

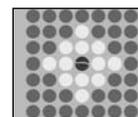
# Un ejemplo de internacionalización de la empresa española en Brasil: *Viscofan*

José Antonio Canales García\*

**En este artículo se describe la experiencia empresarial de un grupo español que comenzó hace más de veinte años exportando sus productos a Brasil y que, en la actualidad, cuenta con una importante fábrica en dicho país que suministra a toda Latinoamérica e, incluso, a Estados Unidos. Por otra parte, anima a los empresarios españoles a instalarse en Brasil superando los posibles riesgos que puedan presentarse en un primer momento.**

**Palabras clave: desarrollo económico, conquista de mercados, inversiones, riesgo financiero.**

**Clasificación JEL: O54**



MONOGRÁFICO

## 1. Introducción

Agosto 2002. Brasil se proclama pentacampeón mundial de fútbol. El operario Lula se encuentra a pocos meses de convertirse en presidente de la República federal de Brasil. La bolsa de São Paulo hundiéndose, para comprar un dólar se necesitan 4 reales brasileños, la inflación en el 20 por 100 anual, fuga de capitales monetarios y humanos al extranjero. Es el final, todo está perdido, Brasil se hunde y con él toda América Latina, arrastrando a Europa y a Estados Unidos, como consecuencia de la denominada globalización de las inversiones.

Agosto 2006. La bolsa de São Paulo en máximos históricos, la inflación por

debajo del 4 por 100 anual, los beneficios de los bancos en cotas máximas inimaginables, el real a 2,15 unidades por dólar, el superavit comercial aumenta año tras año, la renta per cápita mejora, el PIB crece de forma moderada. El presidente Luis Ignacio Lula da Silva camina de forma firme y sostenida hacia la reelección ajeno a los escándalos de corrupción que han salpicado su mandato. La selección brasileña de fútbol ha caído en cuartos de final en el mundial de Alemania.

Tan sólo hay cuatro años de diferencia entre estos dos momentos, pero qué cambios más profundos han sucedido, tanto en el resultado futbolístico como en la realidad del país entre una fecha y otra, cambios que también se acentúan si retrocedemos hasta 1994 cuando el presidente Cardoso asume el poder y comienza un proceso de reformas de enorme trascen-

\* Director general del grupo VISCOFAN.

dencia económica y social, continuado en los cuatro primeros años de mandato del presidente Lula.

Aunque España ha descubierto Brasil en el siglo XXI, su presencia en el país es determinante y definitiva, aunque queda espacio y oportunidades para muchos nuevos proyectos de inversión, proyectos que deben ejecutarse ya, sin más dilación, para no perder el *excelente momento*. Es ahora o nunca.

## 2. Diez motivos para invertir en Brasil

Además de la extraordinaria situación de estabilidad económica, política, social y de respeto de las reglas de juego de mercado y de contratos, que Brasil tiene en este momento y que va a tener en los años sucesivos, aspectos que son clave para dar confianza y atraer al inversor extranjero y hacer que se decante por Brasil, especialmente cuando se compara con los países vecinos, expongo a continuación otros diez motivos importantes y a tener en cuenta para invertir en Brasil, que, a veces, no son tan conocidos por el gran público.

— Brasil dispone de un contingente de mano de obra formada (titulados superiores y doctores) por un gran número de personas y sobre todo de gran calidad, en todos los sectores sociales, (financieros, ingenierías, médicos, etcétera), acostumbrados a los cambios rápidos y drásticos del escenario macroeconómico, por lo que tienen una agilidad y flexibilidad de ideas y de adaptación a las nuevas situaciones de mercado, como en pocos otros lugares del mundo.

— A nivel de formación básica, se ha mejorado mucho en los últimos años, teniendo todavía mucho camino por recorrer, pero el trabajador brasileño es muy

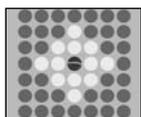
generoso y entregado, y se compromete de forma total a poco que la empresa le invite a ello.

— Existen multitud de entidades como SENAI y SESI, relacionadas con las asociaciones de clase y las Cámaras (federación de industrias), volcadas en la formación profesional de todo tipo de mecánicos, auxiliares, torneros, etcétera, que son un excelente campo de cultivo de mano de obra para las empresas.

— Debido a las reminiscencias de los tiempos hiperinflacionarios, Brasil es un país de consumo en todos los niveles sociales. Antiguamente, el dinero no tenía valor, por lo que cualquier bien de consumo se convertía inmediatamente en un bien de inversión (teléfono, electrodomésticos, automóviles, etcétera). Hoy en día, la inflación está más controlada, pero perdura el efecto consumista de décadas pasadas. Evidentemente hay que separar la capacidad de consumo según las clases sociales, pero es un hecho constatado que cada uno en su nivel, la sociedad brasileña es consumista por naturaleza. Brasil es uno de los mercados más importantes para todo lo que gira alrededor del mundo del lujo, *glamour* y sofisticación, como también lo es en el segmento de la alimentación básica (refrescos, helados, salchichas, electrodomésticos, vestuario, etcétera).

— Brasil es el vivero y granero del mundo. No solamente es el líder mundial en la producción de soja, azúcar, celulosa, zumo de naranja, algodón, metales, carne vacuna, pollos y otros, sino que año a año supera sus índices de productividad por hectárea plantada, mejora el desarrollo genético de sus animales, todo ello en perfecta sintonía entre el sector privado, la universidad y el sector público.

— Brasil, pese a ser un país joven, tiene amplia cultura industrial a sus espaldas, principalmente en la región sur, debido a la



MONOGRÁFICO

influencia de la inmigración europea y japonesa de principios del siglo XX. Cultura industrial que, aderezada con altas dosis de pionerismo, innovación, osadía y afán de superación, conlleva que el parque industrial brasileño esté totalmente adaptado a las nuevas tecnologías, con un grado de complejidad y competitividad altísimos, que nada tiene que envidiar a las empresas del primer mundo.

— Pese a tener una estructura fiscal, tremendamente compleja, con impuestos en cascada y penalizando en exceso el consumo y las cadenas largas de producción, los últimos gobiernos están realizando esfuerzos para despenalizar la inversión en bienes de equipo, a fin de mejorar la maquinaria industrial del país, por una parte, y para que Brasil se convierta en el gran exportador de América Latina, desonerando de impuestos las exportaciones.

— Con el plan de las *Parcerias Público Privadas* se está expandiendo en el país, no sólo a nivel gubernamental, sino también a nivel de la ciudadanía, que la convivencia y armonía del sector privado con el sector público es absolutamente necesaria para lograr mejorar la situación del país. Se va diluyendo la imagen del empresario capitalista, acumulador de riqueza y explotador de la sociedad en provecho propio. Se comienza a apreciar la figura del empresario, sea nacional o extranjero, que pese a poder depositar su dinero en el banco, y obtener altas tasas de rentabilidad con muy poco riesgo, decide invertir en diferentes proyectos, creando empleos, riqueza y bienestar en un entorno de mayor riesgo e incertidumbre.

— Lentamente, pero sin pausa, se va procediendo a la desburocratización del Estado, con el consiguiente ahorro de tiempo, dinero y esfuerzos personales.

— Brasil es un país receptor de inmigración desde hace muchos años, por lo que sus habitantes son muy cálidos, ama-

bles y acogedores con las diferentes personas, ejecutivos y expatriados, que se integran en su nación. Ningún extranjero puede sentirse mal en el país, todos los brasileños sin excepción intentarán que el extranjero se sienta como en su casa.

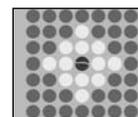
### 3. Riesgos y/o oportunidades

Evidentemente invertir en Brasil, pese a los factores enumerados en el punto anterior, sigue siendo una decisión difícil, complicada y no exenta de riesgos, por lo que el responsable financiero de nuestra empresa nos va a pedir una tasa de retorno mayor para el proyecto brasileño que por otro en Europa, EEUU o, incluso, Asia. En mi opinión, los principales factores de riesgo (aunque hay que ser optimistas e identificar estos puntos como oportunidades de negocio futuras) son:

- Deficiencia de infraestructuras: Puentes colapsados, carreteras en mal estado, ausencia de ferrocarril, aeropuertos internacionales obsoletos (São Paulo principalmente), que dificultan el tránsito de mercancías (operaciones *import-export*) y personas (turismo).
- El déficit fiscal del Estado mejora lentamente, lo que impide acometer con mayor rapidez la mejora de infraestructuras, invertir más en educación, sanidad,...
- Altas tasas de interés, que no incitan a la inversión productiva y sí a colocar el dinero en depósitos bancarios.
- Fiscalidad muy compleja, que facilita la interpretación subjetiva de las diferentes normas fiscales y que penaliza el consumo.

### 4. Experiencia personal

No podía concluir este artículo sin dejar de hacer partícipe al lector, lo que



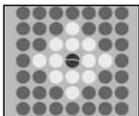
MONOGRÁFICO

ha sido mi experiencia personal en Brasil. He tenido la enorme fortuna de haber vivido casi diez años en el país, de 1996 a 2006, diez años en los que el país ha sufrido una profunda transformación. Durante este tiempo dirigí las operaciones del grupo VISCOFAN en Brasil.

Viscofan es una empresa española con sede en Pamplona, Navarra, líder mundial en la producción de tripas artificiales sobre la base de celulosa y colágeno.

En los años ochenta, comenzaron las primeras exportaciones de Viscofan a Brasil, por medio de un representante. En 1993 se constituyó la filial en Brasil, denominada *Viscofan do Brasil*. En 1995 se inauguró la primera fábrica del grupo en el país, concretamente una fábrica de plisado (acabado) en Itu, estado de São Paulo.

En 1996 se adquirió a la multinacional alemana Hoechst, la fábrica de extrusión de tripa celulósica que tenían en el polo Matarazzo en la ciudad de São Paulo, completándose totalmente el ciclo de producción de tripa celulósica en territorio brasileño. A partir de ahí, y contando con el inestimable apoyo de todo el personal brasileño de *Viscofan do Brasil*, que se identifica con Viscofan al 200 por 100, se ha multiplicado por cuatro la producción, se han conseguido los mejores estándares de producción del mundo, la mejor eficiencia y rentabilidad, consolidando las fábricas y la sociedad, como el centro productivo por excelencia tanto para Brasil, como para el resto de Latinoamérica e, incluso, Estados Unidos, pasándose de una plantilla inicial de 3 personas a los actuales 400.



MONOGRÁFICO