

## Capítulo 27

### Una radiografía de la empresa española en Brasil\*

Por Carlos Poza Lara

*Profesor de Análisis Económico.*

*Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas, Universidad Nebrija.*

El *objetivo* de este capítulo es presentar de forma general las principales características de la empresa española instalada en Brasil. De forma que se puedan identificar, a través de su experiencia, algunos rasgos comunes en sus procesos de internacionalización. Como complemento, se hace una breve referencia al informe *Doing Business* (Banco Mundial) sobre la facilidad de hacer negocios en la economía brasileña.

La *metodología* utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, generados a través de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Brasil, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-Brasil. Dicha encuesta se compone de treinta y seis preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, consolidación, resultados y valoración, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Los *resultados* se muestran de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la empresa española instalada en Brasil, siguiendo la secuencia del cuestionario realizado; en segundo lugar, se efectúa un análisis causal entre los resultados obtenidos por la empresa en Brasil y las estrategias utilizadas. Y en último lugar, se recogen las principales conclusiones extraídas del trabajo.

---

\* Este capítulo se ha elaborado a partir de una encuesta que se ha realizado en colaboración con la Cámara de Comercio Brasil-España, que ha distribuido el cuestionario entre sus afiliados y que se ha encargado de recopilar las respuestas”.

## 27.1.

### Análisis descriptivo de la empresa española en Brasil.

Los resultados se ordenan siguiendo la secuencia de la encuesta utilizada<sup>1</sup>:

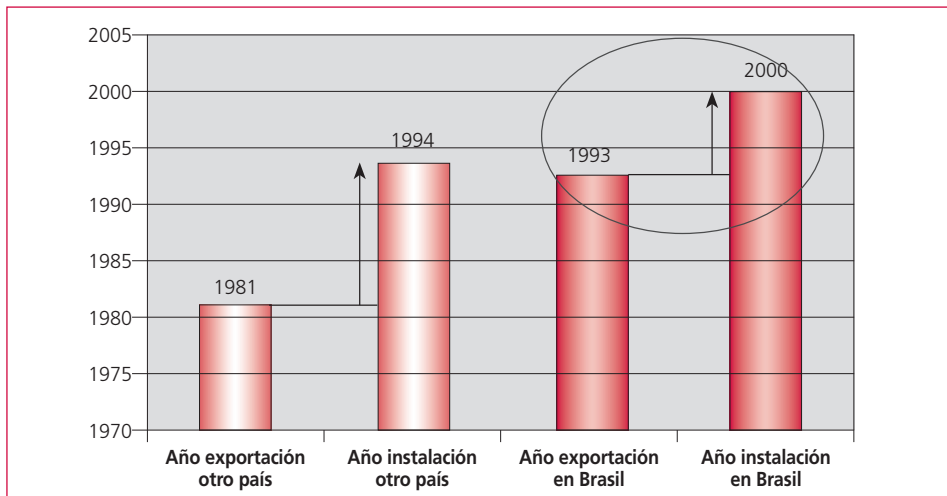
#### 27.1.1.

##### Datos generales de la empresa:

- **Año de constitución:** Más del 80% de las empresas españolas instaladas en Brasil tienen una antigüedad superior a diez años. El resto se constituyeron en la década 2000-10.
- **Facturación y empleados:** En líneas generales, entre 2002 y 2008, se ha producido un crecimiento tenue de la facturación y del número de empleados de la empresa española instalada en Brasil. Seguramente por el inicio de la crisis financiera internacional en la segunda mitad de 2007 y su virulento efecto sobre el sector real en 2008 y 2009.
- **Velocidad de expansión:** La internacionalización a Brasil ha tardado más pero va más rápida. La empresa española instalada en Brasil que comenzaba a exportar a un país determinado tardaba alrededor de trece años en instalarse allí, sin embargo, esta última cifra se reduce a siete en el caso de Brasil. Esto es, se tarda menos de la mitad en ejecutar una segunda etapa de internacionalización (ver Gráfico 27.1). Lógicamente, hoy día los procesos son mucho más ágiles por la experiencia acumulada, de modo que esta velocidad de expansión no tiene por qué ser específica de Brasil. De hecho, en el caso de China ocurre lo mismo.

Gráfico 27.1:

#### Expansión de las empresas españolas



Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> La estructura y contenido de la encuesta se puede consultar en el anexo 2.

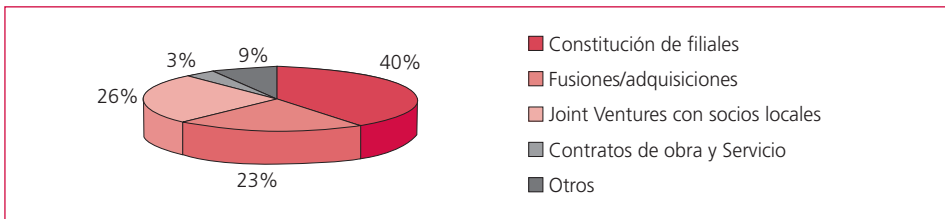
**27.1.2.**

**Proceso de localización:**

- **Cómo instalarse:** De las diferentes modalidades de instalación existentes las empresas españolas han optado principalmente por la constitución de filiales (40% de los casos). También se han empleado frecuentemente las *joint ventures* (26%) y las fusiones/adquisiciones (23%) para su implantación en el mercado brasileño. En esta línea, Llamazares García-Lomas (2003), propone acceder al mercado brasileño a través de un contacto local, al que se le conoce como *despachante*, que resuelva los problemas burocráticos.

**Gráfico 27.2:**

**Fórmula de instalación productiva**

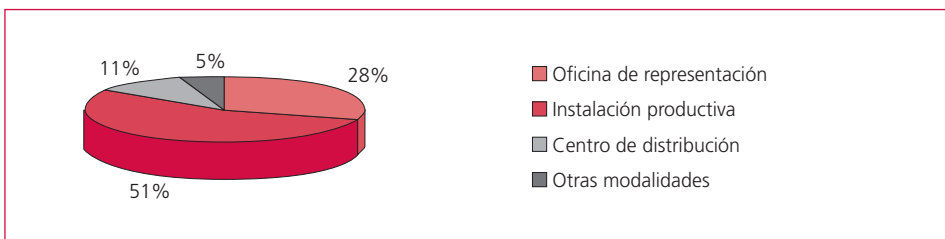


Fuente: elaboración propia

- **Tipo de instalación:** La mayoría de las empresas ha optado por la instalación productiva (51%). El 28% ha elegido una oficina de representación.

**Gráfico 27.3:**

**Tipo de instalación utilizada**



Fuente: elaboración propia

- **Financiación:** La inmensa mayoría ha financiado su instalación vía recursos propios (80%), utilizándose marginalmente la financiación estatal española (línea ICO u otras) y brasileña. El resto prácticamente no ha sido utilizada.
- **Motivos para instalarse:** Aprovechar el potencial del mercado brasileño así como su tamaño han sido los motivos fundamentales por los que las empresas españolas se han instalado en Brasil.

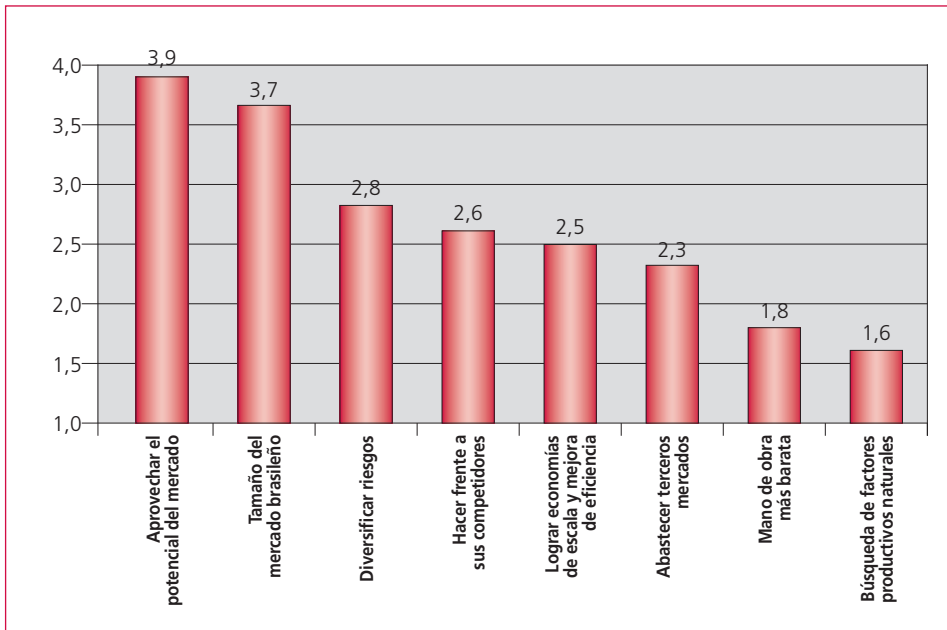
La diversificación de riesgos, hacer frente a los competidores, lograr economías de escala y abastecer a terceros mercados se sitúan entre la horquilla “poco importante” e “importante”.

Por su parte, ni la mano de obra más barata ni la búsqueda de factores productivos naturales son consideradas razones de relevancia.

**Gráfico 27.4:**

**Motivos para la instalación**

(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

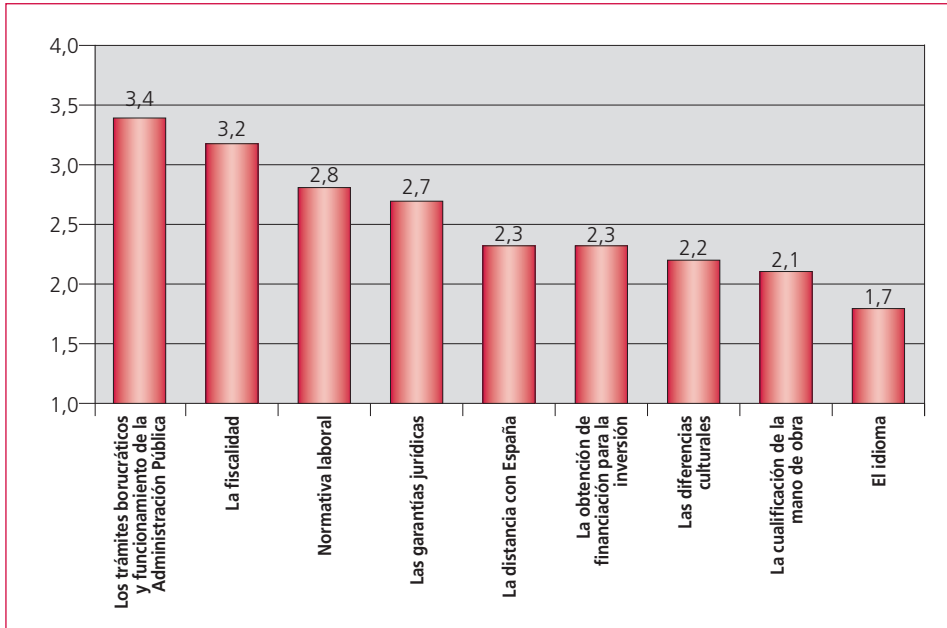
- **Principales obstáculos en el proceso de instalación:** Los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido los trámites burocráticos, el funcionamiento de la Administración Pública y la fiscalidad. El resto son considerados como problemas menores. En este sentido, se encuentra correlación con las conclusiones arrojadas en el informe *Doing Business 2010*<sup>2</sup>, en donde se pone de manifiesto la problemática en relación al pago de impuestos y, en general, al exceso de burocracia (trámites, coste, tiempo...).

Concretamente, en el caso de la fiscalidad se destaca la pérdida de tiempo que se requiere para preparar, presentar y pagar los principales impuestos.

<sup>2</sup> Para mayor detalle ver los anexos 3 y 4. En ellos se presenta un cuadro resumen del DB de la economía brasileña, en su conjunto y por ciudades.

**Gráfico 27.5:****Obstáculos encontrados en el proceso de instalación**

(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

**27.1.3.****Consolidación:**

- El 75% de las empresas que generan producción en Brasil la venden en el mercado brasileño, el 10% la exportan y el resto (15%) reparten entre el mercado interior y el exterior.
- **Estructura organizativa utilizada:** En las posibilidades de respuesta del cuestionario se han distinguido tres tipos de esquemas: el centralizado (gestión desde la matriz), el mixto (combinación según circunstancias) y el descentralizado (gestión principalmente en Brasil). Junto a esto se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la empresa, entre las cuales destacamos los siguientes resultados:
  - Recursos humanos: fundamentalmente se utiliza el método descentralizado (cerca del 50%), seguido del centralizado (20%) y mixto (30%).
  - Finanzas: prepondera el mixto (65%). Por su parte, el sistema centralizado se utiliza en el 20% de los casos y el descentralizado el 15%.
  - Marketing: mixto (55%), descentralizado (30%) y centralizado (15%).

- Gestión de compras: resalta el formato mixto (50%), seguido del descentralizado (33%). El centralizado es el menos empleado (17%).
- Tecnología, I+D+i: se utilizan eminentemente el centralizado y el mixto, con un 47% y 41% respectivamente. Marginalmente se usa el descentralizado (12%).
- Servicios fiscales: a tenor de las dificultades experimentadas por la empresa española, se opta preferentemente por un sistema descentralizado (60%). Bastante también, el mixto (35%), pero muy poco el centralizado (apenas un 5%). Lógico ante la peculiaridad de la fiscalidad brasileña.
- Servicios jurídicos: muy parecido al caso anterior. Descentralizado (55%), mixto (35%) y centralizado (10%). Se necesita conocimiento específico del sistema jurídico, por lo que es aconsejable contratar los servicios de un abogado local antes de firmar cualquier tipo de contrato.

**Tabla 27.1:**  
**Estructura organizativa utilizada** (Porcentajes redondeados)

Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	20	30	50
Finanzas	20	65	15
Marketing	15	55	30
Gestión de compras	17	50	33
Tecnología, I+D+i	47	41	12
Servicios fiscales	5	35	60
Servicios jurídicos	10	35	60

Fuente: elaboración propia

NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

- **Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial:** Los obstáculos más relevantes con los que se ha enfrentado la empresa española en Brasil en el desarrollo de su actividad son: los trámites burocráticos y funcionamiento de la Administración Pública, la competencia en el mercado y la fiscalidad. Los menos importantes son las diferencias culturales y el idioma.

Nuevamente, aunque con distinto orden, aparecen los trámites burocráticos, el funcionamiento de la Administración Pública y la fiscalidad como principales barreras.

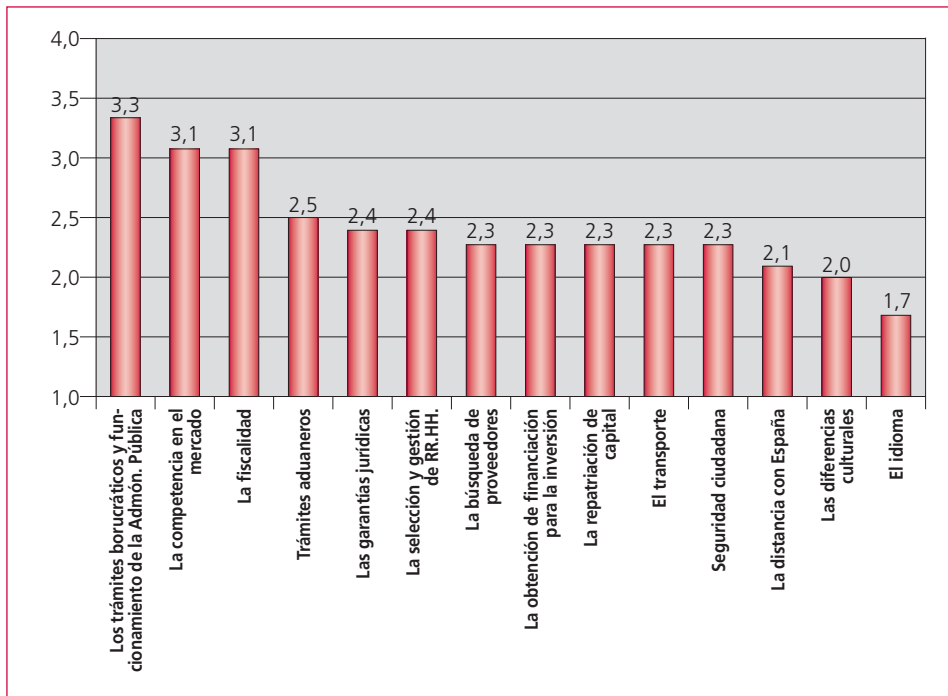
En Arahuetes y otros (2006) se profundiza en las características del sistema fiscal brasileño, al que califican como complejo, y en donde, según ellos, recae una de las principales barreras a la inversión en Brasil. Junto a ello, también indican que se une la tradicional lentitud y pesadez de la burocracia brasileña, que lleva a que se tarde semanas o meses en lo que en un contexto europeo se resolvería en días.

Por otro lado, las empresas españolas declaran que sus competidores se enfrentan a los mismos obstáculos que ellas, salvo en el caso del conocimiento de la cultura y del idioma.

### Gráfico 27.6:

#### Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial

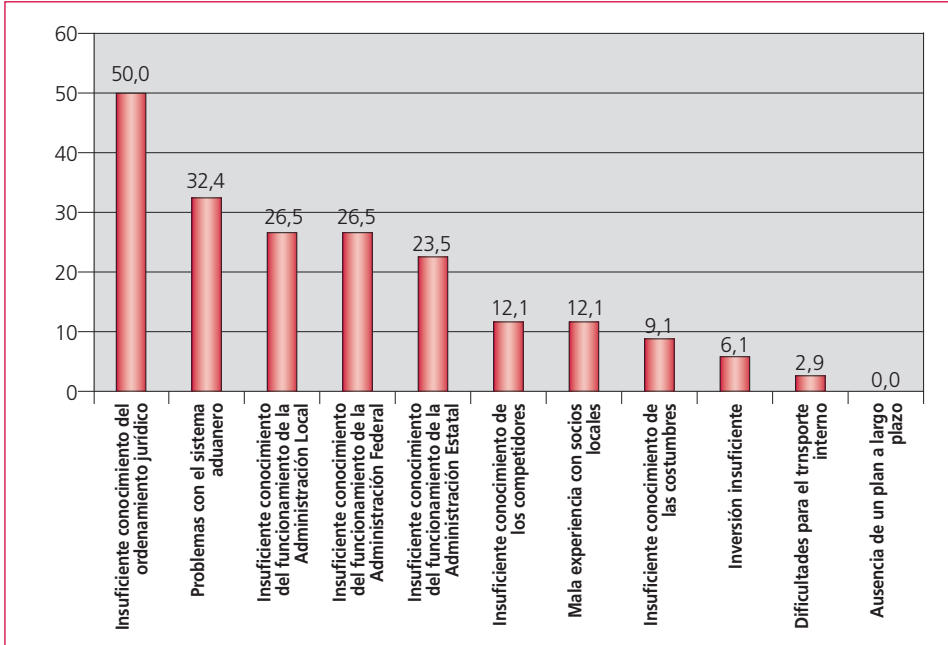
(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

- Principales causas de las malas experiencias sufridas: la mitad de las empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con el sistema aduanero. Alrededor de una de cada cuatro ha tenido alguna mala experiencia con la Administración Pública, ya sea local, federal o estatal.

**Gráfico 27.7:**  
**Causas de malas experiencias** (Porcentaje de empresas)

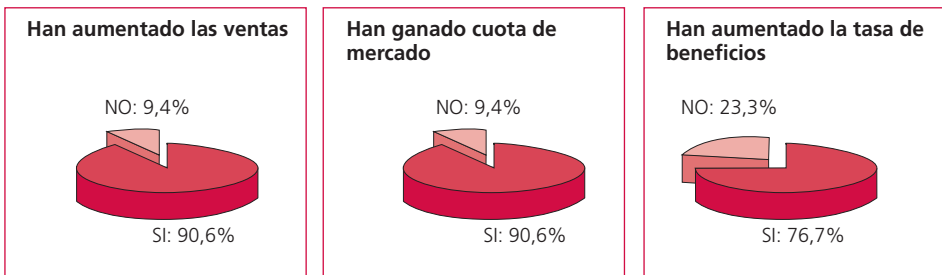


Fuente: elaboración propia

**27.1.4.**  
**Resultados y valoración de las empresas:**

- **Ventas, cuota de mercado y beneficios:** Más del 90% de las empresas expresan que han incrementado sus ventas y cuota de mercado al instalarse en Brasil; además, más del 75% manifiestan que han aumentado su tasa de beneficios.

**Gráfico 27.8:**  
**Resultados objetivos**

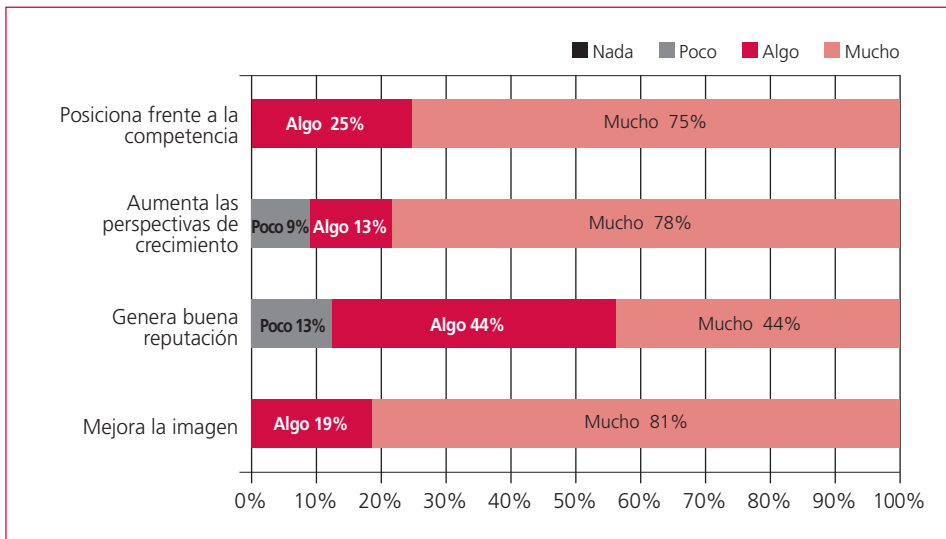


Fuente: elaboración propia



- Valoración del empresario:** En este caso, la valoración de los resultados se basa en la percepción de las propias empresas al desarrollar su actividad. El impacto desde este punto de vista subjetivo es el siguiente:
  - El 75% de las empresas españolas cree que su instalación en Brasil posiciona notablemente a su empresa frente a la competencia, al entrar de forma temprana en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo. El 25% restante también lo cree pero en menor medida.
  - El 78% indica que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficios. El 13% piensa que algo y el 9% poco.
  - El 90% de las empresas piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros. Y la mayoría de este porcentaje, el 78%, cree que en gran medida.
  - Todas las empresas creen que su instalación en Brasil mejora su imagen ante competidores y clientes. De las cuales el 75% lo cree especialmente.

**Gráfico 27.9:**  
**Valoración subjetiva**



Fuente: elaboración propia

### 27.1.5.

#### Estrategias de negocio:

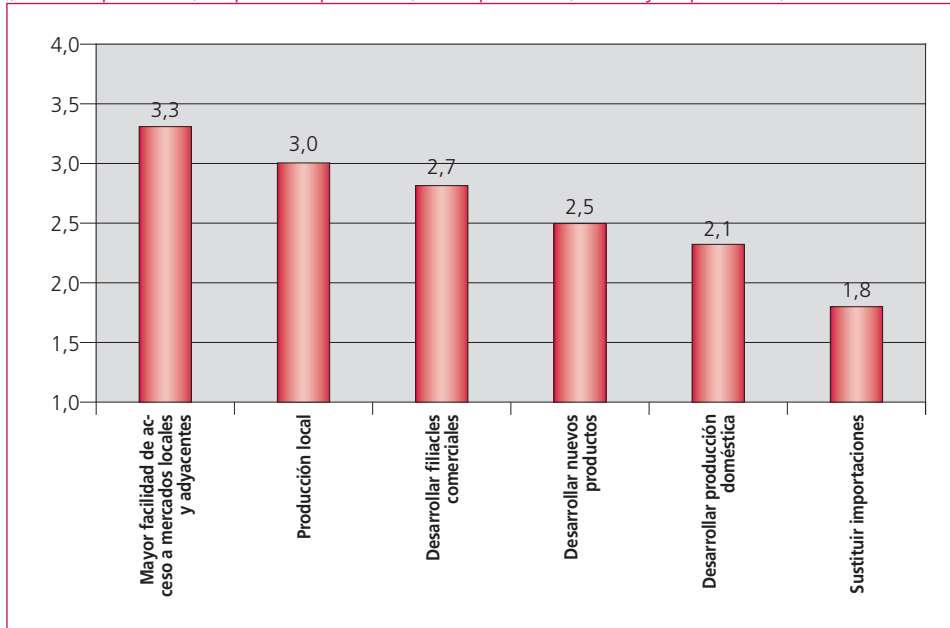
- **Estrategia de negocio en la búsqueda de mercados:** Para las empresas españolas sus líneas estratégicas se focalizan en la búsqueda de mercados locales y adyacentes y en la producción local, primordialmente. En menor medida buscan desarrollar filiales comerciales y nuevos productos, desplazar producción doméstica y sustituir importaciones.

La búsqueda de mercados locales y adyacentes no sólo es la principal causa de la búsqueda de mercados, sino donde se aprecia el mayor grado de consenso entre las diferentes empresas encuestadas (debido a la reducida dispersión).

#### Gráfico 27.10:

#### Estrategia de negocio: búsqueda de mercados

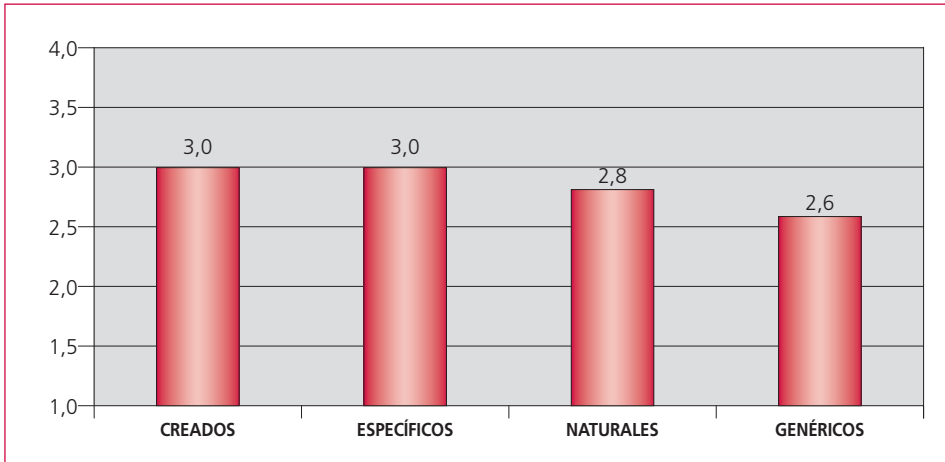
(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

- **Estrategia de negocio en la búsqueda de factores productivos:** Los factores productivos que buscan las empresas españolas son los creados (tecnologías, *know-how* y capacidades organizativas) y los específicos del sector. Y en menor medida, los naturales y genéricos, que se encuentran entre la horquilla “poco importante” e “importante”, pero con una desviación típica baja. Es decir, están de acuerdo en que no son tan importantes.

**Gráfico 27.11:**  
**Estrategia de negocio: búsqueda de factores productivos**  
 (1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)

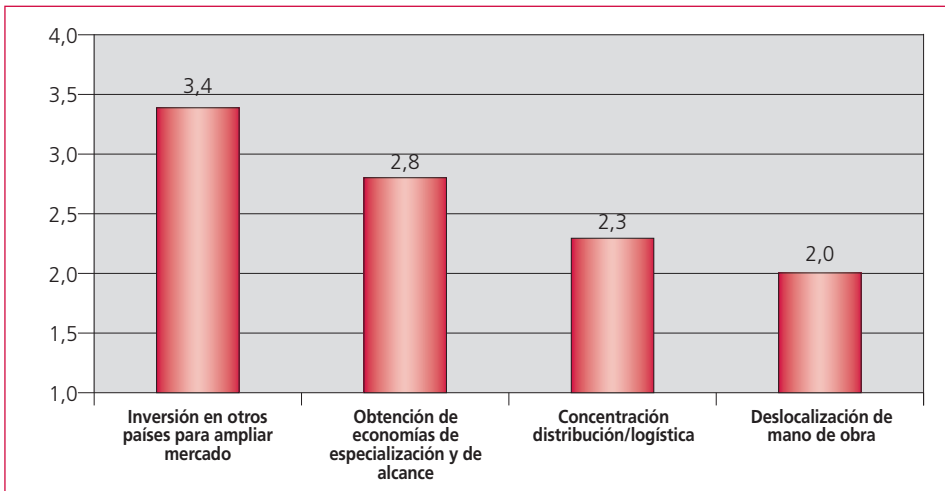


Fuente: elaboración propia

Nota: Creados (tecnologías, *know-how*, capacidades organizativas); Específicos (del sector o de la empresa); Naturales (materias primas, factor trabajo, localización geográfica); Genéricos (que puedan servir a la empresa)

- Estrategia de negocio en la búsqueda de economías de escala y eficiencia:** Las empresas españolas destacan la inversión en otros países para ampliar mercado como el factor más importante para conseguir economías de escala, además, con un grado de acuerdo bastante elevado.

**Gráfico 27.12:**  
**Estrategia de negocio: búsqueda economías escala y eficiencia**  
 (1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

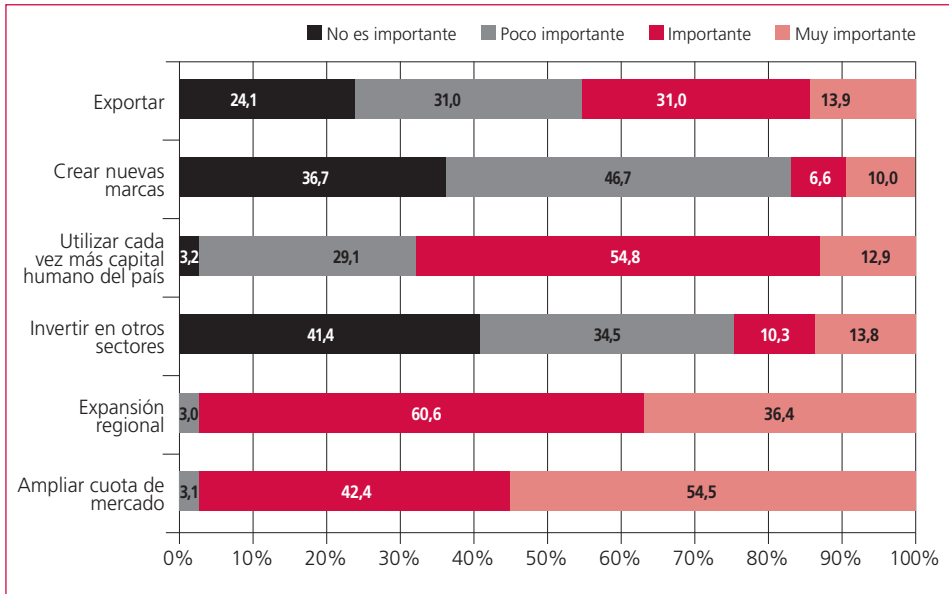
- Estrategia de negocio futura en Brasil:** La línea estratégica futura que pretenden seguir las empresas españolas en Brasil son la ampliación de la cuota de mercado y la expansión regional. También, utilizar cada vez más la mano de obra brasileña.

Sin embargo, se descarta, en general, la inversión en otros sectores y la creación de nuevas marcas. No hay pensamiento de diversificar sino de consolidar.

**Gráfico 27.13:**

**Estrategia de negocio futura de la empresa española**

(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

**27.1.6.**

**Apoyo público / privado recibido:**

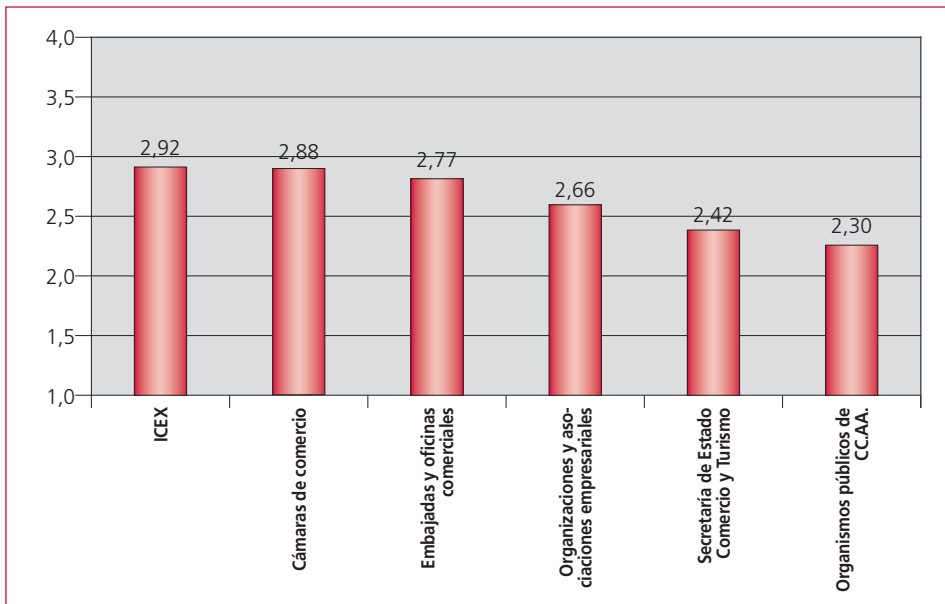
- Apoyo público/privado español:** El 58,8% de las empresas españolas instaladas en Brasil y con actividad permanente han utilizado, de algún modo, el apoyo español en su proceso de instalación.
- Apoyos público/privado brasileño:** El 47,1% de las empresas españolas instaladas en Brasil y con actividad permanente han empleado, de alguna manera, el apoyo brasileño en su proceso de instalación.
- Grado de utilidad del apoyo:** La mejor valoración de la calidad de los servicios de apoyo es concedida al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y a las Cámaras de Comercio. Seguido de las Embajadas y Oficinas Comerciales. En

un segundo plano se sitúan las Organización y Asociaciones Empresariales, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y los Organismos Públicos de las CCAA.

### Gráfico 27.14:

#### Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización

(1: no importante; 2: poco importante; 3: importante; 4: muy importante)



Fuente: elaboración propia

## 27.2.

### Relación entre las estrategias y los resultados.

Conocidas las principales características y las estrategias utilizadas por la empresa española instalada en Brasil, a continuación se pretende, sin ánimo de ser categóricos, detectar algunas de las posibles razones por las que las empresas españolas han podido mejorar sus resultados al instalarse en Brasil o, al menos, resaltar las estrategias que les hayan funcionado bien en su proceso de instalación y desarrollo de su actividad.

Para ello, en primer lugar, se ha elaborado un indicador sintético de resultados y, posteriormente, se han relacionado las diferentes estrategias consideradas por las empresas españolas con dicho indicador.

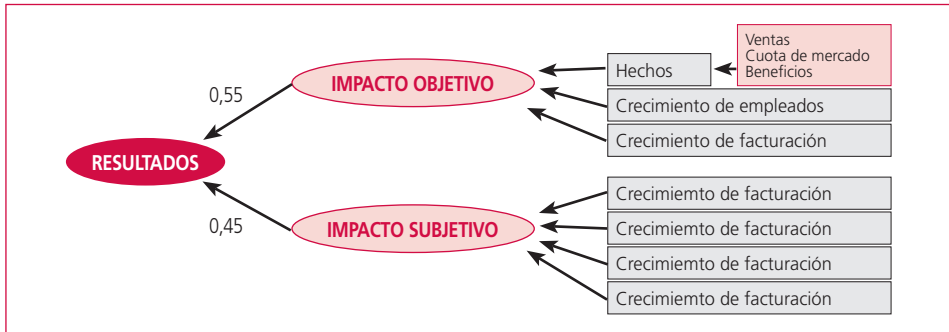
El indicador sintético de resultados empresariales se ha elaborado por combinación lineal de diferentes variables, unas objetivas y otras subjetivas. Dentro de las primeras destacan el crecimiento de la facturación, el crecimiento del número de empleados

y el impacto de la actividad en Brasil en términos de ventas, cuota de mercado y tasa de beneficios. Y dentro de las segundas resaltan la imagen de la empresa ante competidores o clientes, la reputación ante organismos financieros, las perspectivas de crecimiento de la empresa y el posicionamiento frente a la competencia.

La combinación lineal y, por tanto, las ponderaciones, se han obtenido mediante un análisis factorial, ya que permite reducir el número de variables iniciales en un número menor de factores sin perder información sustancial, facilitando la agregación y composición de indicadores, y reduciendo la arbitrariedad del investigador a la hora de ponderar variables<sup>3</sup>.

En el gráfico 27.15. se puede ver la composición del indicador:

**Gráfico 27.15:**  
**Indicador sintético de resultados empresariales**



Fuente: elaboración propia

Posteriormente, una vez generado el indicador y haber obtenido las puntuaciones para cada empresa, se han realizado diversas regresiones lineales con el propósito de detectar algún tipo de causalidad significativa entre las diferentes estrategias utilizadas por las empresas y los resultados conseguidos.

En resumen, dada la variedad de empresas tratadas no es posible resaltar líneas estratégicas comunes que hayan propiciado, en cierto modo, una mejora de los resultados empresariales. Salvo una excepción, muy correlacionada con la información extraída de los diversos documentos utilizados en este proyecto; se trata de la estrategia organizativa seguida en los servicios fiscales, donde se observa que un sistema descentralizado parece que contribuye a la mejora de los resultados<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Por razones de claridad expositiva no se presentan los resultados analíticos. No obstante, para mayor detalle pueden contactar con la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas.

<sup>4</sup> En el anexo 5 se puede apreciar el resultado estadísticamente significativo en el caso de los servicios fiscales. El resto de variables y regresiones no se incluyen porque no han salido significativas.

### 27.3.

#### Principales conclusiones.

- La mayoría de las firmas españolas instaladas en Brasil tienen una antigüedad superior a diez años.
- La mayor parte de las empresas han visto incrementado sus ventas, cuota de mercado y beneficios gracias a su implantación en Brasil. Además, indican que les posicionan frente a la competencia, aumentan sus perspectivas de crecimiento y les genera buena reputación.
- La fórmula de instalación ha sido principalmente la constitución de filiales. Y también las *joint ventures*. Por lo que parece adecuado acceder al mercado brasileño a través de un contacto local que resuelva los problemas burocráticos.
- La inmensa mayoría de las empresas han financiado su instalación vía recursos propios.
- Los principales motivos para establecerse en Brasil han sido aprovechar el tamaño y el potencial de su mercado.
- Los obstáculos más importantes con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación y desarrollo de su actividad han sido los trámites burocráticos, el funcionamiento de la Administración Pública y la fiscalidad. De este modo, se aprecia una importante correlación con las conclusiones recogidas en el informe *Doing Business 2010*, en donde se pone de manifiesto la problemática en el pago de impuestos y, en general, con el exceso de burocracia.
- La estructura organizativa que predomina en cada área funcional es: *descentralizado*: recursos humanos, servicios fiscales y jurídicos; *mixto*: finanzas, marketing y gestión de compras; y *centralizado*: tecnología e I+D.

Específicamente, se ha observado que las empresas que siguen un patrón descentralizado en la gestión de la fiscalidad presentan resultados empresariales mejores.

- Respecto a las malas experiencias sufridas, la mitad de las empresas ha tenido problemas con el ordenamiento jurídico y casi una de cada tres con el sistema aduanero. Alrededor de una de cada cuatro ha tenido alguna mala experiencia con la Administración Pública, ya sea local, federal o estatal.

- La estrategia de negocio en Brasil se focaliza: *respecto a la búsqueda de mercados*, en los locales y adyacentes y en la producción local; *respecto a la búsqueda de factores productivos*, en los creados (tecnologías, *know-how* y capacidades organizativas) y en los específicos del sector; y *respecto a la búsqueda de eficiencia*, en la inversión en otros países para conseguir economías de escala.
- La línea estratégica futura que pretenden seguir las empresas españolas en Brasil son la ampliación de la cuota de mercado y la expansión regional. También, utilizar cada vez más la mano de obra brasileña. Se descarta, a priori, la inversión en otros sectores y creación de nuevas marcas. Se pretende consolidar, no diversificar.
- Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas se han beneficiado de algún modo del apoyo público o privado existente. Las instituciones mejor valoradas son el ICEX, la Cámara de Comercio y las Embajadas y Oficinas Comerciales.



## ANEXOS

### ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Brasil, con la colaboración de la Cámara de Comercio España-Brasil.

El cuestionario consta de treinta y seis preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, consolidación, resultados y valoración, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

En total, se han obtenido 40 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en Brasil, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio España-Brasil se puede concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 150 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral aceptable para confiar en los resultados.

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Universo de la encuesta</b>	El universo estimado es del orden de 150 empresas
<b>Muestra</b>	40 empresas de diversos sectores
<b>Error de la muestra</b>	10%
<b>Muestreo</b>	Aleatorio
<b>Modo de distribución de las encuestas</b>	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas en colaboración con la Cámara de Comercio España-Brasil, mediante correo postal y seguimiento telefónico
<b>Cargo persona encuestada</b>	Miembro del equipo directivo
<b>Fechas de realización</b>	Del 15 de octubre de 2009 al 15 de febrero de 2010

Para tratar los datos y extraer las conclusiones pertinentes se ha llevado a cabo un análisis exploratorio mediante el paquete estadístico SPSS 17.0.

**ANEXO 2:**  
**CUESTIONARIO: “LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN BRASIL”**

**LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN BRASIL**  
**CUESTIONARIO DESTINADO A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS INSTALADAS EN BRASIL**

La Cátedra Nebrija – Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija, en el marco del proyecto **“Las empresas españolas en mercados emergentes”**, en colaboración con la **Cámara de Comercio**, está realizando un estudio acerca de **Las empresas españolas que están instaladas en Brasil**. Con ese fin se está llevando a cabo un cuestionario entre los directivos de dichas empresas. Por este motivo solicitamos su colaboración y se lo agradecemos anticipadamente. Los datos son estrictamente confidenciales y su uso se limitará a la realización del proyecto citado. Una vez tratadas todas las respuestas recibidas se le remitirá un informe con los resultados globales del estudio.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	
PERSONA DE CONTACTO:	
DATOS DE CONTACTO (E-mail y teléfono):	

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

**1** ¿Podría indicar en qué año se constituyó la empresa?

**2** ¿En qué sector o sectores de actividad opera? (especificar código CNAE)

1.
2.
3.

**3** Señale con una X la facturación de su empresa en todo el mundo en los años 2002 (o año posterior si en 2002 no existía) y 2008:

Facturación (mill. de euros)	2002	2008
0 – 5		
5,1 – 25		
25,1 – 50		
Más de 50		

**4** Señale con una X el número de empleados de su empresa en todo el mundo en los años 2002 (o año posterior si en 2002 no existía) y 2008:

Nº de empleados	2002	2008
0 – 25		
26 – 50		
51 – 250		
Más de 250		

**5** ¿En qué año empezó su empresa a exportar?

**6** Señale con una X el volumen de exportación en relación a su facturación en todo el mundo en los años 2002 (o año posterior si en 2002 no existía) y 2008:

Proporción (%)	2002	2008
0 – 10		
11 – 25		
26 – 50		
Más de 50		

**7** ¿En qué año inició su empresa la creación de oficinas o instalaciones productivas fuera de España?

### EL PROCESO DE LOCALIZACIÓN EN BRASIL

**8** ¿En qué año empezó su empresa a exportar a Brasil?

**9** ¿Ha dejado de exportar a Brasil a raíz de instalarse allí?    Sí  No

**10** ¿En qué año se inició la creación de oficinas o instalaciones en Brasil?

**11** Señale con una X cómo se produjo la instalación de su empresa en Brasil.

Constitución de filiales	
Fusiones/adquisiciones	
Joint Ventures con socios locales	
Contratos de obra y servicio	
Otras modalidades, indicar cuáles:	

**12 ¿Qué tipo de instalación dispone en Brasil?**

Oficina de representación	
Instalación productiva	
Centro de distribución	
Otras modalidades, indicar cuáles:	

**13 Indique (en porcentajes) con qué recursos financió la implantación en Brasil:**

% sobre la inversión total	
Recursos propios	
Financiación del país receptor, de origen privado	
Financiación del país receptor, de origen público	
Financiación bancaria tradicional	
Captación bursátil	
Financiación estatal (Línea ICO u otras)	
Financiación multilateral	
<b>Inversión total</b>	<b>100</b>

**14 Valore la importancia de los siguientes motivos para la instalación de su empresa en Brasil:**

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Tamaño del mercado brasileño				
Lograr economías de escala y mejora de la eficiencia				
Abastecer terceros mercados				
Mano de obra más barata				
Aprovechar el potencial del mercado				
Diversificar riesgos				
Búsqueda de factores productivos naturales				
Hacer frente a sus competidores				
Otros, indicar cuáles:				

**15 ¿Podría valorar los obstáculos que encontró su empresa en su proceso de instalación en Brasil?**

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
El idioma				
Las diferencias culturales				
La distancia con España				
Los trámites burocráticos y funcionamiento de la Administración Pública				
Las garantías jurídicas				

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
La fiscalidad				
Normativa laboral				
La obtención de financiación para la inversión				
La cualificación de la mano de obra				
Otros, indicar cuáles:				

**CONSOLIDACIÓN EN BRASIL**

**16** Señale con una X la facturación de su empresa en Brasil en 2008:

Facturación (mill. de euros)	2008
0 – 5	
5,1 – 25	
25,1 – 50	
Más de 50	

**17** ¿Cuál es el destino de la producción de su empresa en Brasil?

% sobre la facturación	
Venta en el mercado brasileño	
Exportación	
<b>Facturación total</b>	<b>100</b>

**18** Respecto a la estructura organizativa, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?

	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH			
Finanzas			
Marketing			
Gestión de compras			
Tecnología, I+D+i			
Servicios fiscales			
Servicios jurídicos			

NOTA: un sistema centralizado se refiere a la gestión desde la matriz, el mixto una combinación de ambos y, descentralizado si la gestión se realiza principalmente en Brasil.

**19** ¿Es diferente su organización a la media del propio sector brasileño?    Sí     No

**20** ¿Podría valorar los obstáculos que encuentra su empresa en el desarrollo de su actividad en Brasil?

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
El idioma				
Las diferencias culturales				
La distancia con España				
La competencia en el mercado				
Los trámites burocráticos y funcionamiento de la Administración Pública				
Trámites aduaneros				
Seguridad ciudadana				
Las garantías jurídicas				
La fiscalidad				
La obtención de financiación para la inversión				
La selección y gestión de RRHH				
La búsqueda de proveedores				
El transporte				
La repatriación de capital				
Otros, indicar cuáles:				

**21** ¿Podría señalar aquellos obstáculos que son diferentes para su competencia?

1.
2.
3.

**22** En el caso de que haya sufrido alguna mala experiencia en Brasil, señale con una X la razón o razones:

Insuficiente conocimiento del ordenamiento jurídico, fiscal y laboral	
Insuficiente conocimiento del funcionamiento de la Administración local	
Insuficiente conocimiento del funcionamiento de la Administración federal	
Insuficiente conocimiento del funcionamiento de la Administración estatal	
Insuficiente conocimiento de las costumbres	
Problemas con el sistema aduanero	
Dificultades para el transporte interno	
Insuficiente conocimiento de los competidores	
Mala experiencia con socios locales	
Inversión insuficiente	
Ausencia de un plan a largo plazo	
Otras específicas, indicar cuáles:	

**23** Indique si los obstáculos a los que se enfrenta su competencia para el desarrollo de su actividad son mayores, iguales o menores en relación a su empresa.

	Mayores obstáculos para la competencia	Los mismos obstáculos para ambos	Menores obstáculos para la competencia
El idioma			
Las diferencias culturales			
La distancia con España			
La competencia en el mercado			
Los trámites burocráticos y funcionamiento de la Administración Pública			
Trámites aduaneros			
Seguridad ciudadana			
Las garantías jurídicas			
La fiscalidad			
La obtención de financiación para la inversión			
La selección y gestión de RRHH			
La búsqueda de proveedores			
El transporte			
La repatriación de capital			
Otros, indicar cuáles:			

## RESULTADOS Y VALORACIÓN

**24** ¿Cuál ha sido, por el momento, el impacto de la actividad en Brasil sobre su empresa? Referente a la compañía en su conjunto.

	SI	NO
Han aumentado las ventas		
Han ganado cuota de mercado		
Han aumentado la tasa de beneficios		

**25** Señale el grado en el que la instalación de su empresa en Brasil...

	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
Mejora la imagen de la empresa ante competidores o clientes				
Genera buena reputación ante organismos financieros				
Aumenta las perspectivas de crecimiento y beneficio de la empresa				
Posiciona a la empresa frente a la competencia				
Otros, indicar cuáles:				

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

**26** En la búsqueda de mercados indique la importancia de los siguientes factores en su estrategia de negocio.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Sustituir importaciones				
Desplazar producción doméstica				
Desarrollar nuevos productos				
Mayor facilidad de acceso a mercados locales y adyacentes				
Desarrollar filiales comerciales				
Producción local				
Otros, indicar cuáles:				

**27** En la búsqueda de factores productivos indique la importancia de los siguientes factores en su estrategia de negocio.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Naturales (materias primas, factor trabajo, localización geográfica)				
Creados (tecnologías, know-how, capacidades organizativas)				
Genéricos (que puedan servir a la empresa)				
Específicos (del sector o de la empresa)				
Otros, indicar cuáles:				

**28** En la búsqueda de economía de escala y eficiencia indique la importancia de los siguientes factores en su estrategia de negocio.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Deslocalización mano de obra				
Concentración distribución/logística				
Inversión en otros países para ampliar mercado				
Obtención de economías de especialización y de alcance				
Otros, indicar cuáles:				



**29** Indique qué elementos son más importantes para definir su estrategia de futuro en Brasil:

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Ampliar cuota de mercado				
Expansión regional				
Invertir en otros sectores (por ej.: infraestructuras, energía, telecomunicaciones, financiero, etc.)				
Utilizar cada vez más capital humano del país				
Crear nuevas marcas				
Exportar				
Otros, indicar cuáles:				

**APOYO PÚBLICO / PRIVADO**

**30** ¿Ha utilizado el apoyo público o privado español en su proceso de instalación en Brasil?

Sí  No

**31** ¿Ha utilizado el apoyo público o privado brasileño en su proceso de instalación en Brasil?

Sí  No

**32** ¿Cuáles han sido los servicios de apoyo que ha utilizado y catalogue su utilidad?

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Cámaras de comercio				
Organizaciones y asociaciones empresariales				
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo				
Embajadas y oficinas comerciales				
ICEX				
Organismos públicos de CC.AA.				
Otros, indicar cuáles:				

**33** ¿Ha utilizado servicios financieros públicos españoles?: ICO, CESCE, COFIDES, etc.

Sí  No

**34** ¿Ha utilizado servicios financieros públicos brasileños? Sí  No

**35** ¿Cómo los valora?

Los servicios financieros españoles			Los servicios financieros brasileños		
Bien	Regular	Mal	Bien	Regular	Mal

**36** La existencia de servicios financieros de empresas privadas españolas en Brasil, ¿le ha facilitado su negocio en este país?

Nada	Poco	Algo	Mucho

### ANEXO 3:

#### DETALLE INDICADOR "FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS"

Indicadores	2007	2010
<b>FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)</b>	<b>121</b>	<b>129</b>
<b>APERTURA DE UNA EMPRESA (clasificación)</b>	<b>115</b>	<b>126</b>
Número de procedimientos	17	16
Tiempo (días)	152	120
Costo (% del ingreso per cápita)	9.9	6.9
Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)	0.0	0.0
<b>MANEJO DE LICENCIAS (clasificación)</b>	<b>139</b>	<b>113</b>
Número de procedimientos	19	18
Tiempo (días)	460	411
Costo (% del ingreso per cápita)	179.9	50.6
<b>MERCADO DE TRABAJO (clasificación)</b>	<b>99</b>	<b>138</b>
Índice de dificultad de contratación (0-100)	67	78
Índice de rigidez en los horarios (0-100)	60	60
Índice de dificultad de despido (0-100)	0	0
Índice de rigidez del empleo (0-100)	42	46
Costo del despido (semanas de salario)	37	46
<b>REGISTROS DE PROPIEDAD (clasificación)</b>	<b>124</b>	<b>120</b>
Número de procedimientos	14	14
Tiempo (días)	47	42
Costo (% del valor de la propiedad)	40	2.7
<b>ACCESO AL CRÉDITO (clasificación)</b>	<b>83</b>	<b>87</b>
Índice de grado de transparencia (1-10)	2	3
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	5	5
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	9.2	23.7
Cobertura de burós privados (% de adultos)	43.0	59.2
<b>PROTECCIÓN DEL INVERSOR (clasificación)</b>	<b>60</b>	<b>73</b>
Índice de grado de transparencia (1-10)	5	6
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	7	7
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	4	3
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	5.3	5.3
<b>PAGO DE IMPUESTOS (clasificación)</b>	<b>151</b>	<b>150</b>
Pagos (número por año)	23	10
Tiempo (horas por año)	2600	2600
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	71.7	69.2

Indicadores	2007	2010
<b>FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)</b>	<b>121</b>	<b>129</b>
<b>COMERCIO TRANSFRONTERIZO (clasificación)</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
Documentos para exportar (número)	7	8
Tiempo para exportar (días)	18	12
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	895	1540
Documentos para importar (días)	6	7
Tiempo para importar (días)	24	16
Costo de importación (US\$ por contenedor)	1145	1440
<b>CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (clasificación)</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Número de procedimientos	42	45
Tiempo (días)	616	616
Costo (% de la demanda)	15.5	16.5
<b>CIERRE DE UNA EMPRESA (clasificación)</b>	<b>135</b>	<b>131</b>
Tiempo (años)	4.0	4.0
Costo (% del valor de los bienes)	12	12
Tasa de recuperación (centavos por US\$)	12.1	17.1

Fuente: *Doing Business, 2007 y 2010 (Banco Mundial)*

NOTA: se ha seleccionado como año inicial 2007, porque fue el primer año donde el Banco Mundial clasificó a los países no sólo por el indicador global "Facilidad de hacer negocios" sino también atendiendo a los indicadores parciales. El último informe *Doing Business* es el de 2010.

## ANEXO 4: FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS EN BRASIL

### 1 POR APARTADOS Y CIUDADES (Clasificación)

Ciudades/Indicadores	Facilidad de hacer negocios	Apertura de empresas	Registros de propiedad	Acceso al crédito	Manejo de licencias	Pago de impuestos
Brasilia, Distrito Federal	1 (+ fácil)	3	1	7	2	8
Manaus, Amazonas	2	5	4	4	10	4
Belo Horizonte, Minas Gerais	3	1	5	1	13	13
Porto Velho, Rondonia	4	8	12	10	1	2
Sao Luis, Maranhao	5	13	7	2	4	4
Porto Alegre, Rio Grande do Sul	6	1	11	4	9	9
Campo Grande, Mato Grosso do Sul	7	6	13	6	4	3
Rio de Janeiro	8	6	7	3	6	10
Florianópolis, Santa Catarina	9	10	1	8	7	7
Salvador, Bahia	10	9	9	10	8	1
Sao Paulo	11	11	5	nd	3	12
Cuiabá, Mato Grosso	12	4	3	8	12	11
Fortaleza, Ceará	13 (+ difícil)	12	10	12	11	6

Fuente: *Doing Business in Brazil, 2006 (Banco Mundial)*

## 2 POR RENTA PER CÁPITA Y CIUDADES (Por ciudades)

Ranking	Renta per cápita (BRL)	Ciudad
1 (más fácil)	16.920	Brasilia, Distrito Federal
2	9.100	Manaus, Amazonas
3	7.709	Belo Horizonte, Minas Gerais
4	5.743	Porto Velho, Rondonia
5	2.354	Sao Luis, Maranhao
6	12.071	Porto Alegre, Rio Grande do Sul
7	8.634	Campo Grande, Mato Grosso do Sul
8	12.671	Rio de Janeiro
9	10.949	Florianópolis, Santa Catarina
10	5.402	Salvador, Bahia
11	12.619	Sao Paulo
12	8.391	Cuiabá, Mato Grosso
13 (más difícil)	3.618	Fortaleza, Ceará

Fuente: *Doing Business in Brazil, 2006 (Banco Mundial)*

NOTA: (1) Marzo 2010: 1 euro = 2,43 BRL. (2) No se observa correlación estadísticamente significativa entre el ranking de las ciudades y la renta per cápita.

## ANEXO 5: REGRESIÓN LINEAL

ANOVA <sup>b</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2345,644	7	335,092	8,335	,000a
	Residual	643,264	16	40,204		
	Total	2988,908	23			

a. Variables predictoras: (Constante), Respecto a la estructura organizativa SERVICIOS JURÍDICOS, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa GESTIÓN DE COMPRAS, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa TECNOLOGÍA, I+D+i, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa MARKETING, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa FINANZAS, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa RRHH, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?, Respecto a la estructura organizativa SERVICIOS FISCALES, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?

b. Variable dependiente: Resultados

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error tip.	Beta		
1	(Constante)	-8,085	7,403		-1,092	,291
	<b>Respecto a la estructura organizativa SERVICIOS FISCALES, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, mixto o descentralizado?</b>	11,149	4,695	,577	2,375	,030

a. Variable dependiente: Resultados