas para hacer frente a las obligaciones tributarias, frente a las 385,2 necesarias como media en América Latina. Además, la presión fiscal en Brasil es bastante elevada, del orden del 36% del PIB.

No es pues de extrañar que el Consejero Económico y Comercial de España en Brasilia<sup>21</sup> recomiende a los empresarios que se decidan por entrar en el mercado brasileño mediante la adquisición de una empresa establecida, y que 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 fácil 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”.

Así lo pone de manifiesto, entre otros casos, la experiencia de AnyHelp International al indicar que “Brasil es un país fiscalmente muy complejo, existen múltiples retenciones e impuestos que son sobre la facturación”.

---

<sup>19</sup> “Brasil: una promesa cumplida”.

<sup>20</sup> Periódico “Folha de Sao Paulo”, mayo de 2006.

<sup>21</sup> “Brasil: una promesa cumplida”.

**B.2.3.**  
**“Una excesiva burocracia”**

Los problemas burocráticos también son, a veces, consecuencia del volumen de actividad que se registra en la economía brasileña. Es el caso de lo relativo a las licencias medioambientales, que son gestionadas por el Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA). Como señala Abengoa, “el IBAMA cuenta con especialistas técnicos destacados pero gestiona muchos más proyectos de los que la capacidad material permite a los técnicos. A ello se une la falta de claridad previa a la hora de definir los parámetros de las licencias, por lo que el promotor se encuentra con novedades desagradables que superan claramente los más pesimistas supuestos contemplados en la propuesta ofrecida en la subasta”.

Además, como indica Fagor Automation, “los trámites aduaneros suelen ser muy lentos en función del funcionario que se encargue de los expedientes”.

**B.2.4.**  
**“Los puertos brasileños: un cuello de botella para el comercio”**

Los puertos brasileños son, probablemente, los principales cuellos de botella del comercio brasileño. Unos servicios de baja calidad, elevadas tarifas, largas filas de espera, exceso, también, de burocracia e infraestructuras de acceso obsoletas e 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, que señala “al mover nuestros componentes y productos terminados a través de puertos nos encontramos con que las aduanas brasileñas son muy complejas y el puerto de Santos muy caro y saturado”. 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.

**B.2.5.**  
**“Las infraestructuras terrestres y energéticas son todavía deficientes e insuficientes para el tamaño del mercado”**

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 en 2007 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 fletes 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, CEPESA destaca que “la falta de una infraestructura adecuada para las largas distancias complica la logística de nuestros productos”.

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 del carácter fragmentario de la red. En efecto, todavía 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, entre otras razones por el exceso de pasos a nivel (según la ANTF, hay un paso cada 1,5 km, y en esos tramos la velocidad se reduce a 10 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.

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.

#### **B.2.6. “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 pues sus sueldos son bastante elevados". A este respecto HISPASAT plantea que "entre los aspectos positivos de Brasil cabe resaltar la buena cualificación general de trabajador brasileño".

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 como "al tener una demanda oscilante funcionamos con un banco de horas y nos costó convencer al sindicato que era una necesidad en nuestro sector".

### **B.2.7. "Buena disposición de las autoridades locales para el inversionista extranjero,..."**

La mayoría de las empresas destacan la buena disposición de las autoridades brasileñas para ayudar a superar estas dificultades. Como afirma Telefónica, "hemos encontrado problemas puntuales para conseguir los permisos necesarios y dilatados plazos para realizar la importación de equipos, pero la experiencia ha sido satisfactoria en los ámbitos políticos e institucionales y el nivel de seguridad jurídica es de los más elevados de la región". También el Grupo Isolux Corsán indica que "el clima para los negocios resulta globalmente muy favorable y existe una buena disposición de las autoridades locales hacia la inversión extranjera".

Por otra parte, 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, cuando resalta que "la principal dificultad que ha encontrado la firma es que actualmente el mercado brasileño de agencias de comunicación y asesoría de empresas está saturado. La madurez de este mercado impone a los nuevos actores las dificultades propias de un proceso de implantación: desconfianza inicial, falta de espacio para nuevas actividades y clientes ya fidelizados por otras agencias".

### **2.2.8. "... y el Gobierno está poniendo en marcha iniciativas para resolver o atenuar las deficiencias observadas"**

Como destaca el Consejero económico y comercial y jefe de la oficina de España en Brasilia, José Manuel Rodríguez de Castro<sup>22</sup>, "las autoridades brasileñas son perfectamente conscientes de las deficiencias y estrangulamientos existentes.

Por ello han emprendido diferentes iniciativas que, de materializarse, ayudarán a resolver o atenuar dichos problemas a medio plazo”.

Así, destaca iniciativas puestas en marcha recientemente, como el proyecto de ley 431/2009 para facilitar el proceso de creación y cierre de empresas, una propuesta de reforma tributaria dirigida a simplificar el actual sistema fiscal mediante la unificación del ICMS -la principal fuente de recaudación de los gobiernos estatales-, la creación de un IVA federal, la constitución de un Grupo de Facilitación del Comercio, la puesta en marcha del plan de infraestructuras conocido como PAC, la modificación de las condiciones de licitación en obras públicas para hacer más accesible la participación efectiva de empresas extranjeras o, en el ámbito de la financiación a largo plazo, la creación de la Letra Financiera, un instrumento que facilitará a los bancos privados ofrecer financiación a largo plazo.

### **B.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. Este es el caso del Grupo Isolux Corsán en el que “el crecimiento del volumen de negocio ha sido exponencial, pasando de una media de 200 millones de euros de contratación anual a cerca de 1.000 en 2009”.

El 90% de las empresas señalan que han incrementado sus ventas y que han ganado cuota de mercado y más del 75% que sus beneficios han aumentado como consecuencia de su implantación en Brasil. Hay que resaltar que estos resultados positivos se han logrado tanto en las empresas que llevan instaladas en este país más de diez años como en las de más reciente incorporación. Gas Natural Fenosa, tras un importante esfuerzo inversor, que permitió multiplicar por 2,5 la longitud de sus redes, destaca que “todo ello ha supuesto que las ventas en diez años se hayan multiplicado por 7 y lograr un crecimiento anual superior al 3% en el número total de clientes”.

El 75% de los empresarios cree que su implantación en Brasil ha mejorado su posición frente a la competencia y que aumentan sus perspectivas de crecimiento y obtención de beneficios. Todas las empresas han indicado que su instalación en Brasil mejora su imagen ante competidores y clientes y la gran mayoría, el 90%, que ayuda a mejorar su reputación ante instituciones financieras.

#### **B.4.**

#### **Estrategias de negocio: “aprovechar las oportunidades y potencial de desarrollo del mercado brasileño”**

Las estrategias de negocio de las empresas españolas han estado centradas en aprovechar las ventajas que se derivan del tamaño y potencial de desarrollo del mercado brasileño.

Un buen ejemplo es el referido a las autopistas de peaje en las que el Grupo OHL con 3.226 kms de concesiones es “el primer operador en el mercado brasileño de autopistas de peaje con una cuota del 22% de este mercado”. O como señala MAPFRE “nuestra estrategia en Brasil pasa por continuar fortaleciendo nuestra apuesta por la consolidación de la organización territorial y una amplia red de ventas que a finales de 2009 estaba formada por más de 630 oficinas y más de 11.700 mediadores”. En este mismo sentido el Grupo 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”. Inditex resalta “que su población se caracteriza por su juventud, con el 60% por debajo de los 29 años. El gasto anual en vestuario por habitante ronda los 400 dólares, lo que coloca a Brasil por delante de los otros mercados emergentes.”

Así, en lo que se refiere a la búsqueda de mercados, las líneas estratégicas de las empresas españolas se focalizan en los mercados locales y adyacentes y en la producción local, factores a los que dan mayor importancia con un elevado consenso entre las empresas consultadas. 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, “aunque en la última década las telecomunicaciones brasileñas han experimentado un desarrollo espectacular, los niveles de penetración de las TIC distan aún mucho de los alcanzados en los principales países desarrollados, como consecuencia de una estructura demográfica en la que la población joven tiene un peso relativamente muy elevado”. Para IRIZAR, “al 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”.

Sobre las estrategias que piensan utilizar las empresas españolas en los próximos años, el potencial del mercado brasileño centra la atención de la mayoría de las empresas españolas allí instaladas. Ampliar cuota de mercado, la expansión regional y utilizar cada vez más capital humano del país son 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 en el mercado brasileño.

Este es el caso de Gas Natural Fenosa, para quien “la ampliación del servicio a nuevos municipios, la extensión del suministro de gas a nuevas zonas, la mejora de la eficiencia y el desarrollo del gas natural vehicular constituyen los principales ejes de expansión del grupo en el mercado brasileño”. Parecida es la visión de Sistema Azud, para quienes “la estrategia futura en Brasil es la de consolidar la cuota de mercado obtenida y expansionarnos hacia el sur del país y ganar cuota de mercado”. Igualmente HISPASAT indica que “ha encontrado en Brasil un lugar ideal para establecerse, primero por la gran presencia de empresas españolas y segundo porque nos abre las puertas al mayor mercado de Sudamérica”. Para REPSOL “uno de los grandes proyectos de inversión es Brasil que, en los próximos años, será uno de los principales vectores estratégicos de nuestro crecimiento. Nuestros 21 bloques en las cuencas de Santos, Campos y Espírito Santo requerirán inversiones de más de 10.000 millones de dólares hasta 2020”.

## **C.**

### **Políticas de apoyo a la internacionalización**

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en los procesos de internacionalización y en lo que se refiere a Brasil lo más destacado es lo siguiente.

#### **C.1.**

##### **“Las políticas de apoyo público han sido utilizadas por muchas empresas instaladas en Brasil**

Más de la mitad, el 59%, 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 participa 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 lo apuntado con anterioridad sobre la buena disposición de las autoridades brasileñas hacia los inversores extranjeros y el destacado papel del BNDES en la financiación de operaciones empresariales.

## C.2.

### **“Una política comercial europea que pretende intensificar la integración y complementariedad Brasil-UE”**

La política comercial es una de las áreas en que la Comisión Europea actúa en nombre de sus Estados Miembros.

Como señalan Gaspar Frontini y Kay Parplies<sup>23</sup> “Brasil es un socio comercial histórico de muchos países de la UE. La cuota de las importaciones de la UE en Brasil excede por ello significativamente su cuota de mercado global (31% frente a 20%). La relación comercial UE-Brasil es aún más significativa de lo que uno 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 suministrador de materias primas/ 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”.

Como se recoge en el texto de Gaspar Frontini y Kay Parplies, las negociaciones para facilitar las relaciones económicas entre Brasil y la UE se están desarrollando tanto a través de diálogos formales bilaterales como en el seno de los acuerdos UE-Mercosur, área esta última en la que Brasil es, con mucho, el país miembro más grande, representando más de tres cuartas partes del comercio entre estas dos grandes zonas comerciales.

A pesar del grado creciente de integración y de complementariedad, siguen existiendo barreras comerciales significativas entre la UE y Brasil que se están tratando de eliminar y que abrirán numerosas oportunidades de negocio en el futuro. Así, en estos momentos los puntos de discusión más importantes se centran en cuestiones relativas a los productos agrícolas, derechos de propiedad intelectual (registros de patentes y marcas comerciales, piratería y falsificación), acceso al mercado de dispositivos médicos, servicios marítimos, procedimientos sanitarios y fitosanitarios y temas de impositivos.

---

<sup>23</sup> “Brasil: un socio comercial clave para Europa”.

## **D**

### **A modo de conclusiones**

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan en este libro y de la elaboración de los principales resultados de esta 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 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.
- 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 estos mercados 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 inversionistas 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 en condiciones bastante asequibles.
- 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 y poco coordinada. No obstante, están en marcha numerosas iniciativas legislativas para atenuar o resolver estos problemas.

- 8** Los puertos y su gestión, 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 es creciente pero existen todavía barreras comerciales que deberían ser eliminadas lo antes posible.