

Paulo Paiva\*

## MINAS GERAIS: TIERRA DE OPORTUNIDADES

A finales del siglo pasado, la economía brasileña sufrió una profunda transformación con un exitoso programa de estabilización y varias reformas que fortalecieron el sistema bancario y desarrollaron los mecanismos de mercado. El crecimiento económico de comienzos de este siglo estuvo acompañado por un esfuerzo de inclusión social que tuvo como resultado un aumento considerable de la clase media y, como consecuencia, una fuerte expansión del consumo. A partir de 2011, las condiciones externas no siguieron siendo tan propicias debido al bajo crecimiento de los países de la zona euro y de los Estados Unidos. China y otros países emergentes todavía crecían a tasas más elevadas y la economía mineira también siguió creciendo. La Administración estatal<sup>1</sup> adoptó un modelo de gestión más moderno, adaptando al sector público prácticas que había tenido éxito en la iniciativa privada, como el planeamiento estratégico, incentivos al ejercicio asociados a la consecución de metas y el seguimiento de resultados. El ambiente de negocios favoreció la llegada de nuevas inversiones. Minas Gerais obtuvo y ostenta el grado de inversión de Standard & Poor's y de Moody's. Este capítulo trata de las oportunidades y de los retos a los que la economía de Minas Gerais se enfrenta. Para ayudar a los inversores en su toma de decisión, su objetivo es presentar una matriz SWOT, herramienta utilizada en auxilio de la estrategia empresarial enfocada hacia la toma de decisión en el ámbito de la empresa, para identificar internamente las fuerzas y las debilidades de la economía mineira y, externamente, las oportunidades y las amenazas.

**Palabras clave:** inversión pública, inversión privada, recursos naturales.

**Clasificación JEL:** E62, F21, Q32.

### 1. Introducción

A fines del siglo pasado, la economía brasileña sufrió una profunda transformación con un exitoso programa de estabilización y varias reformas que fortalecieron el sistema bancario y desarrollaron los mecanismos de mercado. El crecimiento económico de comienzos de este siglo estuvo acom-

pañado por un esfuerzo de inclusión social que tuvo como resultado un aumento considerable de la clase media y una fuerte expansión del consumo. La primera ola de crecimiento que duró hasta la eclosión de la crisis financiera internacional estuvo estimulada por la demanda externa, llegada principalmente del este asiático en busca de *commodities*. El estado de Minas Gerais, rico en recursos naturales y con tradición en agronegocios, supo aprovechar esa ola. Su economía creció y surgieron nuevas oportunidades de inversiones.

A partir de 2011 las condiciones externas ya no fueron tan propicias debido al bajo crecimiento ▷

\* Profesor de la Fundación Dom Cabral y Presidente del Consejo de Administración del Banco de Desarrollo de Minas Gerais (BDMG).

Traducción de María Tecla Portela Carreiro.

Versión de mayo de 2014.

<sup>1</sup> Estatal entendiéndose como una acción de competencia de los estados (unidades federativas) de Brasil.

de los países de la zona euro y de los Estados Unidos<sup>2</sup>. Mientras China y otros países emergentes todavía crecían a índices más elevados, la economía mineira siguió creciendo. La Administración estatal adoptó un modelo de gestión más moderno, adaptando al sector público prácticas que habían tenido éxito en la iniciativa privada, como el planeamiento estratégico, los incentivos al ejercicio asociados a la consecución de metas y el seguimiento de resultados. El ambiente de negocios favoreció la llegada de nuevas inversiones.

Minas Gerais obtuvo y ostenta el grado de inversión (*investment grade*) de las agencias Standard & Poor's y Moody's.

A largo plazo, las condiciones para el crecimiento son favorables, aunque el estado de Minas Gerais tiene que enfrentarse a las adversidades del corto y del medio plazo: bajo crecimiento de la economía brasileña y desaceleración de las economías emergentes, en concreto de China, principal importador de las *commodities* mineiras.

Este capítulo se ocupa de las oportunidades y de los retos a que se enfrenta la economía de Minas Gerais. Para ayudar a los inversores en su toma de decisión, el objetivo del capítulo es presentar una matriz SWOT<sup>3</sup>, herramienta utilizada en apoyo a la estrategia empresarial buscando la toma de decisión en el ámbito de la empresa, para identificar internamente las fuerzas y las debilidades de la economía mineira y, externamente, las oportunidades y las amenazas. Aunque la matriz SWOT sea un instrumento ampliamente utilizado en el planeamiento estratégico empresarial, aquí su adaptación es una innovación, al referirse a la economía de un estado de la federación brasileña. El objetivo de ese ejercicio es

<sup>2</sup> Para un análisis de las respuestas de la economía brasileña a la crisis financiera internacional ver: Paulo Paiva (2009): «Impacto de la crisis económica en la economía de Brasil» en *Revista de Economía Mundial*, nº 23, pp 227-244.

<sup>3</sup> Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) es una herramienta analítica para apoyar evaluaciones de escenarios y decisiones estratégicas de empresas e instituciones. Su concepción se atribuye al profesor de la universidad de Stanford, Albert Humphrey en las décadas de los sesenta y setenta.

ofrecer un cuadro-síntesis de los principales aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se pretende invertir en Minas Gerais.

Después de una presentación de indicadores que sintetizan los principales aspectos de Minas Gerais, se analiza la economía y el ambiente de negocios en este estado. Y el texto finaliza con la presentación de la matriz SWOT para Minas Gerais.

## 2. Minas Gerais

Brasil es una República Federativa, dividida en 27 unidades, siendo 26 estados y un Distrito Federal, en el que se encuentra su capital, Brasilia. Minas Gerais es uno de los más importantes estados de Brasil, situado en el Sudeste, la región más rica del país, en donde se concentra el 42 por 100 de la población, el 55 por 100 del producto interior bruto y cerca del 80 por 100 del mercado consumidor brasileño.

Su territorio tiene 588.000 km<sup>2</sup>, área comparable a la de Francia o España, es el cuarto mayor en extensión en Brasil. En este territorio viven 20 millones de personas, constituyéndose como la segunda mayor población entre los estados brasileños, inferior tan sólo a la población del estado de São Paulo. Su población es comparable a la de Australia.

En Brasil existen 5.564 municipios y Minas Gerais cuenta con el mayor número entre todas las unidades de estado: está dividido en 853 municipios.

Su producto interior bruto (PIB) se acerca a los 200.000 millones, haciendo la economía mineira tan grande como la economía de Perú. El estado está entre los tres más ricos del país.

Su territorio es abundante en recursos minerales, principalmente mineral de hierro, niobio, oro y aluminio. Excepto la cuenca amazónica, todas las demás cuencas hidrográficas nacen en tierras mineiras. Por eso, a este estado se le llama la *caixa d'água do Brasil*. ▷

Además de la riqueza del subsuelo, sus tierras son fértiles y propicias para la producción de grano y la cría de animales.

Otro aspecto relevante de la situación geográfica de Minas Gerais es su posición estratégica entre São Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia. También se encuentra en medio de la unión entre las regiones Sur y Sudeste con la región Nordeste. De este modo, los principales nudos de comunicaciones por tráfico rodado cortan Minas Gerais, tanto en su extensión norte-sur, como en su extensión este-oeste. Cuenta con la segunda mayor red ferroviaria del país, con más de 5.000 km y la mayor red de carreteras pavimentadas del país, con más de 30.000 km de longitud. Tiene fácil acceso a los puertos de Vitória, Rio de Janeiro, Santos y Paranaguá. La conexión aérea interna también es amplia y los vuelos con destino a las principales capitales del país, como São Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia duran, como media, una hora. Su capital, Belo Horizonte, está unida por vuelos internacionales directos con Estados Unidos, Europa, Panamá y Argentina. En 2013 el movimiento de pasajeros en el aeropuerto internacional Tancredo Neves, que sirve a la capital del estado, alcanzó los 10 millones de pasajeros. Ese aeropuerto se ha transformado, recientemente, en el centro de la primera *aerotrópolis* de América del Sur, en donde, en las proximidades del aeropuerto internacional, se desarrolla una ciudad planeada, con estímulos para la situación de industrias y centros de investigaciones en alta tecnología, de transporte y un centro de negociaciones. Al consolidarse esa *aerotrópolis* será un fuerte centro inductor de desarrollo y competitividad<sup>4</sup>.

Por su geografía y su ocupación, Minas Gerais se ha considerado, en muchas ocasiones, como la síntesis de Brasil, puesto que combina una gran extensión territorial, una gran población y un considerable PIB, con enormes desigualdades regionales y sociales. Por ejemplo, el producto *per capita* de Minas Gerais está estimado

en cerca de 9.000 dólares, lo que coloca al estado en la 10ª posición entre los estados brasileños. Esa renta per cápita es comparable a la de Rumanía. También cuando se compara el índice de desarrollo humano (IDH) se comprueba que Minas Gerais se encuentra en la 9ª posición entre los estados brasileños (el IDH de Minas Gerais es 0,825 ante el 0,730 de Brasil en su totalidad). En comparación internacional, el índice de desarrollo humano de Minas Gerais es semejante al de Polonia o al de Barbados.

La ocupación del territorio se dio, inicialmente, debido a la búsqueda de oro y metales preciosos en el siglo XVI y a las incursiones de los *bandeirantes*. Además de los portugueses, llegaron los esclavos y, más tarde, inmigrantes de varios países europeos. Debido a su posición geográfica, Minas Gerais fue, durante mucho tiempo, un importante entropuerto comercial. Su cultura estuvo fuertemente marcada por el barroco del período colonial y por las tradiciones religiosas portuguesas y africanas, principalmente en la región central, también conocida como Minas. El modernismo de comienzos del siglo XX está presente en el planeamiento urbano y en la arquitectura de Belo Horizonte, su capital.

Las Gerais son los campos y las vastas extensiones del sertón que cubre las regiones norte y oeste, en las que predomina la cría de ganado y la agricultura.

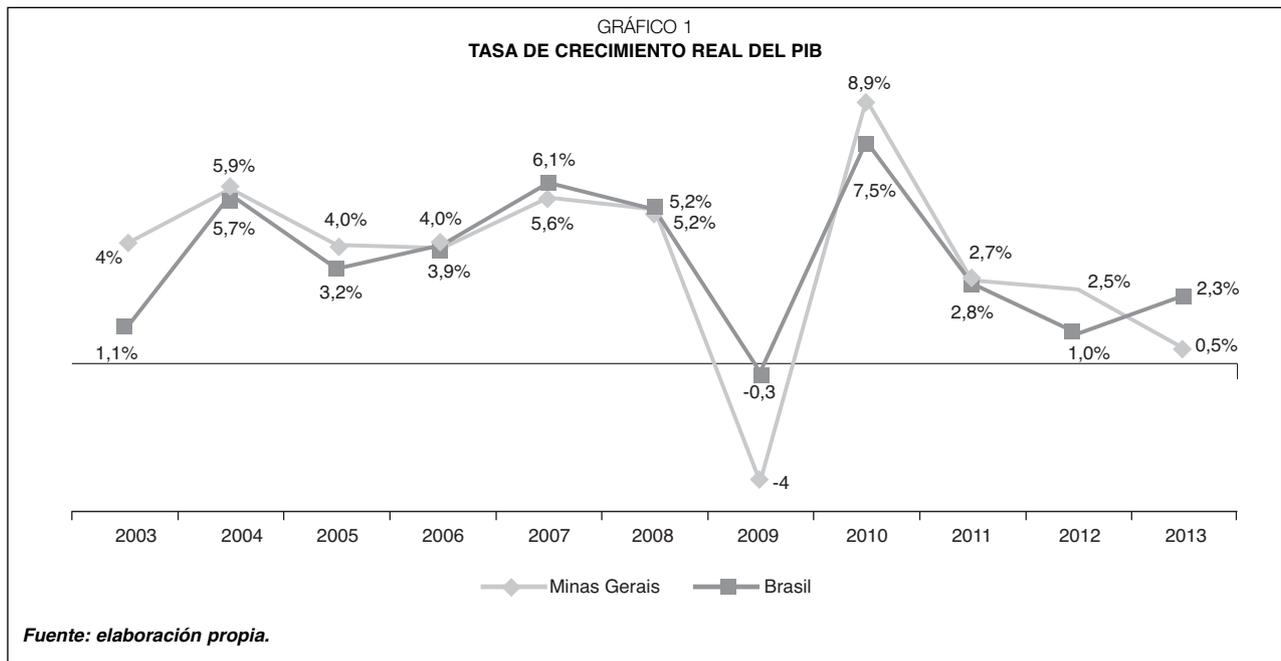
En el ámbito político, Minas Gerais es un estado con vocación pública, teniendo sus representantes, tradicionalmente, una activa participación en la vida política de Brasil, considerados conciliadores y osados en los momentos de cambio. Prudencia y osadía son dos atributos que caracterizan a los políticos mineiros.

### 3. Economía<sup>5</sup>

Tal como se observa en el Gráfico 1, la economía mineira sigue las mismas fluctuaciones ▷

<sup>4</sup> Ver: <http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/pt/ajuda/story/1820-projeto-da-primeira-aerotropole-da-america-do-sul-avanca-em-minas-gerais>

<sup>5</sup> Las informaciones y los datos sobre la economía mineira así como las políticas públicas se encuentran en <https://www.dropbox.com/s/na4c4p8g4yi1vm6/Indicadores%20de%20Minas%20Gerais%20%28atualizado%20mar%C3%A7o2014%29.pptx>



que la economía brasileña. En los últimos 10 años, su expansión resultó afectada por la crisis internacional que impactó a la economía brasileña en 2009. A la rápida recuperación de 2010, siguió un período de reducción paulatina del crecimiento. La amplitud de las variaciones de la economía mineira parece ser mayor que la de la economía brasileña en su conjunto. Cae más en los valles y crece más en los picos. Eso se deriva de la mayor dependencia de la economía mineira de pocas actividades y de su mayor exposición al comercio exterior que la de la economía brasileña en general, como veremos más adelante. Entre 2010 y 2013, mientras que la media del crecimiento de la economía brasileña en su totalidad fue del 3,3 por 100 anual, la de Minas Gerais creció anualmente una media del 3,6 por 100.

Los dos pilares de la economía mineira son la minería y los agronegocios. Tomando los datos de 2010, por ejemplo, cuando suponía el 5,3 por 100 de la formación del PIB brasileño, la agricultura representaba más del 10 por 100 del PIB mineiro. A la industria, incluyendo las actividades mineras y la construcción, le correspondía el 28,1 por 100 del PIB brasileño y el 33,6 por 100 del PIB mineiro. Como consecuencia, los servi-

cios en Minas Gerais tienen una participación relativa en el PIB casi un 10 por 100 menor que en el total de Brasil.

Como puede comprobarse en el Cuadro 1, el café está a la cabeza de la producción mineira, con un 40 por 100 de toda la producción del sector, y representa más del 60 por 100 de la producción nacional. Enseguida aparece la caña de azúcar, con un 18,2 por 100 de la producción estatal y un 11,5 por 100 de la producción nacional. La producción de caña tiene gran importancia, tanto para su uso alimentario como para uso de energía, a través del etanol, utilizado como ▷

**CUADRO 1  
PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS**

Descripción	Participación relativa (%) en la producción	
	Minas Gerais	Brasil
Agricultura.....	100,0	12,7
Café .....	40,0	61,2
Caña de azúcar .....	18,2	11,5
Mijo .....	11,9	13,2
Soja.....	8,6	4,3
Alubias.....	4,0	19,3
Patata .....	3,2	34,5
Plátano.....	2,8	16,0
Tomate .....	1,8	13,8
Naranja .....	1,8	6,7
Mandioca .....	1,6	5,5

*Fuente: PAM2011, IBGE.*

combustible en los automóviles, tanto mezclado con gasolina, como aisladamente.

Minas Gerais es el mayor productor nacional de café (60 por 100 de la producción nacional), de alubias, de cabaña de equinos y de leche (28% de la producción nacional). Es el segundo productor nacional de caña de azúcar (11 por 100 de la producción nacional), de guisantes, de cabaña de bovinos, de piña, de ajo y de tomate.

Minas Gerais lidera la producción en la industria extractiva, principalmente en mineral de hierro, niobio (mayor productor mundial) y oro. Las actividades extractivas representan casi el 25 por 100 de toda la producción industrial del estado y la extracción de minerales metálicos suponen más del 40 por 100 de la producción nacional, como puede verse en el Cuadro 2.

CUADRO 2 PRINCIPALES PRODUCTOS INDUSTRIALES		
Descripción	Participación relativa en la producción	
	Minas Gerais	Brasil
Industria extractiva .....	24,7	24,9
Minerales metálicos .....	23,7	43,7
Industria de transformación .....	75,3	10,2
Metalúrgica.....	14,1	31,0
Vehículos automotores.....	11,9	14,0
Productos alimenticios .....	13,2	11,4
Derivados de petróleo, etc. ....	5,7	6,7
Prod. de metal excep. máquinas, equip. ....	3,9	11,8
Productos minerales no metálicos.....	3,8	12,8
Productos químicos.....	3,2	5,7
Maquinaria y equipamiento.....	2,4	8,7

Fuente: PAM 2011, IBGE.

Gracias a la riqueza mineral de las tierras mineiras, la industria de transformación se concentra en la producción metalúrgica y de productos minerales no metálicos. La industria metalúrgica de Minas Gerais supone cerca de 1/3 del total de la producción nacional.

Minas Gerais siempre tuvo un gran peso en la siderurgia brasileña.

En lo que a producción de vehículos se refiere, el estado se destaca con la Fiat automóviles, cuya mayor planta mundial tiene su sede en Betim. Iveco y Mercedes Benz producen camiones en este estado. Minas Gerais es el segundo polo de

automoción de Brasil, con un 25 por 100 de la producción nacional.

También la industria de alimentos es, en Minas Gerais, considerable, principalmente gracias a la producción de derivados lácteos. Los quesos de Minas son famosos en Brasil. Actualmente, las principales empresas multinacionales en el área de producción de alimentos tienen plantas en el estado, como Nestlé y Danone.

Debemos citar, además, que Minas Gerais está a la cabeza en producción de niobio (80 por 100 de la producción nacional), de mineral de hierro (69,2 por 100 de la producción nacional), de fosfato (50 por 100 de la producción nacional), de arrabio (49,4 por 100 de la producción nacional), de acero bruto (34 por 100 de la producción nacional) y de laminados (33,7 por 100 de la producción nacional). En Minas está instalada la única fábrica de helicópteros de América Latina así como las únicas fábricas de locomotoras que hay en Brasil (General Electric y Caterpillar).

Un gran reto para la economía mineira es el proceso de verticalización de la producción. La mayor parte de los recursos naturales y de la producción agrícola del estado es, sin embargo, exportada y no procesada en su territorio.

La economía mineira está más abierta al mercado exterior que la economía brasileña en su conjunto. Así, mientras que el PIB mineiro representa el 10 por 100 del PIB brasileño, las exportaciones del estado llegan al 15 por 100 del total de las exportaciones brasileñas. En los últimos años se observó un importante crecimiento en las exportaciones, que en 2004 alcanzaban el 10 por 100 de las exportaciones brasileñas. En 2011 llegó a su valor máximo cuando superó el 16 por 100. El ejercicio de las exportaciones resulta de la combinación de una gran producción de *commodities* –minerales y agrícolas– con el aumento de sus precios en el mercado internacional en los últimos años. Así, cuando se da una caída en los precios internacionales, el impacto sobre el resultado de las exportaciones mineiras es directo. ▷

Las exportaciones mineiras están concentradas en un pequeño grupo de *commodities*. En 2012, cinco productos suponían el 69 por 100 de las exportaciones del estado, a saber: mineral de hierro (43 por 100), café (11 por 100), niobio (6 por 100), oro en barra (5 por 100) y azúcar (45 por 100). China es el principal destino de las exportaciones mineiras, recibiendo el 31,6 por 100 de todo cuanto el estado exporta. Incluyendo Estados Unidos, Japón, Holanda y Argentina, los cuatro mayores importadores de productos mineiros después de China, se llega al 58,3 por 100 del total de las exportaciones. Debido al alto volumen de exportaciones, Minas Gerais presenta el mayor saldo de la balanza comercial entre todos los estados brasileños, alcanzando en 2013 los 21.100 millones de dólares y contribuyendo significativamente a que, en aquel año, la balanza comercial del país pudiese presentar un saldo positivo (2.600 millones de dólares).

Pero, pese a que las *commodities* concentran el mayor volumen de las importaciones mineiras, en los últimos años se ha dado un aumento acentuado de la participación de Minas Gerais en las exportaciones de productos intensivos en tecnología, principalmente en productos de mayor valor añadido, como vehículos, equipamientos mecánicos, farmacéuticos, máquinas y aparatos eléctricos e instrumentos científicos. El valor de las exportaciones de esos productos pasó de 907 millones de dólares en 2002 a 2.800 millones en 2013<sup>6</sup>.

El mercado interno ha crecido tanto en Brasil en su conjunto como en Minas Gerais en concreto gracias al crecimiento de la nueva «clase media», constituida por los nuevos consumidores, hijos de la nueva economía, que surgió con la estabilidad de los precios a partir de 1994, a partir de la implantación del plan real y con el gran crecimiento económico del siglo XXI. La caída sostenida de los índices de desempleo a lo largo

de los últimos años y la reducción de las desigualdades son indicadores de esa nueva economía. El índice de desempleo de la región metropolitana de Belo Horizonte se redujo del 10,8 por 100 (2003) al 4,2 por 100 (2013) en la última década. Entre 1981 y 2011, el índice de Gini, que mide el grado de desigualdad, cayó del 0,57 al 0,47, valor más bajo que el de la media nacional (0,51).

El mercado de consumo en Minas Gerais tiene un gran potencial para crecer, principalmente en las regiones Norte, Nordeste y Noroeste, en donde los niveles de los rendimientos de la población son relativamente más bajos. Esas regiones han resultado positivamente afectadas por el crecimiento más rápido del nordeste brasileño, a través del efecto *spill over* de la expansión del crecimiento nordestino. Además, el nivel medio de renta de la población mineira es un limitador del crecimiento del consumo interno.

Tal como en el resto de Brasil, todavía persisten insuficiencias en la oferta de infraestructura. Los principales ejes de carreteras federales que unen importantes polos de las regiones Sur y Sudeste con los de las regiones Nordeste y Centro-Oeste, que pasan por Minas Gerais, necesitan de adaptaciones, recuperaciones y ampliaciones. El desarrollo de un amplio programa de concesiones de carreteras sería el camino para adecuar la red *rodoviaria* y atraer inversiones, contribuyendo a mejorar la eficiencia, a reducir costes y a expandir la economía. En Minas Gerais, la carretera que une Belo Horizonte con São Paulo (Rodovia Fernão Dias) ya está privatizada, así como la carretera BR-040, en el tramo entre Rio de Janeiro y la ciudad de Juiz de Fora, en Minas Gerais. Recientemente la prolongación de la BR-040 en el sentido de Brasíliá, la BR-050, que une São Paulo a Brasíliá, en el tramo que corta Minas Gerais en el Triángulo Mineiro, han sido privatizadas. De las carreteras estatales, tan sólo la MG-050, que une Belo Horizonte con la región nordeste de São Paulo, se ha transferido a la iniciativa privada en el modelo de asociación público-privada (PPP). ▷

<sup>6</sup> Minas Gerais es polo de referencia mundial en genética zebuina, y polo de referencia nacional en biotecnología y tecnología de la información.

Las vías férreas que sirven a Minas Gerais ya han sido privatizadas y están actualmente directa e indirectamente bajo el control de Vale, la mayor minera del país. Hay todavía muchas oportunidades para inversiones en ese sector poco desarrollado en Brasil.

Finalmente, Minas Gerais cuenta con la mayor empresa de generación, transmisión y distribución de energía, la CEMIG, cuyo accionista mayoritario es el gobierno estatal. También se está explotando en el valle del río São Francisco un gran potencial de gas pizarra que podrá transformar Minas Gerais en un importante abastecedor de esa fuente de energía, a medio plazo.

#### 4. Ambiente de negocios

Uno de los aspectos más importantes para la atracción de inversiones y el desarrollo de la economía es el ambiente de negocios. Minas Gerais se ha destacado en los últimos tiempos por la acción del gobierno estatal. Desde la década de los sesenta, el estado tiene una organización institucional destinada a atraer inversiones y promover el desarrollo. En ese contexto, se destacan la CEMIG, empresa de generación, transmisión y distribución de energía, el Banco de Desarrollo de Minas Gerais (BDMG), que financia proyectos de impacto e innovación y apoya micro, pequeñas y medianas empresas, el INDI, agencia de promoción de la integración y el desarrollo de la economía mineira, y la CODEMIG, empresa de desarrollo del estado que tiene bajo su responsabilidad la gestión de los recursos minerales y de los proyectos de infraestructura.

Desde 2003 se implantó en este estado un modelo moderno de gestión pública cuyos resultados ya son evidentes. La Administración estatal comenzó con un choque de gestión que equilibró las finanzas públicas, permitiendo a lo largo de los años ampliar las inversiones públicas en áreas cruciales como infraestructura, educación, salud y seguridad pública. Se implantó, asimismo, un modelo de planeamiento estratégico me-

dante la selección de proyectos estructurantes y el seguimiento de los resultados. Se adoptaron, en la medida de lo posible, criterios de «meritocracia» para cubrir puestos estratégicos en la Administración Pública y se creó un programa de incentivos con pago de bonificaciones asociadas a la obtención de resultados. Algunos de los resultados merecen destacarse, como:

– *Educación.* Minas Gerais se ha destacado en los resultados del Índice de Desarrollo de la Educación Básica (IDEB). Este índice fue creado por el Gobierno federal en 2007 y reúne en un sólo indicador dos conceptos importantes para evaluar la calidad de la educación: flujo escolar y medias de ejercicio. Minas Gerais ostenta el primer lugar en el *ranking* general del IDEB y de los primeros cursos de la enseñanza fundamental, el segundo lugar en los últimos cursos de la enseñanza fundamental y el tercer lugar en el *ranking* de la enseñanza media. En el sistema de evaluación de la educación básica (SAEB) del Gobierno federal, cuyos tests evalúan la calidad del conocimiento de los alumnos de las cuartas y quintas series de la enseñanza fundamental, Minas Gerais también destaca especialmente: el mejor ejercicio del país en enseñanza fundamental, el primer lugar en las pruebas de portugués y matemáticas de los cursos 5º y 9º de la enseñanza fundamental y el primer lugar en matemáticas del 3º curso de enseñanza media. En el 3º curso de enseñanza media, Minas Gerais quedó en 4º lugar en la prueba de portugués.

Según datos de 2012, el 98,7 por 100 de los niños entre 6 y 14 años estaban escolarizados, lo que significa prácticamente cobertura universal.

Los resultados en el área de educación son, sin duda alguna, los más expresivos en el nuevo modelo de gestión del gobierno estatal. Eso tiene una importancia fundamental cuando se evalúan las condiciones futuras de desarrollo al indicar la posibilidad de mano de obra más cualificada.

En el área de la enseñanza superior, Minas Gerais también sobresale. Once de las diecinueve universidades federales en el sudeste se ▷

encuentran en el estado de Minas Gerais. En este estado también se concentran importantes institutos federales de educación, ciencia y tecnología. Además, merece ser citada la Fundación Dom Cabral, la mejor escuela de negocios de América Latina en el área de educación ejecutiva, según la revista *América Economía* y clasificada entre las mejores del mundo por el *Financial Times*.

– *Salud*. La población brasileña tiene garantizada la asistencia a la salud, que debe ser universal y cuya oferta es un deber del Estado. El Sistema Único de Salud (SUS) es bastante complejo y abarca la participación de todas las entidades federadas. Recientemente, el Gobierno federal creó un índice compuesto por 24 indicadores para evaluar el ejercicio del SUS (IDUS). En su primer resultado, Minas Gerais salió al frente entre todos los estados del sudeste y quedó en 4º lugar si se tienen en cuenta todos los estados brasileños.

Entre 2002 y 2011 el índice de mortalidad infantil se redujo de 18 a 13 defunciones por cada mil nacidos vivos. La cobertura prenatal, en ese mismo período, aumentó desde el 48,8 por 100 hasta el 71 por 100, quedando Minas Gerais en 3º lugar si lo comparamos con todos los demás estados.

Finalmente, de 2002 a 2012, la esperanza de vida al nacer aumentó de 76,1 a 79,2 años para las mujeres y de 69,3 a 73,1 años para los hombres.

– *Seguridad pública*. Éste es uno de los mayores retos de las políticas públicas en Brasil, con aumento de la violencia y del tráfico de drogas y de armas, tragedias que se extienden por toda América Latina.

En Minas Gerais, entre 2003 y 2013, el índice de delitos violentos se redujo en un 22 por 100. Y el índice de homicidios aumentó de 20,6 a 21,5 homicidios por cada 100.000 habitantes, pasando el estado de la 7ª a la 6ª posición entre todos los estados, porque los homicidios aumentaron todavía más en otros estados.

El gobierno estatal amplió en un 495 por 100 el número de plazas en el sistema carcelario, pa-

sando de 5.381 plazas en 2003, a 31.487 en 2013. Minas Gerais fue pionero al realizar la primera PPP para la administración penitenciaria en América Latina.

## 5. Una matriz SWOT para Minas Gerais

La matriz SWOT es una herramienta utilizada para análisis de escenarios o de ambiente en soporte al planeamiento estratégico de una empresa o institución buscando apoyar las decisiones estratégicas. Consta de dos partes. Una de ambiente interno, en la que se identifican los puntos fuertes y los puntos débiles, teniendo como referencia los principales competidores. Otra, el ambiente exterior, en el que se identifican las oportunidades y las amenazas que cercan a la empresa o institución.

Aquí se presenta un ejercicio de ese tipo de matriz adaptado a la economía de Minas Gerais intentando ofrecer a los posibles inversores un cuadro síntesis de los principales aspectos que deben considerarse en el proceso de decisión respecto a una posible inversión en el estado.

– *Ambiente interno*. Tal como hemos presentado anteriormente, la economía de Minas Gerais presenta características muy peculiares, que la diferencian de las economías de los demás estados brasileños. Sus pilares son el sector minero-siderúrgico y los agronegocios. La utilización de la innovación y de los avances tecnológicos en esos sectores ha contribuido al crecimiento de la economía mineira.

– *Fuerzas*. Las principales fuerzas de la economía mineira se resumen en cuatro.

En primer lugar, el sector minero-siderúrgico. Rica en recursos minerales, Minas Gerais tiene una vasta producción de minería, siendo líder en producción de minerales de hierro, niobio y oro. Y más recientemente se han encontrado reservas de tierras raras. Como consecuencia, presenta una gran producción siderúrgica, gracias a su situación. Pueden instalarse plantas siderúr- ▷

gicas y de industria metalúrgica muy cerca de la materia prima, contando con facilidad de transporte para los principales puertos del país o para los principales mercados consumidores internos.

En segundo lugar, la producción agropecuaria. Principalmente, en las zonas del Triángulo Mineiro, en el oeste del estado, en el noroeste y en el sur de Minas, se desarrolla la producción de grano y la cría de ganado. Minas Gerais es el principal productor de café, de leche y derivados lácteos y el segundo de caña de azúcar. Y también es importante la producción de ganado.

Tercero, su situación geográfica, que facilita el acceso a los principales mercados consumidores del país y al mercado exterior a través de los puertos de Vitória, Rio de Janeiro y Santos, cercanos al territorio de Minas.

Cuarto, el gobierno estatal, cuya gestión colabora con la consolidación de un ambiente de negocios favorable a las inversiones. Cabe destacar los magníficos resultados en el área de la educación, indicando la formación de una mano de obra cualificada, condición necesaria para el aumento de la productividad.

– *Puntos flacos.* Cuatro son también los principales puntos flacos de la economía mineira. El primero, la poca diversificación. La economía de Minas Gerais está altamente concentrada en unos cuantos productos, principalmente en los derivados de los sectores minero-siderúrgico y agropecuario. Todavía son pequeñas las contribuciones de industrias del sector servicios a la formación del PIB estatal, como el turismo, la cultura y las actividades financieras. Aunque históricamente el sector bancario de Minas Gerais fue muy fuerte, la tendencia de las últimas décadas fue la concentración de esas actividades en São Paulo, en conglomerados nacionales.

Segundo, la poca industria mineira. Gran parte de los recursos naturales y de la producción agropecuaria se exporta, no se transforma dentro del estado. Ése sigue siendo un reto para el gobierno que busca ofrecer incentivos para añadir valor al producto mineiro.

Tercero, la infraestructura logística. A pesar de que la situación geográfica del estado es realmente privilegiada, las condiciones de logística no son adecuadas. El sistema ferroviario es insuficiente y los ejes de carreteras bajo la Administración federal presentan mal estado de conservación, resultando un tiempo medio de transporte de carga en torno a los 50 km/hora. La privatización de las carreteras, que ya ha comenzado, es el principal reto del sector.

El cuarto es la baja renta per cápita de la población mineira. A pesar de que Minas Gerais ostenta el tercer PIB brasileño, la renta per cápita es la 10ª del país. La desigualdad de renta, pese a que mejora en los últimos años, todavía es alta. Una renta media baja significa un menor mercado de consumo.

– *Ambiente externo.* La economía mineira depende de las condiciones de la economía brasileña y de las economías de otros países, dado su grado de apertura, mucho mayor que el de la economía brasileña.

– *Oportunidades.* Las oportunidades provienen tanto del mercado externo como del mercado interno. Puesto que se trata de una economía de tradición exportadora, las mayores oportunidades están asociadas a los sectores que operan en el mercado externo, como la explotación mineral, la producción de grano y la industria automotora. No sólo en las empresas que directamente exportan, sino también en las que abastecen bienes y servicios a las exportadoras. El mercado interno brasileño ha aumentado mucho en las últimas décadas, principalmente por la incorporación de la nueva clase media. En los últimos 20 años se incorporaron al mercado de consumo doméstico brasileño cerca de 60 millones de personas, volumen comparable al de la población de Francia.

– *Amenazas.* Una de las mayores amenazas proviene de los riesgos de la escalada de violencia y del tráfico de drogas en toda la región latinoamericana, y en Brasil en concreto, así como sus impactos sobre la vida diaria de las personas en las grandes ciudades y regiones metropolitanas. ▷

CUADRO 3  
MATRIZ SWOT PARA MINAS GERAIS

<b>Fuerzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sector minero-siderúrgico</li> <li>✓ Sector de agronegocios</li> <li>✓ Localización</li> <li>✓ Gobierno</li> </ul>	<b>Flaquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poca diversificación</li> <li>✓ Poca integración vertical</li> <li>✓ Infraestructura logística</li> <li>✓ Renta media de la población</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exportaciones</li> <li>✓ Consumo interno</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Violencia y tráfico de drogas</li> <li>✓ Bajo rendimiento de las economías desarrolladas y emergentes</li> <li>✓ Inflación y desequilibrio fiscal</li> <li>✓ Bajo nivel de inversiones</li> <li>✓ Bajo nivel de competitividad de la economía brasileña</li> </ul>
<b>Fuente: elaboración propia.</b>	

Las otras amenazas surgen de las condiciones de la economía internacional y de la economía brasileña.

En el ámbito internacional, el efecto de la desaceleración de la economía china es la principal amenaza, tanto por la reducción del volumen, como por la caída de los precios de las *commodities*. El ejercicio de las economías en la zona euro también afecta al crecimiento de la economía mineira. No se prevé una reducción significativa en el ritmo de crecimiento de la economía americana en los próximos años.

En el ámbito interno, las principales amenazas se originan en el desequilibrio macroeconómico. La inflación brasileña está cerca de romper el límite superior de la meta establecida por el Consejo Monetario Nacional (6,5 por 100) y el Gobierno federal no ha sido duro con el gasto público, que aumenta a un ritmo superior al cre-

cimiento del PIB. Ese escenario sugiere que en un futuro próximo serán necesarias medidas restrictivas para traer la inflación al centro de la meta y para contener el aumento del gasto público. Se espera un aumento de los tipos básicos de interés con impactos negativos en el crecimiento de la economía. Eso puede agravar todavía más el ya lento crecimiento de la economía brasileña, que sufre con la baja tasa de inversiones. Por lo demás, el nivel de competitividad de la economía brasileña es relativamente bajo, tal como indica el índice del World Economic Forum, en el que Brasil está en la 56ª posición<sup>7</sup>.

Esos son los principales elementos de la matriz SWOT para la economía mineira cuya síntesis aparece en el Cuadro 3.

<sup>7</sup> The Global Competitiveness Report, 2013-2014, World Economic Forum.