

## Capítulo 12

### FAGOR AUTOMATION BRASIL

*“Fagor Automation tiene presencia en Brasil desde hace más de 15 años”.*

*“Fagor Automation es líder en Brasil en los sectores de DRO y de integración y retrofit de CNC”.*

***“Brasil supuso toda una novedad y manera completamente nueva de trabajar”.***

Por Daniel Dias de Carvalho y Fernando Fernández de Landa

*Director Fagor Automation do Brasil y Director América de la Corporación MONDRAGON*

La decisión de Fagor Automation de establecerse en Brasil, hace ya 15 años, a través de una oficina propia, fue la conclusión lógica de una serie de años trabajando con distribuidores y fabricantes en ese gran mercado.

Brasil, la potencia industrial del continente sudamericano, es importante consumidora de máquina herramienta mundial y, para satisfacer sus necesidades en este sector, usa la capacidad productiva nacional, con grandes fabricantes de renombre, como son Romi, Nardini, Wotan... y la importación desde otros países que complementan la gama de necesidades industriales. En aquel momento Romi era el mayor fabricante mundial de máquinas herramienta, tanto en tornos, como fresadoras, centros de mecanizado, etc... habiendo llegado a dos acuerdos para fabricar, bajo licencia, dos líneas de controles numéricos.

En este escenario, Fagor Automation realizó una aproximación previa al mercado a través de un fabricante local de controles numéricos, cuya inquietud era incorporar nuevos modelos capaces de complementar su gama de producto, a la vez que poder solventar los problemas de importación, ya que al existir fabricantes locales de Controles Numéricos los aranceles de importación llegaban, en la mayoría de los modelos, hasta el 100% del valor de la factura.

Pronto comprobamos que esta alianza resultaba de escaso recorrido, con lo que la estrategia se cambió radicalmente y se decidió apostar de una manera clara por el mercado, dedicando los recursos y los medios necesarios para obtener éxito. Así que, de mutuo acuerdo con el distribuidor, iniciamos las pesquisas encaminadas a dotarnos de la estructura y equipamiento necesarios para iniciar la nueva singladura.

Después de varios contactos y negociaciones, Fagor Automation decidió en noviembre de 1994 abrir una oficina en São Paulo, el centro económico de Brasil, y contrató a un Gerente local con experiencia en el mercado y conocimientos de las leyes e impuestos en general. Ese fue el punto de partida.

Las principales razones esta decisión podemos sintetizarlas en las siguientes:

- Importante mercado de destino de maquinas de diferentes países (España, Taiwan, China, etc.)
- Fabricantes locales de maquinas herramientas (Romi, Nardini, Wotan, etc.), algunos de ellos líderes mundiales en ese momento.
- Producción de coches (27 fabricas) con una producción de 3.2 millones al año.
- País destino de un importante nivel de inversión extranjera, para la instalación de unidades productivas industriales

Recordamos que, en aquel momento, abrir una empresa en Brasil suponía un gran esfuerzo, y afrontar todo un proceloso proceso burocrático, que incluía, entre otros, incluía los siguientes aspectos:

- CNPJ matrícula federal
- Inscrição estadual – matrícula de la provincia ( IVA en Brasil ICMS)
- Inscrição municipal- matrícula de la ciudad para facturar servicio
- Radar – permiso para importador

Todo el proceso de formación de la empresa llevó 120 días, y sólo después de obtener todos los permisos montamos un pequeño equipo de trabajo, con tres personas, contratando una secretaria-contable y un ingeniero técnico para montaje de reglas y servicio postventa, además del propio gerente comercial. Es importante destacar que el sector exige la disponibilidad de un servicio de asistencia técnica, además de disponer de un stock de seguridad y repuestos capaces de ofrecer las garantías mínimas de suministro y reparación de equipos. El nivel de apuesta mínimo para comenzar resultaba importante y los resultados aún se presentaban inciertos, pues nos enfrentábamos a empresas bien instaladas y consolidadas en el mercado.

La primera importación de productos fue un proceso bastante costoso. Acostumbrados a trabajar en otros muchos países, Brasil supuso toda una novedad y una manera completamente nueva. En Brasil los aranceles son distintos para cada producto y los impuestos son en cascada. Con el fin de explicarlo de una manera más sencilla y comprensible, mostramos un ejemplo, que en este caso es de un servomotor:

Producto	%	Motores
Fob		1.759,63
Frete	0,00%	0,00
<b>Subtotal</b>		<b>1.759,63</b>
Arancel	14,00%	246,35
<b>Subtotal</b>		<b>2.005,98</b>
IPI	5,00%	100,30
<b>Subtotal</b>		<b>2.106,28</b>
<b>Base ICMS (Pis + Cofins)</b>		<b>2.635,85</b>
ICMS (IVA)	12,00%	316,30
<b>Subtotal</b>		<b>2.422,58</b>
<b>Cofins</b>	<b>9,96%</b>	<b>175,26</b>
<b>Pis</b>	<b>2,16%</b>	<b>38,01</b>
Gastos aduana	2,00%	35,19
<b>Sub-total</b>		<b>2.671,04</b>
Precio neto		2.041,17
Factor		1,1600
		1,5180

En marzo de 1995 fue la presentación en sociedad de la nueva empresa, con la participación en la Feria de la Mecánica, en Sao Paulo, con un stand de 50 metros. También fue momento y lugar oportunos para presentar los productos Fagor Automation que queríamos ofrecer al mercado brasileño.

Los primeros 5 años resultaron los más duros, pues teníamos casi todo por hacer: había que formar a los técnicos de aplicación en Brasil y España, organizar la administración, la facturación, realizar las campañas de información y marketing, adecuar todos nuestros catálogos y manuales a la vez, y coordinar todo esto con la casa matriz de Mondragon. Todo este proceso resultó arduo, pero conseguimos cumplir con los objetivos que nos impusimos a base de tesón y confianza en los equipos de trabajo.

Otro elemento que suponía un quebradero de cabeza era el control de cambio de monedas, que está unido al tipo de interés, con el que siempre hay que tener

mucho cuidado, ya que con una economía en fase de ajuste, hemos pasado por sustos en 1999 y 2003, cuando el real llegó a 1 US\$ = 4 reales

Hoy en día, Fagor Automation es líder en Brasil en el sector de DRO, con una cuota de mercado de en torno al 35 % y en el sector de integración y de retrofit de CNC. Las claves del éxito en ambos sectores del mercado, sin lugar a dudas, las podemos centrar en dos aspectos:

- A** Equipo humano, contratando, formando y motivando a las personas implicadas en el proyecto, haciéndoles sentir parte importante del mismo.
- B** la orientación de la empresa al servicio del cliente, con la idea clara de mejorar lo que el mercado estaba acostumbrado a tener, y para ello tomamos las siguientes acciones:

**Stock:**

Para hacer frente a la competencia, decidimos disponer de un stock convenientemente dimensionado, con el objeto de poder ofrecer una entrega inmediata a los clientes.

**Comercial:**

Formar una red de agentes en las principales zonas industriales para la venta de los productos y servicios bajo comisión.

**Servicio:**

Minimizar en los clientes los efectos de las averías, disponiendo de un stock de repuestos adecuados y dando respuesta a todas las averías en un plazo máximo de 24 horas.

Si bien todos estos aspectos son muy importantes, en el caso de Fagor Automation podemos decir que el buen servicio resultó determinante en el éxito comercial.

Otro aspecto que se trató con sumo detalle fue trabajar de manera muy cercana con los importadores de máquinas, con el objeto de conseguir que la mayor cantidad posible de máquinas importadas en Brasil llegaran equipadas con los productos de Fagor Automation, por lo que el aspecto Servicio Posventa en este caso fue, como he citado anteriormente, determinante.

Con el paso del tiempo, la posición de Fagor Automation se ha ido consolidando y en la actualidad da empleo en Brasil a 28 personas, ocupa unas oficinas de más de 1.500 metros cuadrados, y es uno de los referentes brasileños del sector para el equipamiento de máquinas herramientas.

Durante los 15 años transcurridos desde la implantación de Fagor Automation en Brasil el mercado ha sufrido los lógicos vaivenes, con momentos mejores y otros algo más complicados, pero en todo momento se ha mantenido la apuesta por la presencia en este mercado, como elemento claro de crecimiento, consolidación en el mercado global y compromiso con nuestros clientes.