



MAESTRÍA EN MARKETING ESTRATÉGICO

TESIS:

Navegación Marítima y por Carretera en las Relaciones Comerciales entre Brasil y Argentina entre los años 2013 y 2014: Estudio de caso de las opciones mercadológicas y costo de distribución en la exportación de Volkswagen São Paulo.

Autor:

Bacharel Fábio Calsolari

Matrícula: 62781

Tutor:

Mg. Ricardo Freilij

Buenos Aires, Mayo de 2017

II - Dedicatoria

En primer lugar, este trabajo está dedicado a la Profesora Zilá Joselita Grazziotin, pues, allá, a mediados de los años 90, en la facultad, un día me llamó a un rincón, para tomar un café, y me incentivó mucho para ser profesor. No me olvido de aquellas palabras incentivadoras: “Tenés mucha facilidad con las palabras, tareas, educación, colaboración en el aula. No dejes de estudiar y persigue tu camino para ser profesor; tendrás mucho éxito”. Profesora Zilá, este trabajo está dedicado a usted con un profundo agradecimiento por sus palabras, visión e incentivo. Sinceramente, muchas gracias.

Dedico este trabajo al fallecido cantante Gonzaguinha, ya que desde pequeño, en el ómnibus del club de fútbol, cantábamos su canción: ¿Qué es? ¿Qué es? Donde la letra dice así: Vivir y no tener vergüenza de ser feliz, cantar y cantar y cantar, LA BELLEZA DE SER UN ETERNO APRENDIZ.

Este trabajo está dedicado a todo ser humano que es un eterno aprendiz.

III – Agradecimientos

Siempre a Dios, por tener salud y poder usufructuar las maravillas de la vida; a mi orientador y profesor Ricardo Freilij; a los profesores de la Maestría, especialmente, al profesor Rubén Rico, Hugo Sarri y a la profesora Florencia. A los amigos Alessandra, Cristiano, Itamar y Vanildo, por todos los conocimientos compartidos durante todos los períodos de estadía, estudio y trabajos. A los colegas de todos los lugares de Brasil, que colaboraron de alguna forma para esta disertación y por su amistad.

A mis familiares, en especial, a mi magnífica madre, Leonor. A mi novia, Fernanda, que muchas veces debido a la distancia solamente nos comunicábamos vía Skype. A mis sobrinos, Emanuel y Olívia, a quienes extrañaba mucho cuando estaba lejos de casa.

A toda la infraestructura de UCES durante todo el tiempo de estudios e aprendizados en clases, por que la educación move las personas para un futuro muy brillante.

Gracias a Dios.

Amén.

IV- Resumen

A lo largo de las últimas dos décadas, las relaciones comerciales entre los países del Mercosur se estrecharon; sin embargo, para que haya competitividad entre las empresas insertadas en este contexto globalizado, es necesario que toda la cadena productiva sea cuidadosamente evaluada y considerada. Brasil y Argentina están integrados en varias áreas productivas, entre ellas el sector automotriz, objeto de este trabajo de tesis. Se exportan e importan grandes volúmenes de automóviles que se desplazan mensualmente entre ambos territorios, sin embargo, para que existan ventajas para ambas partes, incluyendo a los clientes, es necesaria la concreción de las transacciones en el plazo estipulado, en las condiciones de calidad acordadas, en el lugar correspondiente y por el mejor precio.

En este punto la logística es fundamental, y los *trade-offs* deben ser ponderados. Así para distribuir los vehículos y entregarlos en Argentina, las empresas brasileras pueden contar con dos modalidades de traslado importantes, por carretera y marítima. Cada una de estas posee ventajas y desventajas.

Esta investigación se propuso presentar las características de cada una de ellas así como la aplicación más adecuada de acuerdo a los volúmenes transportados, tiempo de entrega, disponibilidad de cada modalidad, etc. La empresa en el caso de estudio de esta tesis será el Volkswagen Anchieta en São Paulo.

Se intentó demostrar cómo la etapa de distribución puede convertirse en una ventaja competitiva entre las organizaciones y la elección de la modalidad más adecuada para que esta actividad pueda traer beneficios financieros relevantes.

Palabras claves: Exportaciones, Sector Automotriz, Transporte por Carretera y Transporte Marítimo.

Abstract

Over the past two decades, trade relations between Mercosur countries have narrowed; However in order to have competitiveness among the companies inserted in this globalized context, it is necessary that the entire production chain be carefully evaluated and considered. Brazil and Argentina are integrated in several productive areas, among them the automotive sector, object of this work of thesis. Large volumes of cars are exported and imported moving monthly between the two territories. However, in order to have advantages for both parties, including customers, it is necessary to specify the transactions, within the stipulated period, in the conditions of quality Agreed, in the corresponding place and for the best price.

At this point logistics is fundamental, and trade-offs should be weighed. So to distribute the vehicles and deliver them in Argentina, Brazilian companies can count on two important modalities, by road and sea. Each of these has advantages and disadvantages.

This research aimed to present the characteristics of each one of them as well as the most appropriate application according to the volumes transported, time of delivery, availability of each modality, etc. The company in the case study of this thesis will be the Volkswagen Anchieta in São Paulo.

An attempt was made to demonstrate how the distribution stage can become a competitive advantage among organizations and choosing the most appropriate modality for this organizational activity can bring relevant financial benefits.

Keywords: Exports, Automotive Sector, Road Transport and Maritime Transport.

Índice General

1. Formulación del problema.....	5
2. Justificación	6
3. Objetivos.....	6
3.1 Objetivo Específico.....	6
4. Marco Conceptual.....	7
4.1 Modalidades de Transporte	7
4.1.1 La elección de una modalidad.....	9
4.1.2 El sistema de transportes y su importancia en la economía.....	10
4.1.3 Formas de Transporte.....	10
4.1.4 Embalajes	11
4.1.5 Naturaleza de las cargas.....	12
4.2 Transporte Marítimo	14
4.2.1 Infraestructura portuaria	15
4.2.2 Entrada y salida de los navíos.....	15
4.2.3 Navíos.....	18
4.2.4 Tipos de navegación	19

4.3 Transporte Terrestre.....	20
4.4 Órganos reguladores.....	21
4.5 Transporte por carretera.....	22
4.6 Proceso de Integración Económico / Regional	25
4.7 Brasil en los procesos de integración económica	27
4.7.1 Áreas de libre comercio (Art. 524 al 533 de R.A.)....	29
4.7.2 Reglamento Aduanero	31
4.7.3 Argentina y Brasil aliados comerciales	32
4.7.4 La industria del automóvil como motor económico..	33
4.7.5 La industria del automóvil en relación Brasil-Argentina	35
4.7.6 Estrategias de Distribución.....	37
4.7.7 Cambios de filosofía en el negocio de la distribución	37
4.7.8 El costo de la negociación con la distribución moderna	38
4.7.9 Trade Marketing	39
4.7.10 Clústers logísticos	40
4.7.11 Clusters emergentes en países emergentes	41
4.7.12 Marketing Internacional	42
4.7.13 La integración de logística con el marketing	44
5. Método de Investigación	47

6. Unidades de Análisis:	49
6.1 Variables:	49
6.2 Criterios de selección de caso	49
6.3 Técnicas e instrumentos	52
7. Análisis de Resultados.....	54
7.1 Estudio de Caso de la industria Volkswagen en São Paulo..	65
7.2 Procesos de Exportación de los Vehículos de Volkswagen..	70
8. Consideraciones finales	85
8.1 Volumen Transportado	86
8.2 Posibilidad de Averías	87
8.3 Comparación de Lead Time	88
8.4 Comparación de Costos	90
8.5 Análisis SWOT	91
9. Conclusiones	94
10. Bibliografía	97

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1.....	53
GRÁFICO 2.....	55
GRÁFICO 3.....	56
GRÁFICO 4.....	57
GRÁFICO 5.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1 - Empresas fabricantes de Vehículos, instaladas en Brasil.....	51
Tabla 2 - Facturación líquida de la industria automotriz.....	52
Tabla 3 - Balanza comercial-Empresas asociadas a ANFAVEA.....	54
Tabla 4 – Relación exportación/importación entre Brasil y Argentina	55
Tabla 5 – Producción de Vehículos.....	58
Tabla 6 – Exportación de Vehículos.....	59
Tabla 7 - Flotas	60
Tabla 8 – Datos Automotores.....	60
Tabla 9 – Producción de Volkswagen en Unidades	65
Tabla 10 – Exportación en Unidades	66

Índice de Figuras

Figura 1.....	43
Figura 2.....	61
Figura 3.....	67
Figura 4.....	67
Figura 5.....	68
Figura 6.....	69
Figura 7.....	70
Figura 8.....	70
Figura 9.....	70
Figura 10.....	71
Figura 11.....	71
Figura 12.....	72
Figura 13.....	72
Figura 14.....	73
Figura 15.....	76
Figura 16.....	77
Figura 17.....	77
Figura 18.....	82
Figura 19.....	83
Figura 20.....	84
Figura 21.....	85

Introducción

Esta investigación se propuso presentar las características de la navegación marítima y por carretera para la exportación de vehículos, así como la aplicación más adecuada de acuerdo a los volúmenes transportados, tiempo de entrega, disponibilidad de cada modalidad, etc. La empresa en el caso de estudio de esta tesis será la Volkswagen en São Paulo.

En cualquier proceso de exportación de productos físicos, los costos de logística tienen un impacto significativo en el costo final del producto y puede tener un impacto directo sobre la competitividad de las empresas, especialmente en un mercado competitivo, como los automóviles.

A partir de este contexto, la presente tesis tiene como objetivo realizar un análisis de los costos de distribución logísticos existentes en el proceso de exportación de vehículos ensamblados en Brasil que son llevados a la Argentina por un fabricante de automóviles de Brasil, Volkswagen São Paulo, comparando la viabilidad de la exportación del modo por carretera frente al modo marítimo. Para ello, el proceso de exportación se analiza para Argentina, teniendo en cuenta la definición del modo de transporte a utilizar, la gestión del transporte y sus beneficios en costos. Este análisis ha permitido establecer una comparación entre el costo del transporte marítimo y el transporte por carretera, haciendo hincapié en las peculiaridades de cada uno de ellos y que muestran situaciones donde un modo puede ser preferible a los demás.

1. Formulación del problema

Una de las principales preocupaciones en términos de economía para un país, son las exportaciones y las maneras de apalancarlas, insertando al país cada vez más en el comercio internacional e influyendo positivamente en la balanza comercial. En este contexto surgen determinadas preocupaciones de los exportadores, siendo una de las principales, el costo logístico para la distribución de los productos, dado que Brasil es un país con gran extensión territorial y con una logística compleja. Por lo cual esta tesis pretende responder: ¿Cuáles son los beneficios en cuanto a lo mercadológico y costos de distribución de las exportaciones para el mercado argentino de automóviles

de la empresa Volkswagen São Paulo de Brasil, considerando la navegación marítima de larga distancia y el transporte por carretera?

Los costos logísticos, según Lambert (1998) reflejan cómo las actividades logísticas están interrelacionadas a las actividades de abastecimiento, planta y distribución de la organización. Desde el punto de vista del autor, existe un intercambio compensatorio entre Marketing, Logística y Suministros al correlacionar el compuesto de marketing (producto, precio, promoción y localización del cliente/nivel de servicio), con los costos logísticos (costos de transporte, inventario, lote de pedido, almacenaje, procesamiento de pedido e información) y la distribución (localización del producto/nivel de servicio, precio, localización del proveedor y material/componente adquirido).

2. Justificación

Se observa que, actualmente, una de las cuestiones más relevantes en las exportaciones de empresas brasileras para el mercado argentino realizadas por medio del transporte marítimo de larga distancia o por transporte por carretera, está relacionada estrictamente con algunas diferencias en las opciones mercadológicas elegidas y los costos de distribución. En este sentido, este trabajo se justifica por proponer un estudio profundo de esos aspectos en lo que concierne particularmente a la relación comercial entre Brasil y Argentina con base en la Volkswagen São Paulo Brazil.

La principal contribución de este trabajo se centra en los detalles de distribución de costos involucrados en la exportación de vehículos, asistencia en desenvolvimiento en sector relacionado con los costos de logística en Brasil.

3. Objetivos

3.1 Objetivo Específico

Describir los beneficios de las opciones mercadológicas y costos de distribución de las exportaciones de la Volkswagen São Paulo Brazil para el mercado argentino, en lo que respecta específicamente a la navegación marítima de larga distancia o transporte por carretera para vehículos. Los navios tienen una ventaja en número de vehículos transportados, una

desventaja adicional es la baja velocidad hasta el puerto de Zarate. Para los vehículos llegar al puerto de Santos desde la fábrica de Volkswagen con una cigüeña con una capacidad de 11 coches es complejo. La cigüeña tiene menos capacidad de transporte con sólo 11 vehículos por cada compra, posibilidad de entrega puerta a puerta (door to door), viajando desde la fábrica directa hasta Buenos Aires. Para las nuevas modalidades de entrega de vehículos en Argentina sería posible el avión, pero con más gastos de flete que se suman al costo del vehículo, con lo cual será más grande.

Así que las mejores posibilidades son vía marítima y carretera, las que se presentan en esta Tesis. Esta Tese tiene la meta de conocer ventajas y desventajas de cada sistema de logística de transporte para la exportación de vehículos entre países limítrofes. Determinar las características del marketing internacional aplicables al caso de exportación de vehículos. Describir los costos y organismos involucrados en la exportación de vehículos entre países limítrofes y su efecto en el precio final de los mismos.

4. Marco Conceptual

4.1 Modalidades de Transporte

En Brasil, según el Ministerio de Transporte, existen tres tipos de transportes y siete modalidades, siendo los tres tipos: Terrestre, Acuático y Aéreo; en tanto que, las siete modalidades son: por carretera, ferroviario y por ducto (terrestre), marítimo, fluvial y lacustre (acuático), y aéreo.

Según Keedi (2010), “el transporte es un movimiento de personas o de bienes a través de un itinerario, que utiliza un vehículo, partiendo de un punto inicial hasta un punto final”. El término modal proviene de la palabra modo, o sea, las modalidades básicas de movilización,

Keedi (2010) enfatiza que por medio de las distintas modalidades de transporte, son determinadas otras variables tales como almacenamiento, movilización, tiempo, calidad y precios, y de tal forma se realizan las transferencias de bienes. La gestión de esta actividad se denomina “logística

de transporte”. Cada modalidad debe ser adecuada para una determinada necesidad. Este autor explica el desarrollo de la evolución del transporte en la logística por medio de cinco fases:

1ª fase: movilización y transporte por tracción humana;

2ª fase: utilización de transporte por tracción animal;

3ª fase: fabricación de barcos movidos por la fuerza humana y por la fuerza de los vientos;

4ª fase: a partir de la Revolución Industrial, se creó el tren y el barco a vapor.

5ª fase: el surgimiento de la aviación, que posibilitó la integración definitiva de los países.

En el final del siglo XX, el hombre creó la industria automotriz posibilitando la integración entre las modalidades existentes: por carretera, ferroviaria y acuática. Esto fue posible solamente a partir de la invención del motor y de la diversificación de los combustibles tales como el carbón, el petróleo y luego, la energía nuclear.

Bowersox (2010) declara que las principales funciones del transporte son la movilización y almacenaje de productos. En la movilización, el transporte es necesario para desplazar mercaderías. La otra función, aunque temporaria, es la guarda de productos a partir de su almacenaje.

Para una mejor descripción, fueron realizadas para esta tesis, investigaciones en libros, artículos, periódicos, sitios oficiales y agencias reguladoras del sector como la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), la Agencia Nacional de Transporte Acuático (ANTAQ) y la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (ANFAVEA) acerca de cada uno de los elementos que componen el objeto de estudio de este trabajo, con el propósito de identificar los beneficios en las opciones mercadológicas existentes para las exportaciones de la empresa brasilera de la industria automotriz São Paulo de Brasil para el mercado argentino por intermedio del transporte marítimo de larga distancia o del transporte por carretera.

Se realizó el análisis SWOT en la disciplina de administración estratégica para fijar puntos fuertes y débiles en la investigación cualitativa de los escenarios (marítimo de larga distancia y por carretera), para trazar los perfiles de estas modalidades y presentar las ventajas y desventajas en las exportaciones de vehículos hacia Argentina, y describir el curso de los transportes marítimo y por carretera en la exportación de vehículos de la automotriz São Paulo hacia la Argentina, e investigar nuevas rutas.

4.1.1 La elección de una modalidad

No se puede considerar apenas una sola cuestión para tomar las decisiones, o sea, si la cuestión evaluada únicamente fuese la velocidad, el avión sería la modalidad escogida; sin embargo, existen otros elementos a ser considerados. De acuerdo con Rodrigues (2010), las principales variables para la elección de la modalidad son:

- Naturaleza y características de la mercadería: Más vehículos se transportan en las exportaciones por vía marítima o por carretera
- Tamaño del lote: Vía marítima es posible transportar hasta 8.000 coches.
- Restricción de las modalidades:
- Disponibilidad y frecuencia del transporte: Por carretera hay mas disponibilidad.
- Tiempo de tránsito: Por carretera y por via marítima tiene un tiempo de 4 días más o menos cada modalidad de transporte.
- Valor del flete.
- Índice de faltas y/o averías (taza de siniestralidad).
- Nivel de servicio prestado.

Según Browersox (2010), otras características también son importantes, por ejemplo, la distancia cubierta por el sistema, el volumen de tráfico, rendimiento y naturaleza del tráfico. Como se puede ver, el tema es complejo y requiere de un análisis de costos, ventajas y desventajas para poder llegar a la elección final.

4.1.2 El sistema de transportes y su importancia en la economía

Se sabe que el término “sistema” define la relación y la interdependencia de diversos elementos en un mismo ambiente. El transporte no puede ser evaluado de una forma aislada, sino como un todo. Se puede decir que

(...) un sistema de transportes está constituido por el modo (vía de transporte), por la forma (relación entre los distintos modos de transporte), por el medio (elemento transportador) y por las instalaciones complementarias (terminales de carga). (Rodríguez, 2010, p. 25).

4.1.3 Formas de Transporte

No siempre el transporte de determinada mercadería es realizado en un único vehículo. Hay situaciones en que se utiliza más de un transporte desde el punto de origen hasta el punto de destino. Estas son las operaciones de transporte que pueden ser intermodales, multimodales, o de transbordo, entre otras. Esto implica que para la entrega de la mercadería se puede utilizar más de un modo de transporte, o más de un vehículo del mismo modo o de modo diferente. Según Rodríguez (2010) los métodos “unimodal”, “intermodal” y “sucesivo” son definidos como:

- Unimodal: utiliza solamente una modalidad, con apenas un contrato de transporte.
- Intermodal: utiliza más de una modalidad, desde el origen hasta el destino de la mercadería, con contratación de transporte independiente.

- Sucesivo: cuando la carga necesita de uno o más vehículos de la misma modalidad, pero con contratos de transporte independientes.
- Multimodal: es realizado por más de una modalidad y por un Operador de Transporte Multimodal, o sea que una empresa asume la responsabilidad por el transporte total, desde el origen hasta el destino.
- Transbordo: es el transporte en que se utiliza más de un vehículo de una misma modalidad, con un mismo contrato.

4.1.4 Embalajes

Una operación de transporte requiere que la mercadería haya sido preparada adecuadamente para su movilización. La adecuación implica establecer si dicha mercadería debe poseer embalaje, puesto que algunas no lo utilizan.

Según Ballou (2009), existen tres aspectos que se deben destacar en relación con el embalaje:

- Promoción y uso: embalaje para el consumidor. Más allá de proteger el producto, también es usado por el marketing para promover dicho producto.
- Protección: proteger el producto, disminuyendo los daños provocados por averías y robos.
- Mejorar la eficiencia en la distribución: el embalaje puede posibilitar una mayor eficiencia en la manipulación, en la movilización y en el almacenaje.

Los embalajes son clasificados como primarios, secundarios, ternarios, cuaternarios y quinarios. El embalaje primario es aquel destinado al consumo. El embalaje secundario es el que une varios productos, una caja por ejemplo. El embalaje terciario es aquel que protege los productos durante el transporte. El embalaje cuaternario es en el palet PBR- Palet Modelo Brasil-, y la quinaria, en un contenedor. Por carretera tiene capacidad para 11 coches por cigüeña e

por vía marítima tiene una capacidad hasta 8000 coches, donde este coche puede ser transportado en un contenedor de 40 pies si necesita una cubierta protectora en esta exportación.

Bowersox (2010) afirma que “la utilidad de un embalaje está ligada a la forma en cómo afecta tanto a la productividad como a la eficiencia logística, o sea, todas las operaciones logísticas se ven afectadas por la utilidad del embalaje”. Más allá de esto, el autor también señala la importancia de la división de los pedidos, del cargamento y de la utilización del almacenaje. La empresa Volkswagen puede exportar un vehículo con mayor valor agregado y lo que puede haber la necesidad de utilizar un contenedor de 40 pies durante la mayor protección de coche hasta el puerto de Zárate cerca Buenos Aires.

4.1.5 Naturaleza de las cargas

Para Keedi (2010), la carga está dividida en dos tipos: carga a granel y carga general, pudiendo ser sólida, líquida, seca, perecedera, etc. Ellas también pueden ser embarcadas y transportadas de tres modos diferentes: a granel (bulk), individual (breakbulk) o agrupada (en unidades). Keedi establece las siguientes definiciones para cada una de ellas. La carga a granel es la carga embarcada directamente en navíos graneleros y sin embalaje; la carga individual: es una carga general que puede tener un embalaje específico como caja, tonel, etc., o sin embalaje alguno, como una máquina o un vehículo.

Para este tipo de cargas, el embarque es hecho con cada unidad de mercadería o volumen y se realiza de manera tradicional, utilizando apilamiento y ordenamiento. Y por último, la carga unitizada o agrupada, es aquella formada por el ensamble de uno o más volúmenes de carga general o a granel, como contenedores, pallets, big bags, etc. Es decir que la modalidad, dependerá del producto.

Según la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (2012), existen las siguientes definiciones en relación con lo que significa “carga”:

Carga es lo que se coloca en un vehículo para transporte.

> Carga contenedorizada: es la carga acondicionada en contenedor, La empresa Volkswagen puede exportar un vehículo con mayor valor agregado y lo que puede haber la necesidad de utilizar un contenedor de 40 pies durante la mayor protección de coche hasta el puerto de Zárate cerca Buenos Aires.

> Carga de retorno: carga obtenida por un camión en su primer destino para ser entregada en su punto de origen o proximidad.

> Carga en tránsito: carga que se moviliza en cualquier medio de transporte.

> Carga especial: carga que tiene características fuera de lo común.

> Carga fraccionada: agrupamiento de cargas oriundas de uno o más expedidores, asociadas a conocimientos de transporte distintos, reunidas en único vehículo o combinación vehicular de carga, destinadas a uno o más receptores.

> Carga líquida: carga en estado líquido, transportada en vehículos o recipientes especiales.

> Carga paletizada: carga ordenada sobre estrados de madera, acero, aluminio (pallets), con vistas a ser utilizada.

> Carga perecedera: carga que, en función del tiempo, acondicionamiento o tratamiento inadecuado, puede sufrir degradación, deterioro o morir (en caso de animales).

> Carga peligrosa: carga que, por algún motivo, constituye un peligro para la vida humana, vehículos o propiedades.

> Carga preeslingada: carga unitarizada con vistas a ser izada o arriada con eslinga, desta forma los coches se fijan en las partes internas del recipiente RORO a una mayor seguridad en el camino hacia el puerto de Zárate.

> Carga seca: carga cuyo tenor de humedad es prácticamente insignificante.

4.2 Transporte Marítimo

En el transporte marítimo, Bowersox (2010) señala que la mayor ventaja es la gran capacidad de movilización, y su desventaja, la baja velocidad. A su vez Rodrigues (2010) apunta las siguientes ventajas y desventajas respecto de este sistema.

Las ventajas del transporte marítimo son:

- Eficiencia en la utilización del combustible.
- Economía de escala en lotes a larga distancia.
- Proporciona el tráfico internacional de commodities
- Posibilita la reducción en el costo del flete internacional.

Las desventajas del transporte marítimo son:

- Inversión inicial y costo operacional elevados.
- Necesidad de flotas constantemente renovadas.
- Necesidad de la existencia de puertos –obras de ingeniería e infraestructura carísimas.
- Servicio lento.
- Las innumerables manipulaciones de la carga aumentan el riesgo de averías.

4.2.1 Infraestructura portuaria

Para el transporte marítimo es necesario que exista una estructura portuaria de origen y destino, así como equipamientos para la movilización de carga. De acuerdo a lo que sostiene Keedi (2010), son las empresas estatales de distintas esferas del gobierno las que tienen la responsabilidad de la administración de los puertos; sin embargo, en Brasil a partir de la Ley 8.630 del 25/02/1993 llamada “Ley de modernización de puertos”, estos pasaron a ser administrados por operadores privados, proporcionando uno de los mayores cambios logísticos en el país.

Es una forma positiva de la administración ya que hace que el puerto más eficiente, más rápido en el manejo de carga, menos burocracia, menos tiempo para la carga y descarga de vehículos, contenedores, etc.

4.2.2 Entrada y salida de los navíos

Keedi (2010) describe al puerto o terminal, como un espacio compuesto por muelles, dividido en atracaderos para navíos donde se realizan sus operaciones. En estos lugares existen equipamientos adecuados para las operaciones. En las movilizaciones de entrada y salida de los navíos, es necesaria la orientación de un práctico, o sea, un conductor marítimo. Él debe conocer las características y particularidades del puerto, siendo responsable del atraque o desatraque de las embarcaciones, utilizando remolcadores, embarcaciones de apoyo a la navegación, lo que implica que ellas auxilian a los navíos en las maniobras de entrada y salida del puerto.

Respecto a las autoridades de control, Keedi (2010) señala a las siguientes autoridades de control en el ámbito internacional:

- IMO: International Maritime Organization (Organización Marítima Internacional) – finalidad de control, preservación y promoción de la seguridad en el mar.

- ISM Code: International Safety Management Code (Código Internacional de Gestión de Seguridad) controla la construcción, operación y gerenciamiento de los navíos.
- SOLAS: International Convention for the Safety of Live at Sea (Convención Internacional para la Preservación de la Vida en el Mar) proporciona seguridad a los trabajadores marítimos, así como a los navíos e instalaciones portuarias.
- MARPOL: International Convention for Prevention of Pollution from Ships (Convención Internacional para la Prevención de Polución por los Navíos), define las reglas, buscando la preservación del mar y de su fauna y flora.
 - Port State Control: (Control de los Puertos), convención internacional que establece el control de los navíos por el gobierno de los países en que ellos se encuentran. Así los navíos extranjeros se someten a las normas de los países en que están, incluso respecto del izamiento de la bandera del país, mientras están en sus aguas territoriales.

En el ámbito nacional las entidades de control de la navegación son:

- ANTAQ (ANTAC): Agencia Nacional de Transporte Acuático (marítimo, fluvial y lacustre) entidad con independencia administrativa, autonomía financiera y funcionamiento por mandato fijo de sus dirigentes. Regula, supervisa y fiscaliza las actividades de prestación de servicios de transporte acuático así como la exploración de infraestructura portuaria y acuática ejercida por terceros.
- CAA: Certificado de Autorización de Fletamento que autoriza el fletamento y operaciones de embarcaciones extranjeras.
- CLE: Certificado de Liberación de Embarcación que libera la embarcación extranjera fletada.

- CLPC: Certificado de Liberación de Carga Prescrita que formaliza la liberación del transporte de carga obligatoria en navíos de bandera brasilera por empresas de navegación extranjera.

Más allá del puerto y su estructura, existen los “intervenientes”, que son agentes importantes y necesarios para la realización de las operaciones con los navíos. De acuerdo con Keedi (2010) las figuras necesarias son:

- Armador (owner): es la empresa detentora del navío, ya sea este propio o alquilado, efectuando el transporte de cargas, a partir del pago del flete.
- Comandante: es el representante directo del armador del navío y la máxima autoridad en la embarcación.
- Agente marítimo: es el representante del armador de los puertos, es la vinculación entre él y el embarcador o destinatario de la carga, que atiende los intereses del armador, representándolo ante las autoridades frente a todas las obligaciones que se tengan a cumplir durante su entrada, permanencia y salida.
- NVOCC: Non-Vessel Operating Common Carrier (Transportador no-operador de navío) es un armador sin navío.

Según Rodrigues (2010), existen otros elementos importantes como el embarcador o expedidor, que es la persona física o jurídica que realiza el contrato de transporte con el transportador, no necesariamente el propietario de la mercadería; y el consignatario, es la persona física o jurídica legítimamente autorizada a recibir la mercadería en el lugar contractualmente acordado para su entrega.

4.2.3 Navíos

El navio tiene una gran proporción de las exportaciones mundiales y en especial al puerto de Zárate, cerca de Buenos Aires como esta tesis está abordando. Con una enorme capacidad de transporte a largas distancias, ya que el barco llamado Roll on Rodillo De RORO o capaz de manejar hasta 8000 coches en su bodegas de carga.

Por todo esto hay un equipo de solamente 10 a 15 empleados en el navio de carga, una parte muy importante en la infraestructura del navio se llama calado que es la parte de la marca de agua al final de la profundidad del navio, que puede variar de 14 a 17 metros, esto depende de la profundidad del puerto de origen y destino para recibir un navio de este tamaño, ya que cuanto mayor sea el calado del navio más grande en su capacidad de transporte de carga en general.

Los principales navíos de carga según Rodrigues (2010) son:

- Navíos Roll on/Roll off: son los navíos destinados al transporte de vehículos, remolques y trailers. Son adecuados para esta actividad porque poseen rampas o elevadores, ligando entre sí los diversos niveles de cubiertas, donde los coches de Volkswagen São Paulo Son transportados através del puerto de Santos hasta el porto de Zárate.
- Navíos cargueros: son utilizados para el transporte de cargas en general, y son los llamados navíos convencionales.
- Navíos porta-contenedores: son responsables por el transporte de contenedores.
- Navíos multipropósito: son navíos flexibles que pueden prestar diversos tipos de servicios tales como graneles, neo-graneles y/o containers.
- Navíos graneleros (granel seco): con bajo costo operacional y con velocidad reducida, destinado al transporte de granel sólido.
- Navíos Tanques (granel líquido): transportan granel líquido, más comúnmente los derivados del petróleo.

- Navíos Ore-Oil: navíos capaces de transportar tanto minerales como los derivados del petróleo.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que los navíos roll on / roll off son los que deben ser considerados en este trabajo para la exportación de vehículos da Volkswagen São Paulo hasta el porto de Zarate próximo a Buenos Aires.

4.2.4 Tipos de navegación

Para Keedi (2010) los tipos de navegación son clasificados como de cabotaje (denominación para el transporte realizado en el país entre puertos locales) o de larga distancia (nombre dado a la navegación entre países y continentes).

Los costos de operaciones y gastos portuarios son descriptos por Keedi (2010) según se muestra a continuación como:

- Estructurales: gastos con inversiones en el mantenimiento de la estructura física, administrativa y operacional.
- Embarques: gastos de viaje hasta la llegada del navío al puerto de embarque.
- Desembarque: costos de viajes al puerto de destino.
- Cotización del flete: Inclusión de gastos de Embarque/Desembarque
- Líneas regulares: liner terms (flete cotizado por el armador).
- Líneas no regulares.
- Estiba.
- AFRMM: Adicional al Flete para la Renovación de la Marina Mercante, incide sobre el flete marítimo constante en el conocimiento de embarque marítimo.

- Conocimiento de Embarque Marítimo (B/L-Bill of Lading): documento comprobatorio de recepción de la carga por el armador, entregada al embarcador.

Estos costos son los que se deben contemplar en el traslado en barco, además de lo ya mencionados.

4.3 Transporte Terrestre

Keedi (2010) define al transporte terrestre como aquel practicado por rutas, en vías férreas, y ductos. Estas modalidades pueden ser utilizadas para destinos nacionales o internacionales. En esta tesis se describirá al transporte terrestre por carretera a través de una cigüeña con capacidad para transportar 11 coches de una vez, con una puerta (door to door), ya que los vehículos son cargados en la fábrica da Volkswagen y transportados directamente a su destino final en Buenos Aires.

Las principales ventajas del transporte por carretera son:

- Agilidad y rapidez en la entrega de la mercancía en cortos espacios a recorrer;
- La unidad de carga llega hasta la mercancía, mientras que en los demás modales la mercancía debe ir al encuentro de la unidad de carga;
- Ventas que permiten la entrega en la puerta del comprador;
- Exigencia de envases a un costo mucho menor;
- La mercancía puede ser entregada directamente al cliente sin que éste tenga que ir a recogerla;
- Un movimiento menor de la mercancía, reduciendo así los riesgos de averías.

Entre las desventajas, pueden ser citadas:

- Su costo de fletamento es más expresivo que los demás competidores con próximas características;

- Su capacidad de tracción de carga es bastante reducida;
- Los vehículos utilizados para tracción poseen un alto grado de contaminación al medio ambiente;
- La malla de carreteras debe estar constantemente en mantenimiento o en construcción, generando costos al erario o a la contribuyente, ya que, existen carreteras privatizadas que cobran peaje.

4.4 Órganos reguladores

En cuanto a los órganos regulatorios nacionales, está la Agencia Nacional de Transporte Terrestre (ANTT), que regula y fiscaliza el transporte terrestre en Brasil obrando tanto por los intereses de los transportistas como los de los usuarios. Además existe el Acuerdo sobre el Transporte Internacional Terrestre (ATIT), convenio firmado entre algunos países de América del Sur.

De acuerdo con Keedi (2010), este acuerdo reglamenta el transporte internacional entre los asuntos aduaneros y de seguros. En el plano internacional, la regulación trajo consigo la necesidad de la reglamentación de los procedimientos logísticos de carácter internacional.

Rodrigues (2010) apunta que los principales órganos dedicados a la uniformización de los procedimientos internacionales para el transporte terrestre (por carretera y ferroviario) es la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Comisión Económica para África (CEA), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESAP), la Comisión Económica para Europa (CEPE), la Convención de los Transportes Internacionales Ferroviarios (COTIF) y la Unión Internacional del Transportes por carretera (IRU).

4.5 Transporte por carretera

Rodrigues (2010) destaca que las características en el transporte por carretera son: que es uno de los transportes más simples destinado a las distancias superiores a 500 Km debido al consumo de combustible, es altamente flexible, es el modo indicado para la distribución urbana, y propicia las vinculaciones con las demás modalidades.

A este análisis, Keedi (2010), añade las siguientes características: no se limita a trayectos fijos pudiendo transitar por varios lugares y caminos, tiene una operación simple y práctica, puede transportar cualquier tipo de carga limitándose sólo al tamaño de ambos (vehículos y carga); y no es adecuado para transportar mercaderías de bajo valor agregado.

Además, algunos remolques o semirremolques pueden transformarse en vagones ferroviarios, esos son los llamados roadtrailer o transrailer. Sin embargo, su desventaja es que posee grandes problemas en relación con la seguridad de la carga, y en algunos casos exigen gastos adicionales con gerenciamiento de riesgos.

En cuanto a los contratos de transporte en la modalidad por carretera, el transporte por carretera posee características propias, diferentes de las otras modalidades, así son necesarios algunos documentos como el conocimiento de carga, que según Keedi (2010), es el documento que se refiere al transporte de carga, denominado CRT (Conocimiento de Transporte Internacional por carretera) y la Carta de Porte Internacional por Carretera.

En este documento son descriptos las características de la carga, lugar de embarque y desembarque, flete, formas de pago, embarcador, consignatario, descripción, cantidad, peso de la mercadería, etc. Se suma a esto el Manifiesto Internacional de Carga/Declaración de Tránsito Aduanero (MIC-DTA), que es el documento obligatorio en los viajes Internacionales.

Respecto al flete en el transporte por carretera, éste es calculado conforme las estipulaciones que se describen:

- Es establecido para la recolección de la carga en el punto de embarque hasta la entrega en su destino final.
- Puede haber un cobro adicional (*ad valorem*) relativo al seguro de la mercadería y gerenciamiento de riesgo.
- Está basado en la capacidad del transporte del vehículo en cuanto al peso y volumen. Es cotizado en base a una tonelada igual a 3,3 metros cúbicos en el mercado interno; en el mercado internacional, por alrededor de una tonelada igual a 3 metros cúbicos.

Según Keedi (2010) este modo de transporte es hecho por camión, remolques, bitren y tren de carretera.

- Camión: formado por un único bloque, o sea, una cabina y su carrocería sobre un chasis.
- Camión Remolque: vehículo compuesto por dos partes, una cabina con todos los equipamientos de tracción y un semirremolque, que es arrastrado.
- Bitren: vehículo con dos partes que puede ser de camión o de remolque, donde son adicionados un remolque o semirremolque, conocido como Romeo y Julieta.
- Tren de carretera: unidad formada por tres partes, en el cual es adicionado un remolque, también conocido como Rodo- Tren.

Los principales equipos rodantes son:

- Camión Cigüeña: Para transportar coches onde hay una capacidad de 11 no total.
- Camión plataforma: transporta containers y carga de gran volumen o peso.
- Camión tolva o basculante: transporta cargas a granel.
- Camión abierto: para transporte de mercaderías no perecederas o pequeños volúmenes.
- Camión refrigerado: para transporte de géneros perecederos ya que posee refrigeración y mantenimiento de temperatura en el compartimento de cargas.
- Camión tanque: transporta derivados de petróleo y otros líquidos a granel.
- Camión granelero o silo: transporta cargas a granel sólidas.
- Camiones especiales: para el transporte de carga pesada (remolque heavy lif) puede poseer grúas sobre la carrocería (munk) y ser diseñados para el transporte de automóviles (cigüeñas).
- Semirremolques: carrocerías de diversos tipos y tamaños para acoplamientos en camiones-tractor o caballos mecánicos.

Entre las ventajas y desventajas del transporte por carretera, Rodrigues (2010) destaca las ventajas y desventajas del transporte por carretera. Las ventajas del transporte por carretera son: la mayor cantidad de vías de distribución o salida; que puede presentar un servicio fraccionado puerta a puerta, integrando regiones de difícil acceso; que los embarques y salidas veloces favorecen entregas rápidas a corta distancia; puede embarcar pequeños lotes; facilidad de sustitución en caso de rotura o accidente y mayor rapidez en la entrega.

Mientras que sus desventajas están el mayor costo y menor capacidad, que provoca congestionamientos, que desgasta prematuramente la infraestructura de la red de carreteras y que es inviable por debajo de los 500 kilómetros de distancia.

En cuanto a la infraestructura vial, de acuerdo a Rodrigues (2010), el transporte por carretera en Brasil comenzó con la construcción en 1929, de la ruta Río-São Paulo, la única pavimentada hasta 1940. Hasta el inicio de la década del 50, las carreteras en el país eran muy precarias. A partir del gobierno de Juscelino Kubitschek y la construcción de Brasilia, hubo un crecimiento de la demanda del transporte por carretera.

Entonces comenzaron a construirse más carreteras a lo largo del territorio nacional, cuando fueron encaradas como modernidad. También de acuerdo con el autor citado, la investigación vial CNT/2006 de la Confederación Nacional del Transporte reveló que apenas 25% de las carreteras estaban en buen estado, comprometiendo la seguridad del transporte por dichas vías en el país.

Según la Revista Examen Anuario Infraestructura 2012-2013, Brasil tiene una red de carreteras de 1,7 millones de kilómetros, de los cuales apenas el 13% están pavimentados.

4.6 Proceso de Integración Económico / Regional

La integración económica sucede a partir de un conjunto de medidas de carácter económico que tienen por meta promover la aproximación o unión entre las economías de dos países o más. Son varias las fases de integración y sus niveles son clasificados a partir de la complejidad de las normas de cada gobierno interviniente. Estas son eliminadas o armonizadas apuntando a la flexibilidad para facilitar la libre circulación de bienes, servicios, capital y mano de obra; y se realizan sucesivamente para que exista la integralidad de las acciones económicas en el sistema de bloque económico.

Establecidos a partir de acuerdos que tienen como objetivo el desarrollo del intercambio comercial entre los países participantes, en el intento de la liberalización del comercio, estos acuerdos internacionales pueden ser consensuados entre dos países, o sea bilaterales, o entre más países (multilaterales). Al negociar un acuerdo, los países intentan ampliar el acceso de sus productos a otros mercados a partir de preferencias tarifarias, o sea, reducción de impuesto de importación por parte del país socio.

Las preferencias tarifarias, son concesiones que permiten entrada diferenciada en un mercado, aplicable a las importaciones de un país en relación a las del resto del mundo, con reducción total o parcial de impuesto de importación. Estas concesiones pueden ser unilaterales, como el Sistema General de Preferencias (SGP), o por compensación, es decir, en apenas algunos productos. Existen también preferencias contingenciadas o zonales, abarcando productos negociados que tienen sus beneficios limitados a cotas, determinadas en valores, cantidades o volúmenes.

Cuando termina la cota negociada, el país signatario deja de disfrutar el tratamiento preferencial. El control de cotas es implementado por el país importador. Para ser beneficiario del tratamiento preferencial, el producto debe cumplir con las reglas de origen y de esta manera, ser considerado originario del país exportador. El documento utilizado para comprobar el origen de los productos es el Certificado de Origen, que debe ser presentado a las autoridades aduaneras del país importador.

Las zonas de preferencia tarifaria son adoptadas para los países miembros, tarifas inferiores a las adoptadas para terceros, por ejemplo: Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). En las zonas de libre comercio son eliminadas las barreras tarifarias y no tarifarias al comercio entre los países miembros, por ejemplo: Tratado de Libre Comercio de América del Norte–TLCAN (North American Free Trade Agreement-NAFTA). Cabe mencionar que la unión aduanera implica la adopción de una tarifa externa común y de políticas comerciales comunes por sobre otros países como por ejemplo, el Mercosur.

El mercado común se caracteriza por la libre circulación de bienes, servicios y de factores de producción del mismo modo que por la coordinación de políticas macroeconómicas. No hay ningún modelo de integración que se pueda encuadrar actualmente en esta atapa, sin embargo, es posible citar al Mercado Común Europeo, que se modificó hasta transformarse en una unión económica y monetaria. La unión económica y monetaria es la adopción de una moneda y de una política monetaria unificada y dirigida por un Banco Central

Común entre todos los países intervinientes; por ejemplo: Unión Europea- UE, cuya moneda es el euro.

La Unión Europea creó un mercado con un sistema patronizado de leyes que son aplicables a todos los estados miembros, sin que existan controles de tránsito, personas, bienes, servicios y capitales, y manteniendo políticas comunes de comercio. La unión monetaria fue creada en 1999 y la Unión Europea es representada en las Naciones Unidas y la Organización Mundial de Comercio, G8 y G20.

Algunos países desarrollados proporcionan la eliminación o la reducción del impuesto de importación que inciden sobre algunos productos originarios y procedentes de países en vías de desarrollo. Fue creado en 1970 y otorgado por los siguientes signatarios: Unión Europea, Japón, Bielorrusia, Bulgaria, Canadá, Estados Unidos, Eslovaquia, Federación Rusa, Hungría, Nueva Zelanda, República Checa, Suiza. Brasil participa del SGP a través de la elaboración del Certificado de Origen FORM "A", registrado en SECEX. Esto es lo que se conoce como sistema general de preferencias (SGP).

Según el Reglamento Aduanero, el Régimen Aduanero Especial de Depósito Franco es el que permite, en recinto aduanero, el almacenaje de mercadería para atender el flujo comercial de países limítrofes con terceros países. El Régimen tiene como fundamento acuerdos internacionales celebrados entre Brasil, Paraguay, Bolivia y otros países que no disponen de puertos marítimos propios.

4.7 Brasil en los procesos de integración económica

Creada el 12 de agosto de 1980, la Asociación Latinoamericana de Integración Económica -sustituyendo a ALALC-, posee 12 países miembro en América Latina, Bolivia, Ecuador y Paraguay. Forman parte también: Colombia, Perú, Venezuela, Cuba, Chile, Uruguay, Argentina, Brasil y México. Sus Objetivos son promover la reglamentación del comercio, aplicar la complementación económica entre los miembros, desarrollo de acciones de

cooperación económica que conduzcan a la ampliación de los mercados y el establecimiento del mercado común latino-americano.

Tiene como principios básicos el pluralismo político y económico, la flexibilidad y el tratamiento diferenciado basado en el nivel de desarrollo de los países miembros. Tiene como estructura un Consejo de los Ministros de las Relaciones Exteriores, Conferencia de Evaluación y Convergencia y un Comité de Representantes, así como la Secretaría General, con sede en Montevideo, dirigida por un Secretario General electo con un mandato de tres años.

La nomenclatura del Sistema Armonizado utilizada es NALADI/SH, posee ocho dígitos, pero con complementos relacionados a la clasificación dada por el NCM y NBM, utilizada en Brasil y Mercosur.

El MERCOSUR ha evolucionado a partir de un proceso de aproximación económica entre Brasil y Argentina iniciado a mediados de los años 1980. Los países participantes son Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, con acuerdos bilaterales con Chile, Bolivia y México, así como la ALADI, además de tener negociaciones con la formación del ALCA, ALBA y la Unión Europea.

Los objetivos principales son: la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los estados-miembros, eliminación de las restricciones tarifarias y no tarifarias, y el establecimiento de una tarifa común, adopción de políticas comerciales comunes frente a otros países, coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales, compromiso de armonización de la legislación entre las partes, fronteras libres y moneda única.

Fue firmado y protocolado el 26 de marzo de 1991 por el Tratado de Asunción y ratificado por el Congreso Nacional a través del decreto-ley nº 350/91 del 22 de noviembre de 1991, siendo editado por otros tratados, como el Tratado de Oro Negro, que creó la Solución de Controversias entre los países miembros en 1994.

4.7.1 Áreas de libre comercio (Art. 524 al 533 de R.A.)

Las mercaderías extranjeras importadas para las áreas de libre comercio, cuando estos salen hacia otros puntos del territorio aduanero, están sujetas al tratamiento fiscal y administrativo dado a las importaciones del exterior. Existen exenciones relativas al pago de impuestos de las mercaderías transferidas para la Zona Franca de Manaus, Amazonia Occidental (ciudades fronterizas con Perú y Bolivia).

Las áreas de libre comercio serán administradas por la Superintendencia de la Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). Compete a la Secretaria de Ingresos Federales de Brasil ejercer el control aduanero y la fiscalización de las mercaderías en las áreas de libre comercio y expedir las normas para ello necesarias.

Los beneficios concedidos por el decreto-ley nº 288, de 1967, se extienden a las áreas pioneras, zonas de frontera y otras localidades de la Amazonia Occidental, como a los siguientes productos de origen extranjero según la pauta fijada por los ministros de Hacienda y de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior:

- I. Motores marítimos de centro y de popa, sus accesorios y pertenencias, así como otros elementos empleados en la actividad pesquera, excepto explosivos y productos utilizados en su fabricación;
- II. Máquinas, implementos e insumos utilizados en la agricultura, en la ganadería y en las actividades afines;
- III. Máquinas para la construcción de caminos;
- IV. Máquinas, motores y accesorios para la instalación industrial;
- V. Materiales de construcción;
- VI. Productos alimenticios;
- VII. Medicamentos.

El área de la Amazonia Occidental está constituida por los estados de Amazonas, de Acre, de Rondonia y de Roraima. El despacho de importación de bienes relacionados con lo especificado anteriormente, podrá ser procesado en las unidades aduaneras de Manaus (AM), Porto Velho (RO), Boa Vista (RR) y Rio Branco (AC), o en otros lugares autorizados en actos normativos de la Secretaría de la Reserva Federal de Brasil.

La Zona Franca de Manaus es un área de libre comercio de importación y de exportación, y de incentivos fiscales especiales, establecida con la finalidad de crear en el interior de la Amazonia un centro industrial, comercial y agropecuario, dotado de condiciones económicas que permitan su desarrollo, en virtud de los factores locales y de la gran distancia a la que se encuentran los centros consumidores de sus productos (decreto-ley nº 288, de 1967, artículo 1º).

La entrada de mercaderías extranjeras en la Zona Franca de Manaus, destinadas a su consumo interno, industrialización en cualquier grado, inclusive refinamiento, agropecuaria, pesca, instalación y operación de industrias y servicios de cualquier naturaleza, así como almacenamiento para reexportación, estará exenta de impuestos de importación y sobre productos industrializados, excepto las armas y municiones, tabaco, bebidas alcohólicas, automóviles de pasajeros y productos de perfumería y de tocador, preparados y preparaciones cosméticas.

La remesa de mercaderías de origen nacional para consumo o industrialización en la Zona Franca de Manaus, o posterior exportación, será, a los efectos fiscales equivalente a una exportación brasilera para el exterior.

Las mercaderías extranjeras importadas a la Zona Franca de Manaus, cuando estas salieran para otros puntos del territorio aduanero, estarán sujetas al pago de todos los impuestos exigibles del exterior.

La salida de la Zona Franca de Manaus a otro punto del territorio aduanero de máquinas, equipamientos, aparejos e instrumentos usados, componentes y otros insumos extranjeros que hayan ingresado en el régimen establecido por el decreto-ley nº 288, de 1967, y sean considerados obsoletos en relación al proceso productivo desenvuelto por la empresa, así como sobras, chatarra, desperdicios de producción y bienes impresentables para su finalidad original,

con aprovechamiento económico, cuyo ingreso sea autorizado bajo conformidad de la Superintendencia de la Zona Franca de Manaus, estará sujeta al pago de impuestos que dejarán de ser recogidos en el ingreso a la región, observado lo dispuesto en el artículo 313.

La reducción del impuesto de importación solamente será diferida a productos industrializados previstos en proyecto aprobado por el Consejo de Administración de la Zona Franca de Manaus, conforme la legislación específica. Están exentas de impuesto sobre productos industrializados todas las mercaderías producidas en la Zona Franca de Manaus que se destinen a su consumo interno o comercialización en cualquier punto del territorio aduanero, observados los requisitos establecidos para el proceso productivo básico de que trata el artículo 512 del reglamento aduanero.

4.7.2 Reglamento Aduanero

La reducción de impuestos de importación solamente será admitida a los productos industrializados previstos en el proyecto aprobado por el Consejo de Administración de Superintendencia de la Zona Franca de Manaus, de acuerdo a la legislación específica. La exportación de mercaderías de la Zona Franca de Manaus para el exterior, cualquiera sea el origen, está exenta del impuesto de exportación.

Las zonas de procesamiento de exportación (ZPE's), según el Art. 534 al 541 del Reglamento Aduanero, se caracterizan como áreas de libre comercio de importación y de exportación destinadas a la instalación de empresas volcadas a la producción de bienes a ser comercializados en el exterior, objetivando la reducción de desequilibrios regionales, fortalecimiento de la balanza de pagos y la promoción de la difusión tecnológica y del desarrollo económico y social del país.

Las importaciones efectuadas por una empresa autorizada a operar en ZPE, serán efectuadas con suspensión del pago del impuesto de importación, del impuesto sobre productos industrializados COFINS importación, de la

contribución para el PIS/PASEP importación y del adicional al flete para la renovación de la marina mercante.

Las materias primas, productos intermedios y materiales de embalaje, importados por una empresa autorizada a operar en Zonas de Procesamiento de Exportación con la suspensión de impuestos parciales o totales, deberán ser integralmente utilizados en el proceso productivo del producto final. Solamente podrá instalarse en ZPE la persona jurídica que asuma el compromiso de obtener y mantener, por año calendario, ingresos brutos derivados de exportación para el exterior de, en el mínimo 80% de su ingreso bruto total de la venta de bienes y servicios.

Los productos industrializados en zonas de Procesamiento de exportación, cuando sean vendidos para el mercado interno, estarán sujetos al pago del impuesto de importación y del adicional al flete para la renovación de la marina mercante, relativo a materias primas, productos intermedios y materiales de embalaje de procedencia extranjera en ellos empleados, con aumento de intereses y multa por mora, conforme a la ley.

No serán autorizadas en la ZPE, la producción, importación y exportación de armas o explosivos de cualquier naturaleza, salvo con previa autorización del Comando del Ejército; en caso de material radioactivo, con previa autorización de la Comisión Nacional de Energía Nuclear.

4.7.3 Argentina y Brasil aliados comerciales

Según Rapoport y Madrid (2011), la industria automotriz ocupa un papel importante en el flujo comercial entre Brasil y Argentina desde la creación del MERCOSUR. Como demuestra un estudio de la CEPAL de 2005, las principales industria automotrices son: General Motors, Daimler Chrysler, Toyota, Ford y la Industria Automotriz representando el 65% de la producción mundial total, así como Renault, Peugeot y Fiat.

En este contexto, los acuerdos del MERCOSUR transformaron la región en una plataforma exportadora para otros mercados. Las crisis mundiales en el

final de la década del 1990 afectaron algunas de estas empresas, principalmente a General Motors. Sin embargo, especialmente sus operaciones en América Latina, contribuyeron para revigorizar sus negocios. En el final de la década del 90, el volúmen del comercio bilateral alcanzó casi 5 billones de dólares, o sea, cerca de un tercio del comercio total entre los dos países.

Desde el comienzo de esta década hasta el 2002, el saldo comercial del sector fue favorable a Argentina, mientras que entre 2003 y 2008, el superávit fue favorable a Brasil, que alcanzó un record de 1,5 billones de dólares en 2008. Esto se invirtió en 2009, con Argentina acumulando ganancias por 600 millones de dólares.

4.7.4 La industria del automóvil como motor económico

De acuerdo con lo publicado en 2007 por d'Automobiles Organización Internacional de Constructores (OICA) , la industria del automóvil es uno de los principales motores de crecimiento económico en el mundo, y gran parte de esta prominencia comenzó durante la Segunda Guerra Mundial. Por lo tanto, la industria del automóvil se ha convertido cada vez importante para la economía mundial y se considera el factor clave para desarrollo y por lo tanto un indicador del progreso tecnológico en los países de América Latina América, por lo que es una solución para superar la pobreza.

El OICA (2007) afirma que en los últimos años, que la industria emplea 9 millones de personas directamente en la producción de agregado vehículos y piezas de sector, es decir, más de 5% del empleo en la fabricación en el mundo total. Es de destacar que cada empleo directo en industria del automóvil compatible con al menos otros cinco puestos de trabajo indirectos, lo que resulta en más de 50 millones de puestos de trabajo vinculados a la industria del automóvil.

Por lo tanto, las ventajas a países como Brasil y Argentina, los fabricantes de automóviles desarrollar localmente productos de las actividades creativas es el hecho de que dichas actividades exigen el empleo de mano de obra, mano

de obra especializada, que implica un alto valor añadido a sus operaciones y contribuyen al fortalecimiento de la cadena de suministro a través de la tela industriales, impresión de mayor importancia estratégica para las operaciones locales (Amatucci de 2009 citada en Salerno et al. 2002).

El Ministerio de Desarrollo de la Industria y Comercio Exterior (MDIC), (2011) se deja claro que el ámbito empresarial va más allá de la creación de puestos de trabajo, ya que es se coloca en un entorno en el que se lleva a cabo una compleja gama de relaciones, si económica, financiera y fiscal, social, política e institucional, legal o reglamentaria, internacional y tecnológica.

Esta unión de factores se llama precisamente sistémica porque caracteriza el entorno en el que opera la empresa.

Según lo dado por Pereira y Rebellato (2006), el estado, el papel de promotor de la de desarrollo, de tierra, a través de la teoría keynesiana, instrumentos de política económica que le permitió intervenir en la economía, fomentar o retraer crecimiento. A su vez, Vianna (2003) sostiene que el Estado interfiera en las exportaciones y importaciones mediante la administración de la tasa de cambio. Además, el Estado puede ejercer influencia en algunos mercados a través de la regulación directa de la actividad productiva o incluso la fijación de precios de algunos productos o compensaciones de algunos factores.

Esto se produce como señoras y Dias (2005, p. 6), ya que, los gobiernos tratan de atraer a sus compañías territorio que pertenece al complejo del automóvil - los fabricantes de automóviles, los fabricantes y distribuidores de partes -, ya que crean un número importante de puestos de trabajo son responsable de una parte significativa del producto industrial y permiten mejorar la balanza comercial y la recaudación de impuestos. También se sabe que el uso de instrumentos de automóviles atracción no es nueva.

Se remonta a la Segunda Guerra Mundial, cuando los gobiernos de los países en desarrollo, con el fin de crear parques industriales "echaron mano" de varios paquetes de incentivos a la aplicación de los fabricantes de automóviles y los fabricantes de piezas de automóviles. Estos intereses llegaron a satisfacer las necesidades de los fabricantes de vehículos de Norteamérica y Europa, las cuales, para alejarse de las políticas proteccionistas y, sobre todo, el aumento de las escalas de producción y

ampliar los mercados, se vieron obligados a construir plantas en otros territorios.

Por lo tanto, la asociación entre la necesidad de expansión de los mercados de automóviles y la industrialización de los países en desarrollo aumentó la creciente internacionalización de los principales fabricantes de automóviles. Además de las políticas proteccionistas, Silva (2001) sugiere que otro factor sistémico construido históricamente y se puede cambiar con el tiempo es la infraestructura. La internacionalización de una gran multinacional entiende la necesidad de recursos básicos para su establecimiento 29.

De este modo, por lo que hay la posibilidad de integración con los mercados, uno debe confiar en la existencia de sistemas de energía, agua, carretera o por vía adecuados para el despliegue y acceso a las fábricas, la comunicación y la mejora de los servicios tecnológicos.

La infraestructura puede no ser exactamente un factor de ventaja competitiva, debe ser homogénea entre los competidores, pero se convierte en una fuerte desventaja a aquellos que no lo hacen. La estructura de la producción y la regionalización también constituyen un factor de competitividad sistémica. Los llamados centros industriales forman un entorno favorable para la implantación de nuevas plantas en la región.

Este entorno puede estar formado por el Estado junto con las multinacionales, incluyendo grandes fabricantes de automóviles unificando los objetivos de fortalecimiento de la economía en ciertos sectores que proporcionan el desarrollo regional.

4.7.5 La industria del automóvil en relación Brasil-Argentina

Dada la estrecha relación entre Brasil y Argentina en el MERCOSUR y teniendo en cuenta la propuesta de la libre circulación de bienes, servicios y factores de producción y la eliminación de barreras en forma de aranceles o de otro tipo entre otras cuestiones con el propósito de fortalecer y coordinación de las políticas comerciales entre los miembros de forma cooperativa, a partir de los principios básicos que subyacen a las teorías del libre comercio "el nivel económico óptimo de un país sólo puede lograrse si se hace a los habitantes

de una nación la mayor cantidad y los mejores productos y servicios de calidad a precios muy bajos "(Azua, 1986 p. 84).

Así que hay una tendencia de las empresas se desplazan hacia el país que da las mejores condiciones para que puedan operar y comercializar sus productos con menores costos y lograr mayores ganancias. Con la profundización del proceso de internacionalización comercial y de producción de las grandes corporaciones, hay un cambio importante en las estructuras y formas de la oferta y la organización de las empresas transnacionales, en el que: en Brasil y en algunos países de América Latina, estos cambios representan el tránsito pequeñas estructuras de producción complementaria e integrada y, a menudo con la superposición de líneas de producción para estructuras más especializadas y de producción y comercio enlaces intra-regionales (Sarti, 2002, p. 28).

Como se mencionó que había en ciertas etapas de la transferencia de las plantas industriales de algunas corporaciones transnacionales entre los dos países, en los que parece que Brasil tiene una condición diferente en relación a otros países en relación con el tamaño y la importancia de su mercado interno. Siguiendo con las corporaciones transnacionales, estos "tienden a adoptar una estrategia de especialización en ciertos productos o líneas de producción y complementariedad con otras ramas, el establecimiento de una función de producción 'abierto' como el proceso (entradas) y productos" (Perdicera, 2000 p. 8).

Regímenes de acuerdos bilaterales de Argentina y Brasil automotrices y comerciales promueven la integración productiva de la cadena automotriz en el MERCOSUR. Los esquemas han alentado una mayor inversión y producción, mientras que los acuerdos comerciales regulan el comercio intra-bloque. Así, consideraciones ajuste de sistemas de automoción y acuerdos bilaterales realizados por el control de sus objetivos e impactos para el sector en la relación entre los dos países.

4.7.6 Estrategias de Distribución

Según Trezano (2003), el sector de distribución de productos es una de las áreas empresariales que se encuentra en mayor evolución; es importante destacar que esta evolución no es homogénea en todo el mundo, siendo que los canales de distribución están en constante cambio, agrupándose para un mayor fortalecimiento en la operatoria, según la orientación estratégica vuelta a la satisfacción del cliente y a la necesidad del mercado objetivo, afectando la relación entre fabricantes y distribuidores.

En consecuencia, tanto fabricantes como distribuidores tienen que alterar constantemente sus estrategias, lo que genera muchas dudas sobre la mejor forma de transporte y distribución.

En esta tesis la distribución de automóviles entre Brasil y Argentina a través de la Volkswagen São Paulo Brazil estará en cigüeñas con 11 coches por carretera o por navios Roll on Roll off (RORO) que puede llevar 8000 coches hasta el puerto de Zárate que queda cerca de 90 kilómetros de Buenos Aires.

Históricamente el fabricante ha sido el dueño del mercado, ha sido el protagonista, teniendo que presentar toda la estructura de producción. Al distribuidor solo le quedaba la misión de llevar el producto al consumidor. La concentración de la distribución comenzaba con el agrupamiento de mercadería.

Posteriormente nacieron las centrales de compras y las nuevas formas de canales que alteraron las relaciones de fuerza. Así, la distribución ganó un nuevo papel, dejando de limitarse apenas a ser un mero entregador del fabricante.

4.7.7 Cambios de filosofía en el negocio de la distribución

Según Trezano (2003) en la distribución tradicional el fabricante establece sus reglas y la distribución de su producto, de una manera relativamente sencilla, necesitando apenas de una organización comercial eficaz para hacer

que su producto llegue a los puntos de venta. Hoy en día, la situación se invirtió y la gran concurrencia entre todos los ámbitos del mercado, tanto como el espacio limitado existente para la exposición, es el punto de venta el que posee el poder sobre la distribución. La distribución moderna es operada por un profesional altamente preparado, cuyo objetivo es rentabilizar cada espacio que cede el fabricante.

4.7.8 El costo de la negociación con la distribución moderna

Para aquellas empresas que comercializan productos de consumo masivo, una parte considerable de las inversiones en marketing se destina a financiar la cadena de distribución, pues para los fabricantes las marcas son sus verdaderos activos. De manera que asumen un elevado costo para distribuir adecuadamente los productos, no obstante deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Mantener y aumentar la fuerza de las marcas
- Adaptarse a cada nueva situación de distribución
- Ser competitivo, buscando siempre ventajas frente a los concurrentes.
- Saber dosificar los recursos adecuadamente.
- Conocer el entorno de la fábrica
- Conocer el entorno de la distribución y sus peculiaridades.

Los siguientes elementos deben estar en lista de las negociaciones de los costos de distribución:

- Condiciones de las facturas (descuentos)
- Diminución de precio, por consumo en escala.
- Condiciones de pago
- Condiciones de servicio (plazo de entrega)

- Otras condiciones (promociones)
- Nuevos centros de distribución
- Introducción de nuevos productos
- Cambios de tarifas e impuestos

4.7.9 Trade Marketing

Según Kotler & Keller (2006) es en principio una filosofía, posteriormente una técnica moderna de gestión, lo que hace que los fabricantes y distribuidores mejoren sus relaciones impidiendo que acontezca un colapso en el margen de contribución de ambas partes. Lo más importante es entender cuáles son las causas que provocan divergencias entre ellos. Es la relación comercial entre Volkswagen São Paulo y sus distribuidores: marítimo, citado como NYK Brasil en esta tesis, y por carretera, citado como Transzero Brasil en esta tesis, para tener la mejor estrategia de distribución de los vehículos exportados para a Argentina.

Un segundo grupo de causas que provocan contradicciones es que el fabricante se centra en varias áreas de negocios, divisiones y marcas; mientras que el distribuidor piensa en espacios, categorías y tiendas. Se debe pensar que al utilizar ambos la filosofía de trade marketing, se produce el esfuerzo conjunto por conquistar a los mismos clientes.

Las pautas para su implementación están descritas a continuación:

- Entender y aceptar los problemas mutuos
- Fabricante: reforzar sus marcas.
- Distribuidor: del mismo modo que con su propia marca, consolidar la marca del fabricante.
- Fabricante: considerar al consumidor como su propio cliente
- Distribuidor: considerar al fabricante como su proveedor
- Adaptar la cultura de la empresa para esta nueva filosofía
- Eliminar los problemas de comunicación

- Definir metas e implantar acciones concretas para que ambos las alcancen.

4.7.10 Clústers logísticos

El clúster o conglomerado es el concepto que presenta “el objetivo de dividir elementos de una muestra en grupos, o sea, elementos con características semejantes entre sí pasan a pertenecer a un mismo conglomerado” (Mingoti, 2005).

Según Sheffi (2012), en el caso concreto del sector logístico, un clúster es un grupo de empresas que prestan servicio de transporte y distribución aglomerados en un espacio geográfico bien definido. La actual crisis económica pone en foco la innovación para diversificar las economías y crear puestos de trabajo por lo cual este tipo de asociación colaborativa produce atractivos muy evidentes. Desde el punto de vista empresarial, los clústeres logísticos conllevan las siguientes ventajas:

- Aumento de la productividad debido al intercambio de recursos y proveedores.
- Mejora en las redes de colaboración de personas, incluido el intercambio de competencias.
- Mejora en la confianza de las empresas pertenecientes a los clústeres.
- Mayor disponibilidad de mano de obra especializada.
- Desarrollo de centros de formación y creación de conocimiento, en asociación con Universidades y Empresas Consultoras.

Las alianzas estratégicas han sido un concepto conocido desde hace mucho tiempo. Las empresas trabajan en una completa red de relaciones entre proveedores, clientes concurrentes, gobiernos y muchos otros stakeholders. Un cuidado especial con estas relaciones puede resultar en una ventaja competitiva. En el contexto en el que todos juntos son más fuertes, la

colaboración con el desarrollo de habilidades especiales logra que todos se beneficien.

Actualmente, pocas políticas de desarrollo económico son tan populares como los clústers. Es difícil en el presente, encontrar un país o una región que no esté tratando de desarrollar una red de relaciones complementarias y competitivas.

4.7.11 Clusters emergentes en países emergentes

Según Sheffi (2012), actualmente dos millones de personas pertenecen a la clase media en países que conforman lo que se denomina BRIC (Brasil, Rusia, India, China) y nuevos emergentes CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y África del Sur). La combinación de desarrollo económico y grandes poblaciones es un campo fértil para la creación de nuevos y masivos clústeres logísticos.

En Brasil, algunos de los mayores clústeres pueden ser encontrados en São Paulo y sus alrededores, en las ciudades de Santos, Campinas, Junidaí, Barueri y el entorno del Aeropuerto de Guarulhos.

Las economías de mercados emergentes afectan los clústeres logísticos al influir sobre los flujos de materia primas que salen de estas regiones y los flujos de bienes manufacturados que entran. Hay una necesidad en crecimiento con inversiones en infraestructura en la modernización de puertos, aeropuertos, carreteras, vías férreas, para ser capaz de manejar la mayoría, tanto a nivel nacional como en las exportaciones brasileñas hacia el mundo de carga.

Con grandes inversiones en carreteras y la ampliación del puerto tendrá una capacidad más alta de las exportaciones de vehículos de Volkswagen São Paulo a las cigüeñas Buenos Aires con 11 vehículos o navio hasta 8000 vehículos en su capacidad total.

4.7.12 Marketing Internacional

Para que una empresa se internacionalice debe hacer una investigación de marketing para conocer el país que desea fabricar o exportar un vehículo, en esta investigación habrá informaciones sobre las condiciones económicas del país, su población, renta percapita, el gusto por los vehículos, sus necesidades básicas, para En fin, la empresa comenzar a explotar este mercado internacional.

Conociendo mucho este mercado la empresa tiene grandes probabilidades de aciertos en su estrategia comercial o productiva, pues necesita saber y mucho los futuros clientes que van a comprar un vehículo de la marca Volkswagen.

Los primeros pasos Volkswagen comenzó sus operaciones en la Argentina en 1980, con la adquisición de Chrysler Fevre Argentina y las dos plantas en San Justo y Monte Chingolo, Buenos Aires. Inicialmente se continuó con la producción del VW 1500, incorporando nuevas técnicas de fabricación, convirtiéndose en la primera empresa en utilizar el sistema de Cataforésis de protección anticorrosiva, y controles de calidad otorgándole reconocimiento y prestigio. Además, Volkswagen comenzó a importar diferentes modelos entre los que se incluyeron el ícono de la marca el VW Beetle y el VW Passat.

Desde su radicación en Argentina, Volkswagen apostó a la industria nacional; en 1982 presentó la línea de utilitarios de producción nacional entre los que se encontraban la Combi y el Furgón. En 1983 presentaron el VW Gacel precedidos por el VW Carat y Senda, que mostraron una gama nueva de la automotriz con una excelente aceptación en el mercado argentino.

Desde 1987 hasta 1994, Volkswagen realiza un joint venture estratégico con Ford, en el que crean Autolatina y mudan sus operaciones al Centro Industrial de General Pacheco. Se comercializaron modelos exitosos como el VW Gol, la VW Saveiro que incorporó a la marca al segmento de Vehículos Comerciales Livianos, y la VW Quantum. Hacia mediados de 1994, Ford y Volkswagen

toman la decisión de disolver Autolatina y así comienzan las operaciones de Volkswagen en la Argentina.

En la década de 1990, con el proceso de apertura de la economía al exterior y sus consecuencias, que mostró una clara necesidad de las empresas nacionales para ser competitivos a nivel internacional con el fin de mantener los mercados nacionales y expandir el negocio en el mercado internacional. Frente a este desafío, las empresas comenzaron a buscar alianzas con otras compañías, incluyendo extranjeros, además de la instalación de unidades en el extranjero en forma de oficinas de ventas, asistencia técnica, oficinas comerciales o plantas de producción.

Actualmente, con la creciente interdependencia de los mercados globales, las empresas de un país no sólo se ven afectados por las condiciones económicas internas, sino también por la competencia internacional. Al contrario de lo que puede parecer a primera vista, la posibilidad de que la compañía fortalecer la internacionalización podría conducir a un aumento en el número de empleos en el país de origen, lo que sin duda dejar de ocurrir si una empresa no internacionalizado y debilitado por la competencia internacional con otra transnacional que iban a cerrar sus puertas.

El acceso a los mercados más grandes fortalece la competitividad de las empresas multinacionales por las economías de escala, la especialización y los efectos de aprendizaje y proporcionando una mayor base financiera para la reinversión y el desarrollo tecnológico. La inversión en el extranjero también fortalece el acceso a los mercados y la competitividad de otras empresas en el país de origen a través de los efectos de derrame hacia adelante y atrás.

Estos efectos a nivel de las empresas, que afectan el desempeño del país en su conjunto. En particular, una serie de países en desarrollo ha conseguido mejorar sus resultados de exportación debido a las actividades orientadas a la exportación de las empresas multinacionales y locales nacionales vinculadas a ellos.

El contacto con los productores y consumidores extranjeros conduce a un intercambio de información relacionada con la producción. El aprendizaje inducido por los exportadores con el fin de alcanzar los altos estándares de

calidad y los retos de la competencia en los mercados extranjeros, por lo que puede "extenderse" a la economía nacional.

Para millones de personas, la marca Volkswagen se reduce a la movilidad. La misión principal de la marca alemana es hacer vida de las personas mejor con sus vehículos modernos, altas tecnologías y conceptos avanzados de movilidad. La calidad de los vehículos, la constancia de la tecnología y, ciertamente, la capacidad de entender lo que el cliente desea, la transformó en una marca VOLKSWAGEN cerca, agradable y perfecta para su vida.

La empresa alemana el mayor fabricante de automóviles de Europa y el segundo más grande en el mundo, que se vende en el año 2014 más de 9,9 millones de vehículos (4.424 millones sólo la marca Volkswagen) en 153 países, siendo propietaria de las marcas Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Porsche, Seat, Skoda y Ducati (motocicletas), además de los fabricantes de camiones y autobuses Scania y Man.

El fabricante de automóviles alemán tiene 119 fábricas repartidas en 31 países. Actualmente, sólo la marca Volkswagen ofrece cerca de 25 modelos diferentes, con una cuota global del 12,3% en el segmento de vehículos de pasajeros. El fabricante de automóviles más vendido en 2014 fueron los modelos VOLKSWAGEN GOLF con 1,5 millones de unidades, seguido por VOLKSWAGEN JETTA con 843.000 unidades y el VOLKSWAGEN Polo con 765.000 unidades.

Además, los vehículos comerciales de VOLKSWAGEN vendieron 456.000 unidades en 2014. Los más de 610.000 empleados producen cerca de 42.000 vehículos al día. Sólo los coches con los ingresos de la marca VOLKSWAGEN 106 200 000 000 € en 2014.

4.7.13 La integración de logística con el marketing

En el cuadro de la figura 1 que se encuentra en la próxima hoja, se muestra el modelo conceptual de logística integrada, donde el objetivo es la comercialización de asignar recursos a la mezcla de mercado para maximizar los beneficios de la empresa a largo plazo, y el objetivo de la logística integrada es basar el objetivo de servicio al cliente, reducir al mínimo los costos total. Estos costes incluyen los costes de los sistemas de transporte,

almacenamiento, procesamiento de pedidos e información, los costos de lotes y los costes de mantenimiento de inventario.

En la parte superior de la figura se presenta el concepto de mezcla de marketing en su estrategia de marketing se define en base a la importancia relativa de cada uno de las cuatro variables: producto, precio, promoción y plaza / nivel de servicio.

Una vez establecidos los canales de distribución y sus respectivos estándares de servicio, es la logística de la estructura de la misión para garantizar el cumplimiento. En el fondo, el concepto de sistemas parece importante para la comprensión de la logística integrada.

Para ser gestionados de una manera integrada la logística deben ser tratados como un sistema, es decir, un conjunto de componentes interconectados, que trabajan de manera coordinada con el fin de lograr un objetivo común. (Fleury, 2000).

Deben centrarse los esfuerzos para minimizar los costos totales de la logística, la reducción de costos implican aumento en el costo total. La integración y mejorar el flujo de inventario, mejorar la utilización de los activos de transporte y almacenamiento, y eliminar la duplicación de trabajo en todos los departamentos. (Lambert, 1998).

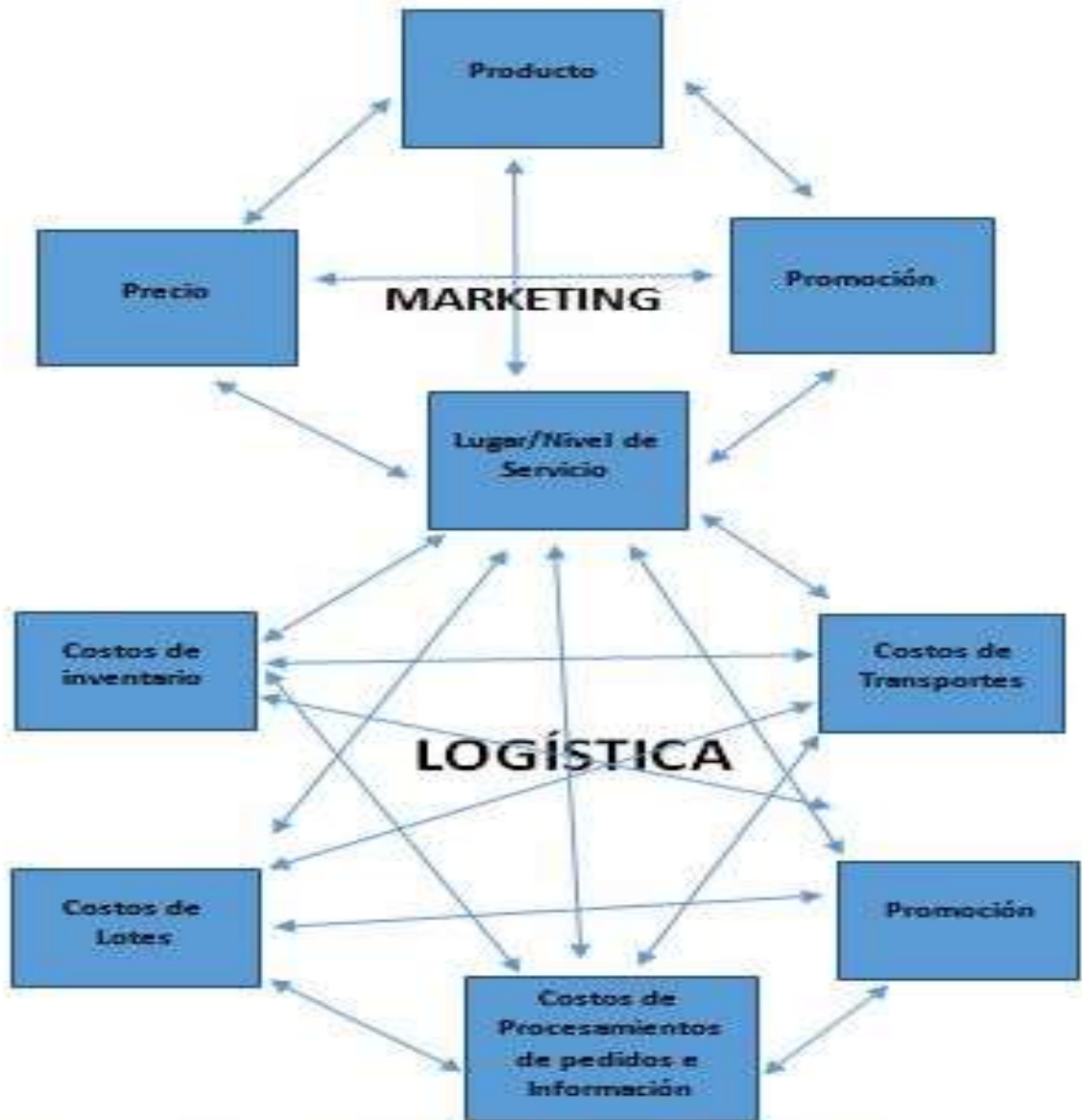


Figura 1. Integración de logística con Marketing - Adaptado de Lambert (1988).

Figura 1. Integración de logística con Marketing - Adaptado de Lambert (1988)

Para ser gestionados de una manera integrada la logística deben ser tratados como un sistema, es decir, un conjunto de componentes interconectados, que trabajan de manera coordinada con el fin de lograr un objetivo común. (Fleury, 2000).

Deben centrarse los esfuerzos para minimizar los costos totales de la logística, la reducción de costos implican aumento en el costo total. La integración y mejorar el flujo de inventario, mejorar la utilización de los activos

de transporte y almacenamiento, y eliminar la duplicación de trabajo en todos los departamentos. (Lambert, 1998).

5. Método de Investigación

De acuerdo con la investigación de medios, la investigación toma la forma de estudio de caso, donde la tesis sobre la empresa Volkswagen São Paulo con Transzero con el transporte en cigueñas NYK para el transporte marítimo, ampliando el estudio del fenómeno y permitiendo información detallada sobre la inspección. En este estudio, se llevan a cabo la investigación bibliográfica en libros y artículos científicos y de investigación documental, que será retirado de información.

Se indagó en los documentos de la industria del automóvil con el fin de elevar e identificar los costos de logística de distribución existentes en los procesos de exportación de vehículos ensamblados en Brasil que son llevados a la Argentina. El estudio se realizó con observación y participación en otros procedimientos que contribuyeron al acercamiento al fenómeno y recogida de datos, de manera que se convierten en parte del proceso de la investigación.

Según Silva (2000), la estrategia de la investigación desde el punto de vista de la solución del problema se puede clasificar como:

- > La investigación cuantitativa: cree que todo se puede medir, es decir, puede ser traducido a números. Es necesario el uso de técnicas estadísticas para la clasificación, traducción y análisis de opiniones e información.
- > La investigación cualitativa: considera una relación dinámica entre el mundo real y el investigador. Se basa en la interpretación de los fenómenos y la asignación de significados. No requiere el uso de métodos y técnicas estadísticas. Su principal enfoque esta basado en los procesos y su significado. La fuente directa para la recolección de datos es el entorno natural.

Respecto al tipo de investigación, se encontraron varias clasificaciones, de acuerdo con el enfoque adoptado por el autor.

> La investigación exploratoria: tiene como objetivo proporcionar una mayor familiaridad con el problema por lo que es claro, o construir hipótesis. Involucra revisión bibliográfica, las personas que han tenido experiencia práctica con el problema investigado.

> La investigación descriptiva: "busca describir las características de una determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables que implican el uso de técnicas estandarizadas de recolección de datos como el "cuestionario y la observación sistemática". En segundo lugar (citado por Marconi, 1996, p.19), "la investigación descriptiva" delinea lo que es "- que también aborda cuatro aspectos: descripción, registro, análisis e interpretación de los fenómenos actuales, con el objetivo de su descripción".

> Búsqueda explicativa: "busca identificar los factores que determinan o contribuyen a la ocurrencia de fenómenos profundizando el conocimiento de la realidad para explicarla." Busca conocer el por qué de la ocurrencia de las cosas. Aunque no existe una caracterización específica para cada una de las técnicas o métodos de investigación. De acuerdo con Marconi (1996), para determinar el problema, nunca se usa sólo una técnica o método, se usa todo lo necesario o apropiado para el estudio.

Dicho esto, el enfoque metodológico, la estrategia y el enfoque de la investigación de esta tesis es cualitativo, a través del estudio de caso de las empresas Volkswagen, Transzero y NYK involucradas en la producción y traslado de vehículos desde Brasil a la Argentina. Con los representantes de dichas empresas se hicieron entrevistas en profundidad para comprender mejor el fenómeno estudiado.

6. Unidades de Análisis:

La empresa Volkswagen São Paulo empresa de fabricación de vehículos, empresa Transzero que realiza el traslado en el camión tipo cigüeña de hasta 11 coches, y la empresa NYK de navío, que traslada hasta 8000 coches por mar.

6.1 Variables:

Relación comercial, opciones mercadológicas de logística y costos de distribución de la industria automotriz estudiados para la exportación de vehículos entre Brasil y Argentina.

6.2 Criterios de selección de caso

Dado que este estudio tiene como objetivo identificar y analizar los principales criterios que ayudan al cargador en la selección del operador y el modo de transporte para la exportación de vehículos a Argentina. El primer paso en la selección de estos criterios, fue establecer una relación efectiva y los posibles criterios utilizados por los tomadores de decisiones entrevistados. Con este fin, las bases son los criterios adoptados para la selección de los transportistas y empresas de transporte, al igual que en un primer contacto por correo electrónico con los posibles entrevistados que expresaron un razonamiento lógico basado en estos criterios.

No es suficiente para evaluar la contratación de transporte sólo para el costo de envío, también se debe tener en cuenta factores tales como el modo de transporte que satisfaga la necesidad de movimiento de vehículos en una

cierta cantidad de tiempo. ¿Cuál es el sistema de transporte que mejor se adapta al remitente cuando se necesita distribuir los vehículos?

A seguir están los criterios para contratar el tipo de transporte adecuado para el movimiento de los vehículos Volkswagen vía Tranzero por cigüeñas o vía NYK por barco para la llegada en Buenos Aires o al Puerto de Zarate a unos 90 kilómetros de Buenos Aires.

- **Fiabilidad / Velocidad:** capacidad para cumplir con lo que se acordó que la entrega y recogida, la seguridad, el precio y la disponibilidad; es un elemento calificador.

- **Precio:** segundo elemento más importante; es un criterio clasificador.

- **Flexibilidad** tanto comercial como operativa, se ha convertido en un criterio cada vez más importante para la dinámica del mundo de los negocios; necesario adaptar el funcionamiento y la renegociación de precios y contratos.

- **La salud financiera:** otro elemento muy necesario en el momento de la selección del proveedor de servicios; Es un requisito para las relaciones a largo plazo basadas en la cooperación y la mejora tecnológica permanente.

- **Necesidad educativa** del personal de operación de calidad formal, la formación técnica y la capacidad de comportamiento y operativa a través de programas de capacitación y entrenamiento; elemento de apoyo en la calidad de la atención.

- **La actividad continua y estructurado** del proceso de negociación dirigido a la mejora continua de la calidad del servicio y la reducción de costes; la necesidad de desarrollar asociaciones con proveedores de servicios basados en la confianza y el intercambio de información.

- Política de consolidación de carga: Con el fin de trabajar con grandes volúmenes y haciendo uso de la capacidad total de vehículos de gran tamaño, lo que permite la reducción de los costos de transporte; debe prestar atención a la normalización del servicio y los plazos; útil tanto para el portador - directamente - como el cargador. En el camino se puede tener los criterios de coincidencia, sino un hecho es que los criterios utilizados para la contratación elección del conjunto de soporte/medio de transporte difieren significativamente de los utilizados en la selección de los transportistas y operadores marítimos. Esta diferencia se debe a contratar al modo de transporte para confrontar los criterios y no sólo ajustando el modo de transporte elegido o preferido y la evaluación de la carga de la modalidad.

El estudio de caso tiene como objetivo establecer la identificación de estos criterios y su jerarquía de dominación, lo que permite verificar cuantitativamente si las opciones son o no son relevantes para el propósito de la empresa (Sardinha, 2009). En este criterio de elección hay un estudio más detallado sobre los productos, el costo total y tiempo de tránsito, según se describe a continuación:

- Coste total: se refiere a todos los costos involucrados en la contratación de fletes (impuestos, tasas, peajes, fletes, seguros, entre otros), así como el costo de las acciones sobre la carga.

- Tiempo de tránsito: paso del tiempo de viaje del punto A al B, no teniendo en cuenta los tiempos de transferencia, la fiabilidad en el cumplimiento del plazo de garantía.

- Aspectos cualitativos: se refiere a los elementos subjetivos como la integridad de la carga, el riesgo y otros. Producto de maquillaje con alto riesgo de robo. Especial cuidado debe tenerse en el manejo y transporte.

6.3 Técnicas e instrumentos

La búsqueda bibliográfica abarca toda la literatura y hechos publicados por estudio Tema, a partir de publicaciones sueltas, boletines, periódicos, revistas, libros, trabajos de investigación, tesis, material cartográfico, y lo expuesto por los medios de comunicación con respecto a la información sobre las exportaciones de Brasil a la Argentina en la industria del automóvil.

El estudio de caso en empresas como Volkswagen, Transzero y NYK, han aportado información sobre el tema de logística internacional. Una simple búsqueda con un número de personas y la identificación de sus preferencias por determinado modo, no quiere decir que es aplicable a todos los casos, sino sólo que aporta más información sobre el tema.

Este trabajo se realiza a través de la investigación con entrevistas a los profesionales de las empresas participantes en esta Tesis que son Volkswagen, Transzero y NYK para la estrategia de distribución de los vehículos Volkswagen en las exportaciones a Argentina a través de las cigüeñas por carreteras o por los buques en vías marítimas.

Como menciona Duarte (2002, p. 140), la "definición del objeto de investigación, así como la opción metodológica son un proceso tan importante para el investigador." Según el autor, son posibles los resultados de un estudio debido a los instrumentos utilizados en la recogida de datos e interpretación de los resultados obtenidos, y la descripción de estos procedimientos, además de presentar una formalidad, permite que otros investigadores viajen por el mismo camino de la investigación y confirmar las apreciaciones identificadas en el estudio inicial.

En el desarrollo de esta tesis, la atención se dirige a los instrumentos de recolección de datos, utilizado principalmente en la investigación cualitativa. De acuerdo con Duarte "se llama herramienta de investigación que se utiliza para

recopilar datos", es decir, se establece efectivamente que será utilizado en el desarrollo del estudio para obtener la información pertinente al trabajo.

Un análisis para esta Tesis son entrevistas con los profesionales de las empresas Volkswagen, Transzero y NYK demuestra interesante para la elección de un instrumento que se adapta de manera más apropiada en relación con el estudio a realizar, por lo que el investigador puede realizar la opción correcta para el desarrollo de su trabajo y puede identificar los posibles factores positivos y negativos inherentes a la herramienta de investigación para ser utilizados en esta tesis será costos, la rapidez, la flexibilidad, el tiempo de traslado de los vehículos de Volkswagen transportados a través de la cigüeña o por mar a Buenos Aires, al puerto de Zárate a unos 90 km de Buenos Aires.



















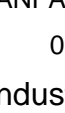


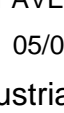

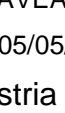









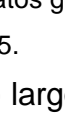






El objetivo de esta investigación fue identificar algunas de las ventajas y limitaciones de ciertas herramientas de investigación utilizadas en los estudios de enfoque cualitativo, así como señalar los aspectos relacionados con la velocidad y la fiabilidad de las mismas. Por lo tanto, se llevó a cabo una investigación bibliográfica en libros, artículos académicos, tesis e investigaciones que cubren los siguientes instrumentos: observación, cuestionamiento, y entrevistas con profesionales de las empresas Volkswagen, Transzero y NYK.

Para la realización de cualquier tipo de estudio científico es crucial determinar qué instrumentos de investigación son adecuados para el desarrollo de esta tesis. Este trabajo tuvo como principio de investigación entrevistas con profesionales de las empresas Volkswagen, Transzero y NYK para describir todo el proceso de exportación entre Sao Paulo a Buenos Aires por cigüeñas o São Paulo a Zarate por navio para el transporte de vehículos de la marca Volkswagen.

7. Análisis de Resultados

El parque Industrial automotriz brasileiro está compuesto por 21 industrias automotrices que producen automóviles, camionetas, camiones y ómnibus, tal como se muestra en la próxima hoja la tabla 1:

Tabla 1. *Empresas fabricantes de Vehículos instaladas en Brasil.*

Empresas Companies	PRODUTOS / Products			
	Automóveis Cars	Comerciais leves Light commercials	Caminhões Trucks	Ônibus Buses
Agrale				
CAOA				
DAF				
Fiat				
Ford				
General Motors				
Honda				
Hyundai				
International				
Iveco				
Mahindra				
MAN				
Mercedes-Benz				
Mitsubishi				
Nissan				
Peugeot Citroën				
Renault				
Scania				
Toyota				
Volkswagen				
Volvo				

Fuente: Empresas asociadas a ANFAVEA - Datos generales del 2014, consultado el 05/05/2015.

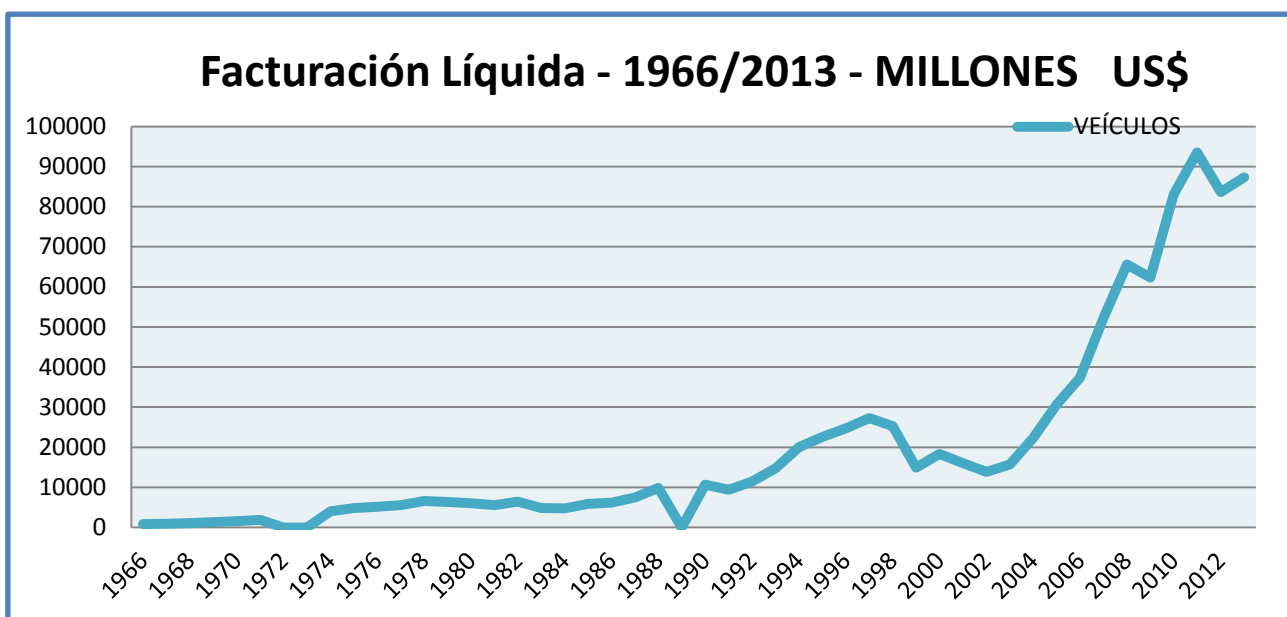
La facturación líquida de la industria a lo largo de la última década, presentó una tendencia de crecimiento, sin embargo, la situación macroeconómica de Brasil, con los actuales índices crecientes de inflación, y el aumento de las tasas de intereses y disminución del PBI, indican que la facturación del sector productivo brasileiro presenta una tendencia decreciente. La tabla 2 y el gráfico 1 a continuación, muestran los datos recolectados en algunas décadas por la ANFAVEA en la hoja 35 y 36:

Tabla 2: Facturación líquida de la industria Volkswagen

Período 1966/2013 - MILLONES US\$			
AÑO	VEHÍCULOS	AÑO	VEHÍCULOS
1966	861	1990	10.708
1967	935	1991	9.421
1968	1.117	1992	11.482
1969	1.332	1993	14.784
1970	1.562	1994	20.001
1971	1.908	1995	22.582
1972	2.33	1996	24.743
1973	3.03	1997	27.282
1974	4.053	1998	25.254
1975	4.856	1999	14.936
1976	5.181	2000	18.366
1977	5.558	2001	16.029
1978	6.628	2002	13.831
1979	6.335	2003	15.698
1980	6.081	2004	22.306
1981	5.532	2005	30.663
1982	6.417	2006	37.344
1983	4.806	2007	52.316
1984	4.776	2008	65.599
1985	5.848	2009	62.366
1986	6.189	2010	83.116
1987	7.466	2011	93.566
1988	9.843	2012	83.633
1989	12.16	2013	87.294

Nota: 1. Facturación sin impuestos. 2. Valores corrientes convertidos a dólar por la tasa media anual (BACEN). Fuente: ANFAVEA. (www.anfavea.com.br) Acceso el 05/05/2015.

GRÁFICO 1. Facturación líquida.



Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 10/05/2015.

La balanza comercial a lo largo de los últimos años presentó números positivos para Brasil en 2004, 2005, 2006 y 2007; sin embargo, a partir de 2008 las exportaciones cayeron significativamente y las importaciones aumentaron en las mismas proporciones conforme la presentación de tabla 3 a seguir para demostrar las importaciones e exportaciones de 1940 a 2012.

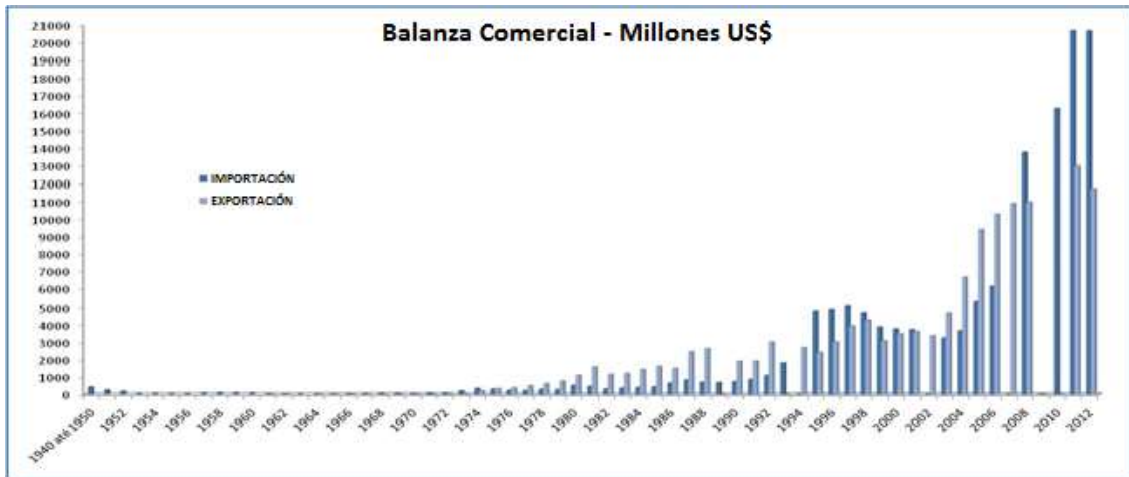
Tabla 3. Balanza Comercial - Empresas asociadas a ANFAVEA

Período 1940/2013 - MILLONES US\$					
AÑO	IMPORTACIÓN	EXPORTACIÓN	AÑO	IMPORTACIÓN	EXPORTACIÓN
1940 até 1950	421		1982	318	1.155
1951	257		1983	368	1.187
1952	181		1984	395	1.433
1953	41		1985	436	1.604
1954	65		1986	656	1.488
1955	32		1987	826	2.453
1956	45		1988	696	2.618
1957	88		1989	678	2.57
1958	106		1990	733	1.897
1959	106		1991	849	1.915
1960	84		1992	1.079	3.012
1961	25	1	1993	1.809	2.66
1962	17	2	1994	2.55	2.685
1963	18		1995	4.795	2.415
1964	10	2	1996	4.882	3.013
1965	8	3	1997	5.105	3.929
1966	44	6	1998	4.692	4.264
1967	49	2	1999	3.873	3.078
1968	75	2	2000	3.764	3.488
1969	76	4	2001	3.717	3.614
1970	69	9	2002	2.91	3.379
1971	83	13	2003	3.246	4.679
1972	98	54	2004	3.653	6.655
1973	208	63	2005	5.257	9.391
1974	348	204	2006	6.126	10.268
1975	302	334	2007	8.69	10.884
1976	235	386	2008	13.754	10.964
1977	226	490	2009	11.27	7.05
1978	293	610	2010	16.268	10.53
1979	276	760	2011	20.656	12.971
1980	524	1.101	2012	20.647	11.717
1981	469	1.566			

Nota: Esta tabla se refiere a los vehículos exportados e importados por las empresas asociadas a ANFAVEA, excepto Renault y Peugeot Citroën hasta 1998, inclusive.

Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 10/05/2015.

GRÁFICO 2. Balanza comercial



Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 10/05/2015.

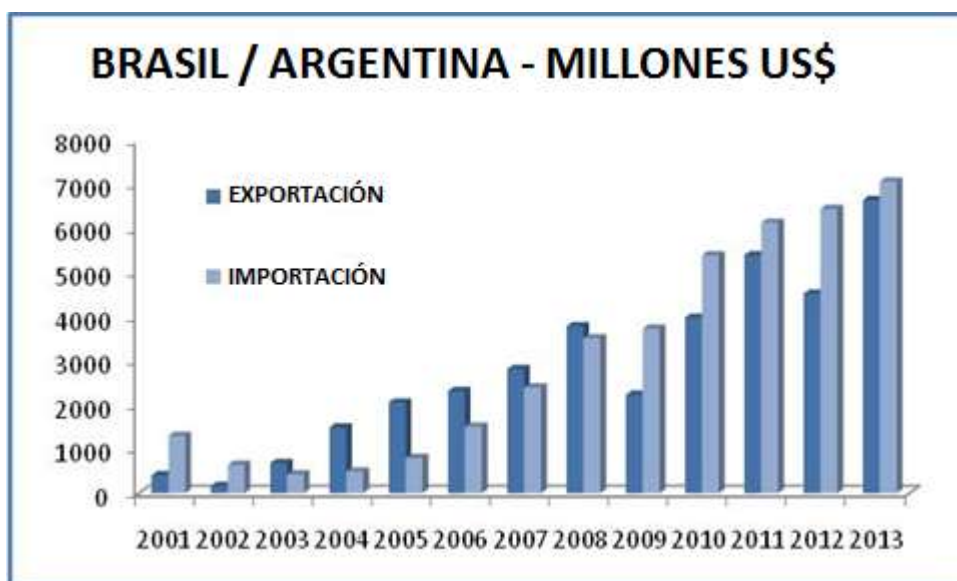
Específicamente en la relación comercial entre Brasil y Argentina, la balanza comercial se muestra equilibrada ya que en algunos años esta se presenta favorable a Brasil y en otros años a Argentina. Este hecho puede verificarse en la Tabla 4 que se presenta abajo:

Tabla 4. Relación Exportación/Importación entre Brasil y Argentina

BRASIL / ARGENTINA - MILLONES US\$		
AÑO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
2001	408,7	1.304,80
2002	167,1	646
2003	680,3	427,3
2004	1.493,10	495,4
2005	2.060,40	798,9
2006	2.316,80	1.510,70
2007	2.817,70	2.399,20
2008	3.791,90	3.522,40
2009	2.235,70	3.735,20
2010	3.986,90	5.404,90
2011	5.403,50	6.142,20
2012	4.531,00	6.459,30
2013	6.658,80	7.077,80

Nota: Esta tabla se refiere a los vehículos exportados e importados por las empresas asociadas a ANFAVEA. Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 10/05/2015.

GRÁFICO 3. Importación y exportación de vehículos.



Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 12/05/2015.

En el año 2013, el principal destino de los automóviles brasileños exportados, fue con destino a la Argentina, con 47,8% sobre el total de los exportados; el análisis de estos datos es fundamental ya que podemos observar que en 7 años (entre 2006 y 2013) este volumen se duplicó, con una caída acentuada en los enviados a la Unión Europea, Estados Unidos y Méjico.

Con relación a las importaciones, el principal socio comercial brasileño es la Unión Europea, puesto que de esta procede el 36,9 % de todo lo que compró Brasil en 2013, sin embargo, es necesario aclarar que este relevamiento incorpora a todos los países que componen la Unión.

La Argentina es el principal socio comercial de Brasil, en lo que respecta a las importaciones de vehículos puesto que se trata de un único país, con el 24 % de las operaciones en 2013.

GRÁFICO 4. Principales destinos de las exportaciones automotrices en 2006 y 2013 y 2013



Nota: esta tabla se refiere a los vehículos exportados e importados por las empresas asociadas a ANFAVEA. Fuentes: ANFAVEA, Decex/BB, Secex/MDIC. Acceso el 20/05/2015.

Desde 1994 con la implantación del Plan Real que trajo la estabilidad económica a Brasil, mejoraron todos los índices económicos proporcionando el control de la inflación, de la tasa de interés, de cambio, el aumento real del salario y del empleo. Esto aumentó el poder adquisitivo del trabajador brasilero, impulsando la adquisición de bienes durables, principalmente automóviles.

La apertura comercial también hizo que las industria automotriz enfrentasen el factor de la competitividad; así modelos y marcas fueron perfeccionados y los vehículos nacionales dejaron de ser “carrozas” expresión que utilizó el ex Presidente de la República de Brasil, Fernando Collor de Mello al punto de ser comercializados en cualquier parte del planeta. En este mismo período, la producción de vehículos se había más que duplicado, como demuestra la tabla 5 pero este volumen no es ofertado solamente en el mercado nacional.

Los volúmenes brasileiros exportados se quintuplicaron en el mismo período. Los siguientes datos son importantes para los análisis de la investigación realizada. En primer lugar se puede observar que actualmente Brasil es el séptimo productor mundial de vehículos, apenas atrás de China, Estados Unidos, Japón, Alemania, Corea el Sur e India conforme lo establecido en la tabla 5 ANFAVEA - Asociación de Fabricantes de Vehículos Automotores que está en la página posterior.

Tabla 5 – Producción de Vehículos

	Mil unidades/Thousand units									
PAÍS/COUNTRY	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
China / China	5.234	5.708	7.278	8.883	9.299	13.791	18.265	18.419	19.272	22.117
Estados Unidos / United States	11.989	11.947	11.292	10.781	8.694	5.731	7.763	8.662	10.333	11.046
Japão / Japan	10.512	10.800	11.484	11.596	11.576	7.934	9.629	8.399	9.943	9.630
Alemania / Germany	5.570	5.758	5.820	6.213	6.046	5.210	5.906	6.147	5.649	5.718
Coreia do Sul / South Korea	3.469	3.699	3.840	4.086	3.827	3.513	4.272	4.657	4.562	4.521
Índia / India	1.511	1.639	2.017	2.254	2.332	2.642	3.557	3.927	4.175	3.881
BRASIL / BRAZIL	2.317	2.530	2.612	2.980	3.216	3.183	3.382	3.416	3.403	3.712
México / Mexico	1.577	1.684	2.046	2.095	2.168	1.561	2.342	2.681	3.002	3.052
Tailandia / Thailand	928	1.123	1.194	1.287	1.394	999	1.645	1.458	2.429	2.457
Canadá / Canada	2.711	2.688	2.572	2.579	2.082	1.490	2.068	2.135	2.463	2.380
Rússia / Russia	1.386	1.355	1.503	1.660	1.790	725	1.403	1.990	2.232	2.175
Espanha / Spain	3.012	2.752	2.777	2.890	2.542	2.170	2.388	2.373	1.979	2.163
França / France	3.666	3.549	3.169	3.016	2.569	2.048	2.229	2.243	1.968	1.740
Reino Unido / United Kingdom	1.856	1.803	1.650	1.750	1.650	1.090	1.393	1.464	1.577	1.597
Indonesia / Indonesia	408	501	296	412	601	465	703	838	1.066	1.208
República Tcheca / Czech Republic	448	602	855	938	947	983	1.076	1.200	1.179	1.133
Turquia / Turkey	823	879	988	1.099	1.147	870	1.095	1.189	1.072	1.126
Eslováquia / Slovakia	224	218	295	571	576	461	562	640	927	975
Argentina / Argentina	260	320	432	545	597	513	717	829	764	791
Irã / Iran	789	817	904	997	1.051	1.394	1.599	1.648	1.000	744
Italia / Italy	1.142	1.038	1.212	1.284	1.024	843	838	790	672	658
Malásia / Malaysia	472	563	503	442	531	489	568	534	570	601
Polónia / Poland	601	613	715	785	946	879	870	838	655	583
África do Sul / South Africa	450	525	588	534	563	374	472	533	539	546
Bélgica / Belgium	900	927	918	834	724	537	555	595	538	480
Romênia / Romania	122	195	214	242	245	296	351	335	338	411
Taiwan / Taiwan	431	446	303	283	183	226	303	342	339	339
Austrália / Australia	411	395	331	335	330	227	244	224	227	216
Suécia / Sweden	340	339	333	366	308	156	217	189	163	161
Outros / Others	937	1.138	1.194	1.402	1.562	904	1.217	1.185	1.172	1.111
TOTAL / TOTAL	64.496	66.551	69.335	73.139	70.520	61.704	77.629	79.880	84.208	87.272

Producción de vehículos por continente - 2013

Vehicle production by continent - 2013



Producción total/Total production: 87,3 millones/million

Nota: [1] Los datos de Brasil hasta 2009 incluyen vehículos desmontados (CKD). [2].A partir del 2011, los datos de Alemania y de Francia se refieren a automóviles y camionetas, y los datos de Suecia se refieren a automóviles. Fuentes: ANFAVEA/OICA. Acceso el 20/05/2015.

Sin embargo, Brasil se ubica como exportador en la colación n° 11, perdiendo posiciones con respecto a otras naciones tales como Méjico, España, República Checa, Reino Unido, Turquía y Bélgica. Hecho que denota que el mercado brasilero de exportación puede aumentar considerablemente.

Tabla 6 . Exportación de Vehículos

Mil unidades/Thousand units										
PAÍS/COUNTRY	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Japão/Japan	4.756	4.958	5.053	5.967	6.550	6.727	3.616	4.838	4.464	4.801
Alemanha/Germany	3.913	3.924	4.081	4.183	4.664	4.501	3.584	4.481	4.437	4.325
Coreia do Sul/South Korea	1.815	2.380	2.586	2.648	2.847	2.684	2.149	2.772	3.152	3.171
México/Mexico	1.195	1.102	1.194	1.587	1.653	1.698	1.266	1.922	2.249	2.460
Espanha/Spain	2.495	2.480	2.247	2.273	2.389	2.181	1.883	2.080	2.120	1.729
Estados Unidos/United States	1.611	1.794	2.064	2.055	2.396	1.996	1.068	1.481	1.701	ND/NA
República Tcheca/Czec Republic	381	390	533	780	879	959	1.078	1.198	1.339	1.390
Reino Unido/United Kingdom	1.247	1.301	1.316	1.242	1.317	1.254	829	1.047	1.194	1.276
Turquia/Turkey	347	508	553	697	820	910	629	754	791	730
Bélgica/Belgium	872	871	869	848	758	653	505	526	575	521
BRASIL/BRAZIL	536	759	897	843	789	735	475	503	553	445
Argentina/Argentina	108	146	182	237	316	351	322	448	507	413
Itália/Italy	704	596	498	596	651	561	383	441	453	407
Portugal/Portugal	231	219	211	219	176	170	123	155	189	160
Áustria/Austria	135	244	247	269	226	150	80	86*	151	123

Nota: los datos de Brasil hasta 2009 incluyen vehículos desmontados (CKD). [2] Los datos de Bélgica incluyen vehículos desmontados en ese país. Fuentes: ADEFA, ANFAVEA. Acceso el 17/05/2015.

En la tabla 7 se puede notar que Brasil presenta una capacidad productiva en una media de 3,5 veces mayor que la producción Argentina; sin embargo, debido al contingente poblacional Brasil posee 5,3 habitantes por vehículo y la Argentina 3,6 habitantes tal como lo muestran los datos presentados en las tablas 7 y 8 más abajo:

Tabla 7. Flotas

PAÍS COUNTRY	Produção Production Unidades/units		Vendas internas Domestic sales Unidades/units		Frota / Fleet Mil unidades/thousand units	Habitantes por autoveículo Inhabitants per vehicle
	2012	2013	2012	2013	2012	2012
Argentina/Argentina	764.495	791.007	830.058	963.917	11.473	3,6
Bolivia/Bolivia	-	-	21.000	21.300	526	20,0
BRASIL/BRAZIL **	3.402.963	3.712.736	3.802.071	3.767.370	37.271	5,3
Chile/Chile	-	-	362.331	397.643	3.744	4,7
Colômbia/Colombia	149.931	120.245	315.980	293.846	3.812	12,5
Equador/Ecuador	81.398	66.906	104.377	113.812	1.953	7,9
Paraguay/Paraguay	-	-	31.602	31.120	504	13,3
Peru/Peru	-	-	190.761	201.326	2.878	10,4
Uruguay/Uruguay	-	-	56.459	60.897	746	4,6
Venezuela/Venezuela	104.083	71.753	130.553	98.878	5.360	5,6
México/Mexico	3.001.814	3.052.395	1.026.308	1.102.437	33.416	3,6
Total/Total	7.504.684	7.815.042	6.871.500	7.052.546	101.683	5,1

Nota: Los datos de Brasil se refieren a vehículos montados. Fuente: ADEFA, ANFAVEA. Acceso el 17/05/2015.

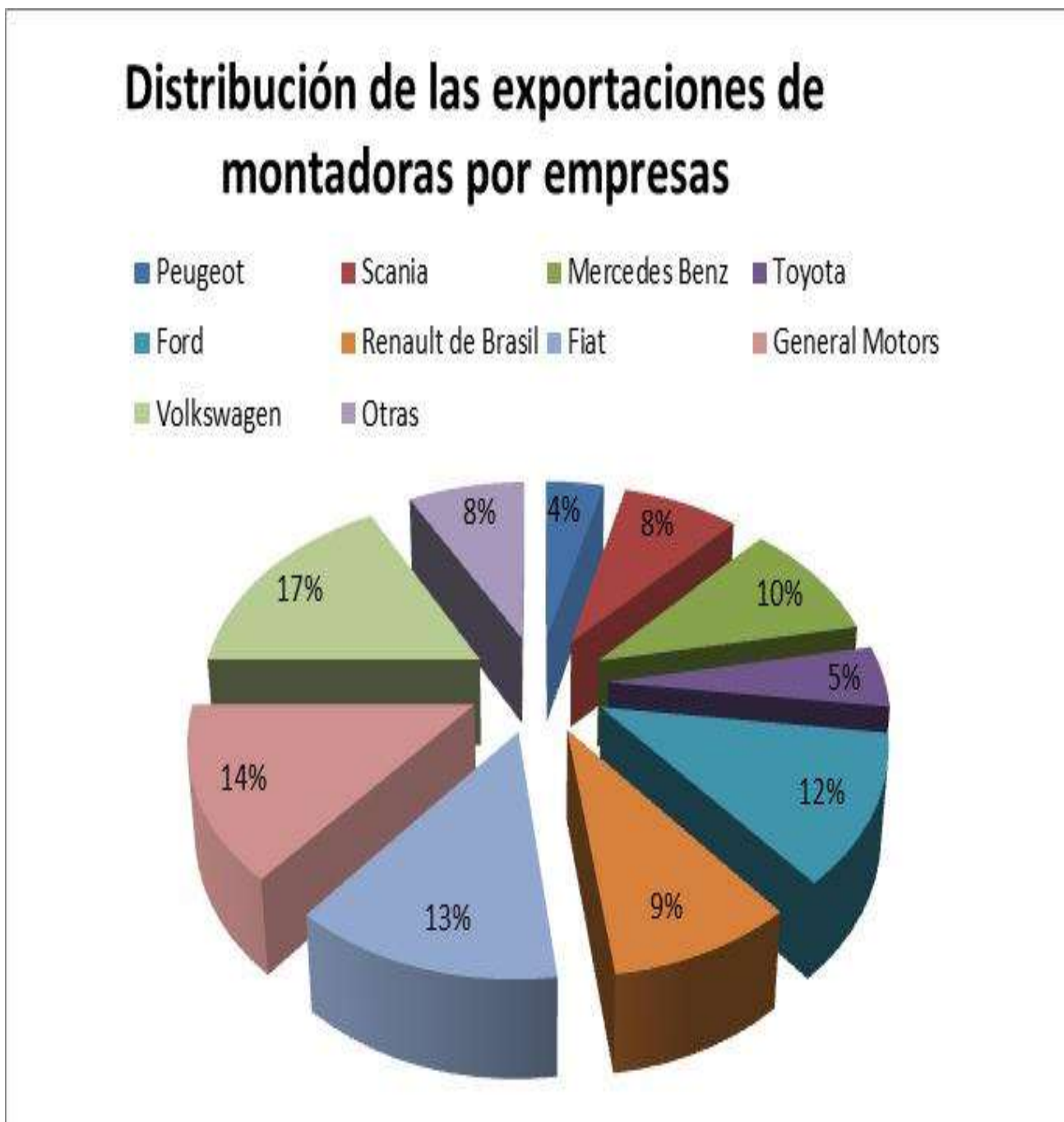
Tabla 8. Datos Automotores

	Unidades/Units									
	Argentina Argentina		Brasil ** Brazil **		Paraguay Paraguay		Uruguay Uruguay		Total Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Produção/Production										
Automóveis/Cars	497.376	506.539	2.763.445	2.954.279	-	-	-	-	3.260.821	3.460.818
Comerciais leves/Light commercials	246.087	257.622	469.480	530.901	-	-	-	-	715.567	788.523
Caminhões/Trucks	18.220	23.375	133.403	187.002	-	-	-	-	151.623	210.377
Ônibus/Buses	2.812	3.471	36.635	40.554	-	-	-	-	39.447	44.025
Total/Total	764.495	791.007	3.402.963	3.712.736	-	-	-	-	4.167.458	4.503.743
Vendas internas/Domestic sales Total (nacionais e importados)/Total (nationally manufactured and imported)										
Automóveis e comerciais leves/ Cars and light commercials	796.830	924.128	3.634.181	3.579.895	28.887	28.190	52.989	56.986	4.512.887	4.589.199
Caminhões e ônibus/Trucks and buses	33.228	39.789	167.890	187.475	2.715	2.930	3.470	3.911	207.303	234.105
Total/Total	830.058	963.917	3.802.071	3.767.370	31.602	31.120	56.459	60.897	4.720.190	4.823.304
Exportações/Exports										
Automóveis/Cars	253.030	259.016	350.115	461.066	-	-	-	-	603.145	720.082
Comerciais leves/Light commercials	150.568	161.862	62.483	70.561	-	-	-	-	213.051	232.423
Caminhões e ônibus/Trucks and buses	9.874	12.417	31.430	33.484	-	-	-	-	41.304	45.901
Total/Total	413.472	433.295	444.028	565.111	-	-	-	-	857.500	998.406

Nota: La producción y exportación de Brasil se refiere a vehículos montados. Fuente: ANFAVEA em www.anfavea.com.br Acceso el 22/05/2015.

En el gráfico a continuación está la participación de la industria automotriz estudiada en esta tesis en las exportaciones hacia Argentina en 2011 con el 17% del total de vehículos.

GRÁFICO 5. Distribución de exportaciones



Nota: En el gráfico 5 se muestra la distribución de las exportaciones expresadas en porcentajes. Fuente: desarrollo propio en base a los datos del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, a partir de la información de la Subsección DIEESE/Sindicato de Metalúrgicos de ABC. Disponible en: www.mdic.gov.br. Consultado el 16/05/2015.

7.1 Estudio de Caso de la industria Volkswagen en São Paulo.

Figura 2 - Planta Productiva.



Fuente: Sitio web: <http://Volkswagen São Paulo Brazil estudiada/pt.html>. Consultado el 16/06/2015.

La presente investigación fue realizada a partir de la recolección de datos públicos referentes a la industria Volkswagen São Paulo estudiada, que hoy es considerada la tercera mayor operación del Grupo en el mundo, apenas por detrás de China y Alemania.

La historia comenzó en 1949, cuando la investigación realizada en el mercado latinoamericano se indica a Brasil como el mejor lugar para recibir la primera planta del fabricante de fuera de Alemania. Exactamente el 23 de marzo de 1953, en un pequeño almacén alquilado en el barrio de Ipiranga, en São Paulo, nació el VOLKSWAGEN Brasil.

A partir de ahí llegaron los primeros ejemplares de FUSCA con piezas importadas de Alemania y ensamblados por sólo 12 empleados. Entre 1953 y

1957, 2.820 vehículos fueron ensamblados (con 2.268 unidades de la furgoneta 552 y escarabajo).

La empresa fue rápidamente reconocido por el mercado de la fabricación de automóviles fiable y duradero, con precios competitivos, facilidad de mantenimiento y alto valor de reventa. Los planes de la compañía han adquirido un nuevo impulso cuando, en junio de 1956, el gobierno brasileño creó condiciones para instalar en Brasil la industria del automóvil, el establecimiento de las bases para el rápido desarrollo del sector. En el mismo año, el Volkswagen decidió construir su planta de Sao Bernardo do Campo (SP). Ya el 2 de de septiembre de 1957, produjo la Kombi, la primera marca de automóviles fabricados en Brasil, con un 50% de piezas y componentes producidos en el país.

Lanzado oficialmente el 3 de enero de 1959, el Volkswagen Beetle, producido aquí, rápidamente se convirtió en éxito en el mercado (Brasil producido y vendido 3,3 millones de unidades), en el período dominado por grandes vehículos importados. 18 de de noviembre de 1959.

Este es un día histórico para Volkswagen. Ese día fue inaugurado oficialmente São Bernardo do planta de Campo (que ya estaba produciendo vehículos), con la presencia del entonces presidente de Brasil, Juscelino Kubitscheck, responsable de la instalación de la industria automotriz en el país y desfiló para la instalación en un Beetle Convertible. A principios de la década siguiente, en 1962, se puso en marcha el KARMANN-GHIA, un deportivo biplaza producido por Volkswagen, diseñado por la firma italiana Ghia y construido por el Karmann alemán.

Durante más de 60 años en Brasil, VOLKSWAGEN siempre buscó la evolución tecnológica y la mejora de sus productos. VOLKSWAGEN fue pionera en muchas preguntas: el uso de inyección electrónica de combustible (1988), utilizando (1992) frenos ABS, el motor de lanzamiento 1.0 16 válvulas (1997), para llevar a cabo la prueba de olor de piezas de acabado interior del vehículo con estándar mundial (1998), utilizando tejido reciclado a base de PET en el revestimiento de los asientos y puertas interiores, para tener un centro de desarrollo, la investigación y el diseño y las pruebas de choque centro técnico.

El Departamento de Ingeniería y Desarrollo de Productos en total, aproximadamente 1.500 ingenieros, diseñadores y especialistas capaces de diseñar y producir vehículos en todo el mundo aceptación.

Ingeniería, se ha instalado el Centro impacto de un vehículo, donde son sometidos a crash-test todos los vehículos de la marca fabricados en Brasil. En marzo de 2015, la compañía alcanzó la producción de 22 millones de automóviles en suelo brasileño.

Por otra parte, celebró 45 años de la primera remesa de vehículos para los mercados de ultramar, se exportaron 13 unidades de la furgoneta y la variante, con destino a México y países de América del Sur en 1970. La marca tiene en Brasil un mercado importante el grupo alemán (el primero es china y el segundo es Alemania). La unidad brasileña tiene un número considerable: ingresos superiores a R \$ 17.3 mil millones (2014 datos); 23.000 empleados; 4 fábricas; más de 600 distribuidores; 290.000 automóviles vendidos (2014); 12,2% de cuota de mercado; 19 modelos diferentes disponibles; y 124 959 unidades exportadas en 2014, el envío de sus productos a 16 países de América del Sur, América Central, América del Norte y África.

La estimación de inversiones es de R\$ 10 billones hasta 2018 (medido en reales, moneda oficial de Brasil), considerando nuevos productos y tecnología en Brasil, enfocando la producción sustentable en las plantas fabriles. La industria automotriz también dió inicio a su fase de “Globalización Tecnológica”, representada a través del desarrollo y producción en 2014 del modelo global del vehículo Up!. La fabricación de este auto fue hecha en la fábrica de Taubaté, así como la fabricación de la nueva familia de motores EA211 realizada en São Carlos.

El plan es fabricar un producto global en cada una de las unidades. Para 2015, existía la previsión del inicio de la producción de los Nuevos Golf y Jetta, en São José dos Pinhais y São Paulo, respectivamente. El foco de la investigación será la planta de São Paulo, que normalmente opera en tres turnos, con una producción diaria media de 3500 vehículos. En 2014 la empresa fue responsable de la exportación de 78.499 vehículos, o sea el 15,7% de todo lo producido en su planta industrial, como señalan las tablas 9 y 10 a continuación:

Tabla 9. Producción en Unidades

AÑO YEAR	AUTOMÓVILES CARS	AÑO YEAR	AUTOMÓVILES CARS
1957	-	1986	333359
1958	-	1987	270153
1959	8445	1988	313958
1960	17059	1989	268940
1961	31025	1990	234978
1962	39189	1991	240680
1963	44230	1992	288784
1964	54040	1993	379920
1965	61917	1994	415859
1966	80024	1995	492645
1967	94830	1996	524516
1968	128089	1997	552575
1969	149927	1998	406858
1970	202806	1999	334373
1971	266965	2000	440989
1972	307915	2001	466462
1973	333751	2002	451865
1974	406611	2003	412411
1975	443185	2004	608740
1976	463356	2005	657657
1977	429048	2006	685007
1978	467040	2007	742305
1979	475366	2008	779978
1980	467974	2009	790672
1981	254003	2010	968649
1982	270167	2011	718591
1983	310778	2012	747782
1984	266066	2013	640944
1985	307457	2014	500080

Fuente: www.Volkswagen.com.br Volkswagen São Paulo Brazil: Acceso el 16/06/2015

Tabla 10. Exportación en Unidades

AÑO YEAR	AUTOMÓVILES CARS	AÑO YEAR	AUTOMÓVILES CARS
1970	13	1993	64879
1971	552	1994	69230
1972	6388	1995	65288
1973	13656	1996	78783
1974	47028	1997	118211
1975	51523	1998	116913
1976	59853	1999	45958
1977	51444	2000	105372
1978	59170	2001	113200
1979	48506	2002	133660
1980	57137	2003	159936
1981	65013	2004	302197
1982	23607	2005	327072
1983	56642	2006	332577
1984	46172	2007	287577
1985	68922	2008	299139
1986	53246	2009	204527
1987	130947	2010	382318
1988	96058	2011	168953
1989	57049	2012	127702
1990	20122	2013	131075
1991	22812	2014	78499
1992	60002		

Fuente: www.Volkswagen.com.br Volkswagen São Paulo Brazil: Acceso el 16/06/2015.

7.2 Procesos de Exportación de los Vehículos de Volkswagen

Las exportaciones de Volkswagen São Paulo para los hermanos Argentinos la distribución puede ser realizada por dos modalidades: por carretera donde una cigüeña transporta hasta 11 coches y por vía marítima también donde es posible transportar hasta 8.000 coches en un navío que se llama roll on roll off o más conocido como RORO.

Según los datos obtenidos a través de una entrevista con el Gerente de Operaciones de la prestadora de servicios de carretera cigüeña Transzero ligada a la industria Volkswagen São Paulo investigada en esta tesis donde empezó sus actividades en 1963 con una pequeña flota de camiones y semirremolques transportando exclusivamente al Nordeste de Brasil, los vehículos producidos por la industria Volkswagen São Paulo estudiada en este trabajo de tesis ha crecido al mismo ritmo que la empresa Transzero en su movimentación de coches hasta Buenos Aires.

Hoy la Transzero Brasil es una de las mayores transportadoras de América Latina, movilizand o 60.000 automóviles por mes, con una capacidad de almacenaje de 18.000 automóviles que ofrece a sus clientes diversos servicios complementarios tales como Inspección Pre-Entrega (P.E.I), almacenaje de vehículos en los patios, edificio garaje con 8 plantas y administración de patio externo como operador logístico, como se muestra en la figura en la próxima hoja que sigue de los vehículos cargados en un semirremolque cigüeña.

Figura 3 - Proceso de carga de vehículos en el camión cigüeña de forma personalizada.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

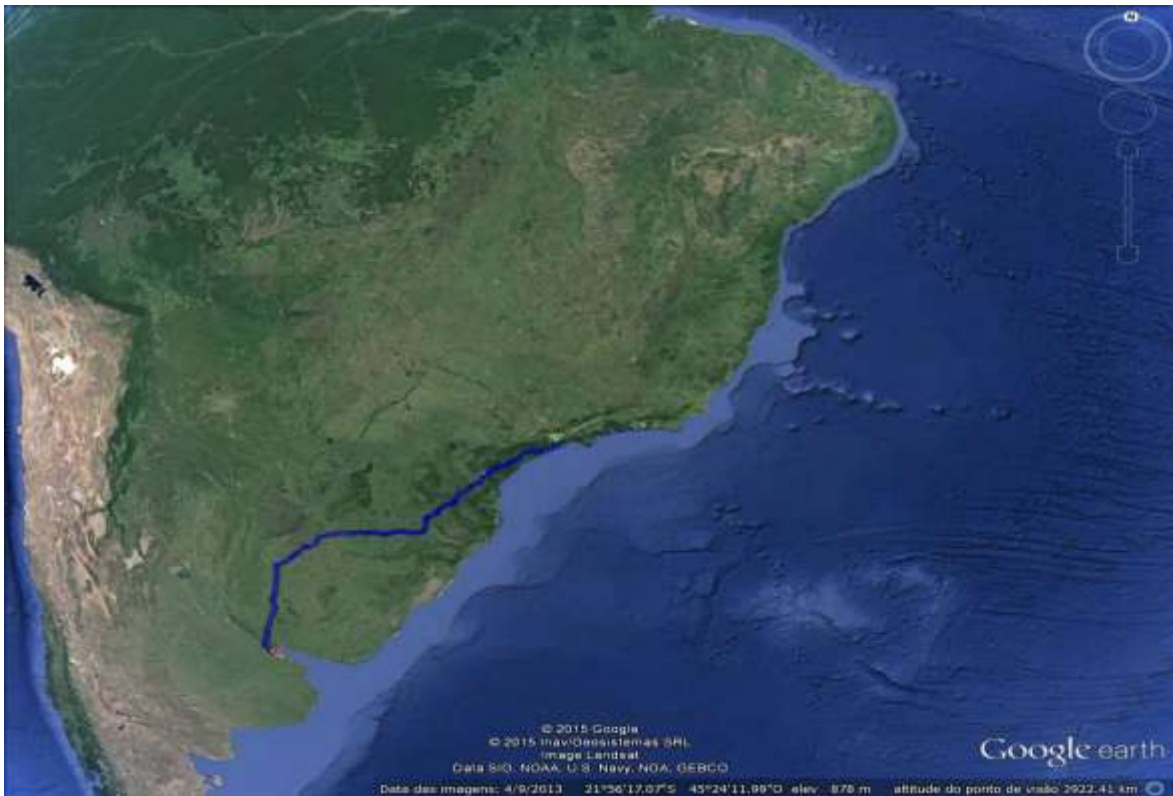
Figura 4 - Almacenaje y carga de vehículos en los patios.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

El desplazamiento calculado es de 2300 Km de media, ya que existen tres rutas posibles: RN 14, BR 285/RN 14 y BR 374/RN 14. Con un tiempo estimado de viaje ininterrumpido de 28 horas, incluyendo importantes costos, el recorrido es realizado en 5 a 7 días. Este semirremolque cigüeña con el sistema sistema puerta e puerta (door to door), tiene la posibilidad de cargar hasta 11 vehículos de una vez, saliendo de la ciudad de São Paulo directamente para Buenos Aires.

Figura 5 - Recorrido en el mapa de la distancia São Paulo – Buenos Aires.



Fuente: Google Earth. Acceso el 01/06/2015.

Así, la elección de la modalidad interfiere directamente en el precio final de los vehículos y consecuentemente en la competitividad en la industria automotriz. El proceso de exportación analizado se denomina *Completely Built Up (CBU)*, incluyendo los diversos costos desde el origen hasta el destino del automotor.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) desarrolló un conjunto de reglas para dirimir los problemas y conflictos originados en interpretaciones equivocadas de contratos internacionales firmados entre Importadores y Exportadores, así como responsabilidades derivadas de pérdidas y daños. Se crearon entonces, los *Internacional Commercial Terms (INCOTERMS)*, utilizados para definir los derechos y obligaciones recíprocos entre las partes interesadas.

Las informaciones presentadas fueron recolectadas con base en los procedimientos de distribución presentados por la industria Volkswagen São Paulo estudiada nesta tesis y la empresa Transzero Brasil. Los datos primarios y secundarios fueron obtenidos a partir de la investigación bibliográfica y la

observación en la propia empresa Transzero de los procesos de exportación. El proceso en la modalidad por carretera se inicia con la reducción de la empresa transportadora que usará un remolque cigüeña para la carga y transporte del vehículo hasta la frontera con el país importador nesta tesis la Argentina.

El exportador debe contener la siguiente documentación: factura comercial (comercial invoice); el packing list; DANFE o NOTA FISCAL de venta internacional (Exportación) y otros documentos que pueden ser solicitados tal como el certificado de origen; sin embargo, será necesario chequear con el país importador si el mismo precisa o no algún documento específico.

Respecto al procedimiento de pre-ambarque, el exportador prepara los vehículos como si los mismos fuesen entregados en agencias brasileras para venta, por lo tanto, debe seguir algunos criterios para que el vehículo llegue a destino en perfectas condiciones de pintura, con algunos cuidados como se demuestra en las correspondientes fotos a continuación.

Durante todo el proceso de movilización del vehículo hasta su destino final, conforme las figuras 5, 6, 7, 8 y 9 que se vean los vehículos con las protecciones necesarias para embarcarlos en el buque RORO.

Figura 6 - Los automoviles son protegidos previamente al embarque mediante encintados y otros procedimientos.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

Figura 7 - Los automoviles son protegidos previamente al embarque mediante encintados y otros procedimientos.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

Figura 8 - Protección de puertas.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

Figura 9 - Protección delantera.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

Figura 10 - Presentación previa al embarque.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

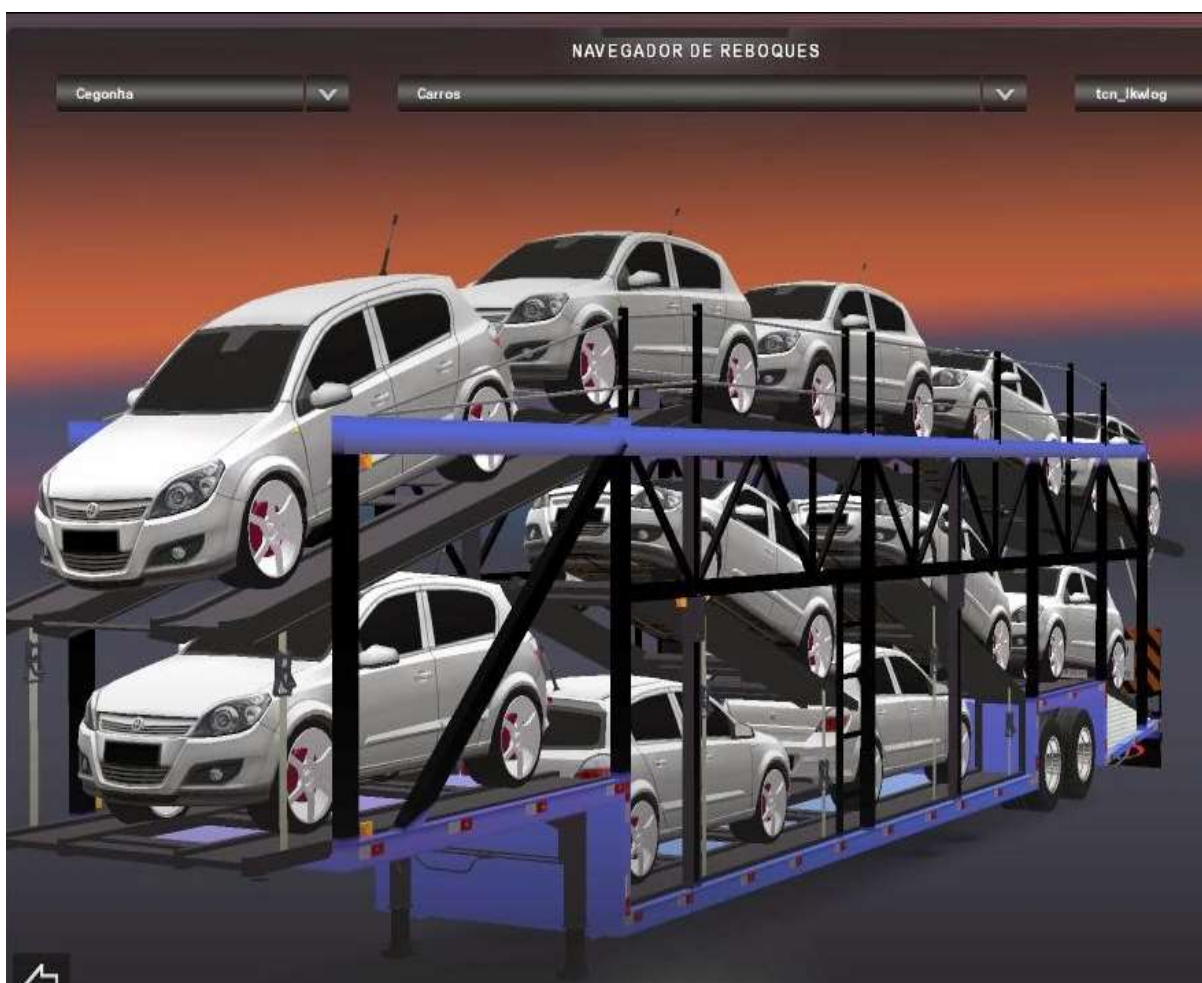
Esta imagen muestra el flujo físico para embarque de los vehículos. El cargamento es hecho en la fábrica de los vehículos en cigüeñas conforme figura abajo:

Figura 11 - Porcedimiento de carga de vehículos en el cigüeña.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

Figura 12 - Se muestra la disposición de los automóviles y la capacidad del camión cigüeña en el transporte de 11 vehículos.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

El camionero toma posesión de la DANFE, de la Nota Fiscal y del Conocimiento de Transporte Internacional. El vehículo puede ir para almacenaje y espera de exportación en el patio de la empresa tercerizada pasando por inspecciones y controles de averías conforme el check-list como sigue en las figuras 12 y 13.

Figura 13 - Vehículos en espera en el patio.



Fuente: Transzero Brasil. Acceso el 16/06/2015.

La empresa Transzero tiene un procedimiento de hacer una vistoria completa de los coches que están listos para embarque en cigüeña para não tener qualquer tipo de problema para embarcar en la empresa, durante todo el percurso hasta Buenos Aires e para ser entregue corretamente no destino final desta exportación. La figura 13 que esta em la próxima hoja apresenta todo este check-list de conferencia para embarque de veiculos.

Figura 14 - Check-list para la verificación de cualquier irregularidad o avería en el momento del embarque para la exportación del vehículo por la empresa Tranzero:

Cod.	Lugar	Cod.	Lugar	Cod.	Lugar	Cod.	Área	Cod.	Daño
1	Encendedor	26	Faro	51	Bolsillo multiuso	1	Central	7	Doblado
2	Manija de seguridade interna de techo	27	Farol antiniela	52	Puerta tapa (tanque)	2	Delantera	8	Faltante
3	Alto parlante	28	Herramientas	53	Defensa delantera	3	Delantera derecha	9	Perforado
4	Antena	29	Forro de baúl	54	Puerta equipaje de techo	4	Delantera izquierda	10	Astillado
5	Asiento	30	Forro de techo	55	Radio/CD	5	Techo	11	Mancha externa
6	Piso	31	Friso/Moldura	56	Radio /PX	6	Trasera	12	Mancha interna
7	Porta equipaje	32	Gancho de remolque	57	Red de equipaje	7	Trasera derecha	13	Quebrado
8	Break Light	33	Parilla frontal	58	Retrovisor	8	Trasera izquierda	14	Agrietado
9	Caja de pick-up	34	Kit multimídia	59	Rueda/Aro	Cod.	Sub-Área	15	Rasgado
10	Caja de aire/larguero	35	Luz de freno	60	Parachoques inferior	1	Centro	16	Raspado
11	Tazas o tapas de rueda	36	Luz de giro	61	Jaula	2	Centro inferior	17	Rayado
12	Capô	37	Lateral	62	Spailer/Alerón trasero	3	Centro superior	18	Suelto
13	Capota convertible/Marítima	38	Limpador parabrisas	63	Soporte de antena	4	Derecha	19	Rajado
14	Carpete	39	Logotipo	64	Luneta trasera	5	Derecha inferior	Cod.	Dimensión
15	Cartão	40	Crique	65	Tapa de tanque	6	Derecha superior	1	Menos de 2,5 cm
16	Llave de roda	41	Manija	66	Tapetes	7	Izquierda	2	2,5 cm hasta 7,5 cm
17	Llaves simples	42	Manual	67	Teléfono	8	Izquierda inferior	3	Más de 7,5 cm hasta 15 cm
18	Cenicero	43	Panel	68	Techo	9	Izquierda superior	4	Más de 15 cm hasta 30 cm
19	Columna	44	Panel de placa	69	Techo solar	Cod.	Daño	5	Más de 30 cm
20	Compresor	45	Parabrisa	70	Baliza	1	Abolladura pintura dañada	Cod.	Severidad
21	Apoya cabeza	46	Parachoque	71	Vidro	2	Abolladura sin pintura dañada	G	Grave
22	Espejo retrovisor	47	Guardabarros			3	Rayado	L	Leve
23	Auxilio	48	Neumáticos			4	Borde astillado/descascarado	M	Modcerado
24	Estribo	49	Puerta			5	Cortado	S	Superficial
25	Extintor	50	Baúl			6	Descascarado		
	Fonte: Tranzero Brasil		Acesso em:		16/06/2015				
	Figura adaptada pelo autor em Tabela.								

El vehículo puede seguir hasta la frontera para los trámites de desembarco en la aduana brasileña. Este desembarco puede ser hecho también en un EADI (Estación de Aduanas Internas) próximo o en la ciudad del exportador, por lo tanto, lo más indicado es hacer el desembarco en la frontera para evitar cualquier inconveniente en caso de siniestro, avería o robo de la carga durante el trayecto hasta la frontera.

Cuando se llega a la frontera, el conductor presenta los documentos al despachante aduanero del exportador para que este inicie el proceso de despacho aduanero de exportación. Todo conductor tiene su carpeta de documentación más toda la documentación de exportación de los vehículos, esta documentación es entregada al despachante aduanero.

El camión quedará estacionado hasta que la carga sea desembarcada y pase por la fiscalización (Aduana Brasileña). Si todo está conforme lo establecido, se realiza la liberación para que el camión cruce la frontera. Del lado del país importador es hecho el proceso de desembarco aduanero de importación. Observación: hay casos en los que el importador emite una DTA y solicita a la aduana de su país que la mercadería siga en tránsito, pues será nacionalizada en la aduana del país de destino, el que muchas veces, facilita la operación y la logística para el importador.

En cuanto al pos-embarque dos vehículos, al recibir el conocimiento de transporte en ruta, el exportador se presenta a su banco para el cierre de cambio. El flujo en ruta internacional es bien simple y rápido; esto si el embarque se hace a un país vecino a Brasil como en el caso referido en esta tesis, a Argentina.

Los costos estimados en el transporte por carretera de São Paulo SP / Uruguiana RS / Buenos Aires, fueron divididos en las siguientes categorías: Flete por carretera (por unidad) que son los vehículos transportados en semirremolques cigüeñas con capacidad para 11 automóviles; Seguro de Transporte de Bien, teniendo como base el valor del automóvil y despachante, procedimientos aduaneros para el desembarco aduanero.

COSTO DE DISTRIBUCIÓN UNITARIA DEL VEHÍCULO EN LA MODALIDAD POR CARRETERA (En reales)	
Transporte por Carretera hasta Buenos Aires	R\$ 2.400,00
Seguro	R\$ 240,00
Despachante/	R\$ 600,00
COSTO TOTAL	R\$ 3.240,00

Fuente: Transzero Brasil. Disponible em www.transzero.com.br. Acceso en 10.06.2015.

Analizando el transporte marítimo para embarques en navíos RORO, generalmente las empresas marítimas trabajan con grandes cantidades y directamente con la industria automotriz, porque hay contratos de transporte, fletes especiales, etc.

La presente investigación da cuenta de los datos obtenidos junto a la tercerizada que presta servicios a la Volkswagen São Paulo neste Estudio de Caso aquí denominada NYK Brasil, una de las mayores empresas mundiales de logística y transportes integrados, que inició sus operaciones en 1885 en Tokio, Japón. Cuenta con 69 navíos que disponen de casi 73 mil toneladas de capacidad máxima.

De esta manera, es la mayor empresa armadora de Japón. Hoy la empresa posee una flota de 838 embarcaciones. Mundialmente, la empresa tiene más de 55 mil colaboradores en 27 países, con almacenes propios y operaciones portuarias en todos los continentes. La flota de embarcaciones marítimas incluye:

- > RO RO ou Roll on – Roll off (transporte de vehículos)
- > Porta-containers
- > Granaleros
- > Frigoríficos
- > Navíos tanques
- > LNG (gas licuado)
- > Cruceros

La empresa creó su propio Sistema de Gestión de Seguridad específico para la navegación, que audita la propia flota y la fletada. El desplazamiento calculado es de 1044 nudos marítimos, con un tiempo estimado de viaje sin parada de 2 días y 4 horas o cerca de 50 horas de navegación marítima.

Figura 15 - Muestra la ruta marítima



Fuente: Open Street Map. Acceso el 26/06/2015.

En cuanto a la documentación, el exportador debe proveer la siguiente documentación: factura comercial (commercial invoice) y Packing list; DANFE o NOTA FISCAL de venta internacional (Exportación) y otros documentos que pueden ser solicitados, tales como el certificado de origen. Sin embargo, será necesario chequearlo con el país importador si necesita o no algún documento específico.

En cuanto al pre embarque, el exportador necesita preparar el vehículo para las condiciones de embarque en el navío RO-RO. Generalmente ellos dejan partes del vehículo con una película protectora para evitar riesgos así como algunas partes con la protección de un pedazo de goma (para-choques) para evitar abolladuras y choques indeseados.

Figura 16 - Salida de vehículos en posición cercana a la horizontal del navío Ro-Ro.



Fuente: NYK Brasil. Acceso el 26/06/2015.

Las figuras 16 y 17 muestran un navío RO-RO con el flujo operacional para la movilización de entrada y salida de los vehículos.

Figura 17 - Embarque de vehículos.



Fuente: NYK Brasil. Aceso el 26/06/2015.

Es necesario informar al armador (empresa propietaria del navío como nesta Tesis NYK) la cantidad mínima de combustible por vehículo, que generalmente es de 300ml. El comprador final del vehículo recibirá el vehículo con 10 Km rodados debido a sus diversos movimientos. Se debe informar también el tipo de vehículo, dimensiones, peso bruto y cantidad para que el

armador pueda reservar el espacio necesario para el embarque en el navío programado/reservado. Para la pos-disponibilidad de todos los vehículos, es necesario verificar la terminal en la que serán almacenados hasta la llegada del navío. Así si los vehículos están en la terminal de Santos, es iniciado el proceso de desembarco que comprende las siguientes etapas:

- a) Emisión de RE (Registro de Exportación).
- b) Emisión de DDE/SD (Declaración de Despacho de Exportación o Solicitud de Despacho de Exportación).
- c) Hecha la emisión de la DDE/SD la misma es vinculada al RE. El despachante en posesión de la copia de Danfe, de la Factura Comercial y del Packing list prepara el proceso para el despacho.
- d) El despachante entra en contacto con la terminal donde los vehículos están almacenados y solicita la presencia de carga por el terminal en SD/DDE emitido. Hecho esto, el despachante da la entrada en el desembarque vía SISCOMEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior) y la liberación es hecha en poco minutos (parametrización, excepto si existiera la necesidad de permiso o licencia de un órgano específico, lo que puede demorar dependiendo de que órgano o procedimiento fuese necesario).
- e) Realizada la parametrización y otorgado canal verde, los vehículos ya están desembarcados y listos para seguir hacia el exterior.
- f) El despachante prepara el DRAFT DE BL (modelo de draft para que el armador pueda emitir el conocimiento de embarque y emisión post-salida del navío y embarque de la mercadería. La fecha es mencionada en el pie de página y sigue la fecha de salida del navío. Las fechas de embarque y salida pueden ser diferentes lo que no implica un inconveniente, pues son momentos distintos).

El procedimiento para embarque se inicia con la llegada del navío al atraque. Ahí se realiza la llamada de las cargas para el inicio del proceso de embarque/cargamento. El terminal comienza el proceso de envío de los vehículos al navío que sigue rodando hasta el mismo, va por la rampa hasta el piso/deck (andar) donde el mismo quedará fijado/trabado hasta llegar al puerto de destino. No se hace la desconexión de las baterías en los embarques RO-

RO, excepto si fuera una exigencia del armador o comandante de la embarcación.

En cuanto al post-embarque, luego de la salida del navío, el armador emite un juego de originales y copias del BL (generalmente tres originales y copias) y libera al exportador/despachante mediante el pago del flete y tasas portuarias locales. El exportador en posesión del BL original, adjunta la factura comercial, packing list, certificados (si los hubiera) y encamina al importador vía courier (dependiendo de la negociación y forma de pago) o vía banco.

En cuanto a los costos estimados en el transporte marítimo de São Paulo SP/Porto de Santos / Puerto de Zarate, el *INCOTERM* de la operación es el CPT (*Cost Insurance and Freight*), que determina que la responsabilidad del exportador se refiere a los costos de transportes hasta el destino final, más el costo de desembarco aduanero.

Se debe considerar: el transporte por Carretera hasta el Puerto (por unidad) considerando los vehículos que son transportados en semirremolques cigüeñas, con capacidad para 11 automóviles; el seguro del Transporte de Bien teniendo como base el valor del automóvil y los costos Portuarios con movilización externa, almacenaje, tasa de ISPS CODE (de seguridad), tasa *Terminal Handling Charge* (TCH con movilización interna) despachante y liberación de BL (Bill of Lading).

COSTO DE DISTRIBUCIÓN UNITARIA DEL VEHÍCULO EN LA MODALIDAD MARÍTIMA (En reales)	
Transporte por Ruta hasta el Puerto	R\$ 450,00
Movilización en el Puerto (Almacenaje por 10 días)	R\$ 300,00
Flete Internacional/ Seguro	R\$ 1.085,00
Despachante	R\$ 285,00
Tasa de Liberación BL	R\$ 900,00
COSTO TOTAL	R\$ 3.020,00

Fuente: NYK Brasil. Disponible en www.nykline.com.br: Acceso em 10.04.2015.

8. Consideraciones finales

La definición de la modalidad a ser utilizada no se puede dar a partir de la evaluación de un único aspecto de la cadena de distribución puesto que existen interdependencia entre todos los elementos, los conocidos trade-offs. Por ende las variables más importantes a considerar son:

- Volumen transportado
- Disponibilidad de Remolques Cigueñas
- Posibilidades de Averías
- Disponibilidad de Navíos Roll on - Roll off
- Espacio
- Fecha de Atraque

La modalidad por carretera transporta actualmente 80 % del volumen de exportación para Argentina así como la modalidad marítima transporta 20% del volumen.

Esta tesis ha cumplido sus objetivos en este trabajo para presentar las relaciones comerciales entre Brasil y Argentina a través de la exportación de empresa de automoción con servicios de distribución prestados por la empresa A y B, ya que presenta los costes de distribución y el tiempo de manipulación en el transporte marítimo y por carretera y también los requisitos específicos para cada tipo de transporte.

Para un futuro próximo esta tesis puede tener inclusiones más detalladas como la carga de los impuestos en las operaciones marítimas y de carreteras que se presentarán a continuación, a los que necesitan.

8.1 Volumen Transportado

Cada embarcación marítima tiene capacidad para transportar de una única vez desde 5.000 a 8.000 vehículos de media, sin embargo, este volumen nunca es movilizadado por una industria automotriz en una única vez, siendo que el armador, literalmente vende el espacio en el navío a diversas industrias automotrices que ocupen el espacio total, volviendo así la movilización para esta modalidad viable. Para la ruta MERCOSUR la NYK Brasil hace Zárate/Santos/México y para el recorrido completo hace Zárate/Santos/México/Estados Unidos/México/Santos/Zárate.

En el caso del transporte por ruta, el volumen transportado es reducido a 11 vehículos por camión ya que estamos tratando la movilización de autos; sin embargo, la mayor dificultad en esta cuestión es la disponibilidad de camiones cigüeña. Cuando el mercado está activo, el conductor de la cigüeña prefiere el transporte de autos dentro del territorio nacional, pues el 100% del volumen de vehículos movilizadados internamente se realiza a través de la modalidad por ruta, recordando también que Brasil es un país continental, con una extensión de 8.514.876 km², siendo el quinto país más grande en el planeta.

El aspecto legal, o sea, las leyes de tránsito brasileras contribuyen para esta preferencia pues son más altas:

Leyes de tránsito brasileñas:

- Altura máxima del camión cigüeña hasta 4,95, pudiendo llegar a 5 metros con el conocimiento y riesgo a cargo del conductor.
- Puede haber tráfico nocturno
- Puede haber tráfico en ruta mojada y con lluvia
- Documentación simplificada del conductor y del vehículo, atendiendo apenas al código nacional de tránsito

Leyes de tránsito argentinas:

- Altura máxima del camión 4,4^o metros, de 4,41 a 4,60 metros se necesita de permiso argentino para transitar con más altura, describiendo en dicho permiso todo el trayecto de ida, movilización y regreso.
- No puede haber tráfico nocturno
- No puede haber tráfico en ruta mojada o con neblina
- Se necesita tener extintor, luces de auxilio (Santa María) y luz antiniebla.
- En caso de que el conductor sea multado por alguna irregularidad, él mismo puede hacer todo el trayecto de ida y vuelta sin ningún problema y con frecuencia por el tiempo y por el valor vale la pena pagar la multa.
- El conductor siempre lleva moneda local (peso) para el pago de gastos en Argentina
- Documentación más compleja tanto para el conductor como para el vehículo y la mercadería transportada siendo que el proceso de liberación aduanera puede durar hasta un día.

Todos estos aspectos hacen que el operador logístico brasilero prefiera trabajar en el territorio nacional o en alguna circunstancias disminuye sustancialmente la flota de camiones para el transporte internacional.

8.2 Posibilidad de Averías

Como se ha demostrado, los vehículos, tanto en la modalidad por ruta como marítima, pasan por procesos preparatorios y operacionales para garantizar su integridad, a pesar de lo cual existen riesgos, tal como: condiciones de las carreteras, vegetación en las márgenes de las carreteras; puentes y viaductos; Incapacidad o algún descuido del conductor de la cigüeña; el exceso de horas de trabajo y utilización de estimulantes para auxiliar en el comando del semirremolque cigüeña y la incapacidad de los otros conductores que transitan en las carreteras.

Figura 18 - Peligro en el paso del camión debajo del puente.



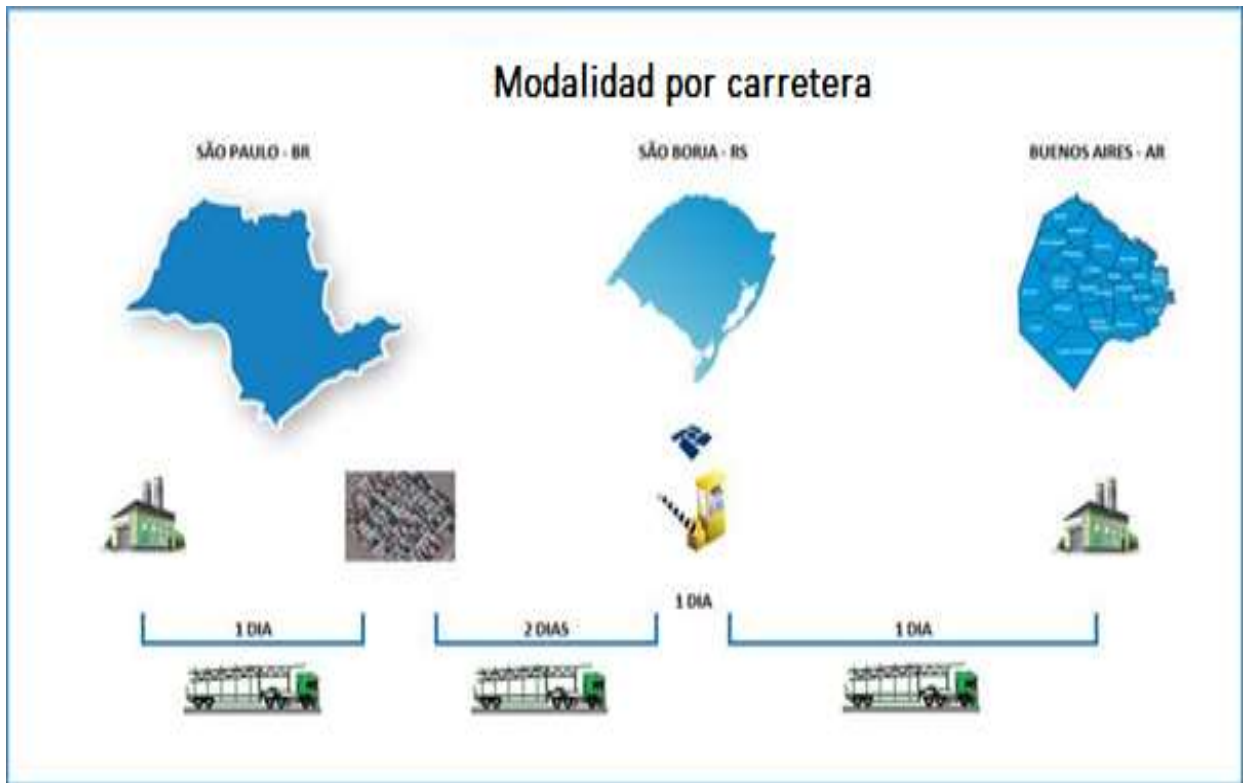
Fuente: sitio web de viagora. www.viagora.com.br Consultado el 10/5/2015.

Durante el itinerario, el conductor puede toparse con puentes incorrectamente señalizados. En cuanto a la modalidad marítima, el mayor riesgo encontrado por las empresas de transporte, movilización y distribución, es que sus operadores logísticos traten de conseguir algún *souvenir* del automóvil como por ejemplo, una llave especial, un accesorio, un extintor, etc.

8.3 Comparación de Lead Time

La modalidad por ruta presenta el menor tiempo de Operación, o sea, de 5 a 7 días desde la recolección del vehículo en la fábrica, almacenaje y chequeado del mismo en el patio de la transportadora, trayecto desde la frontera con inspección y liberación de la (ver como se tradujo antes) y entrega en el destino final ya finalizado. Este tiempo se puede extender hasta 7 días por atrasos en la verificación de la documentación de la frontera.

Figura 19 - Servicios de transporte.



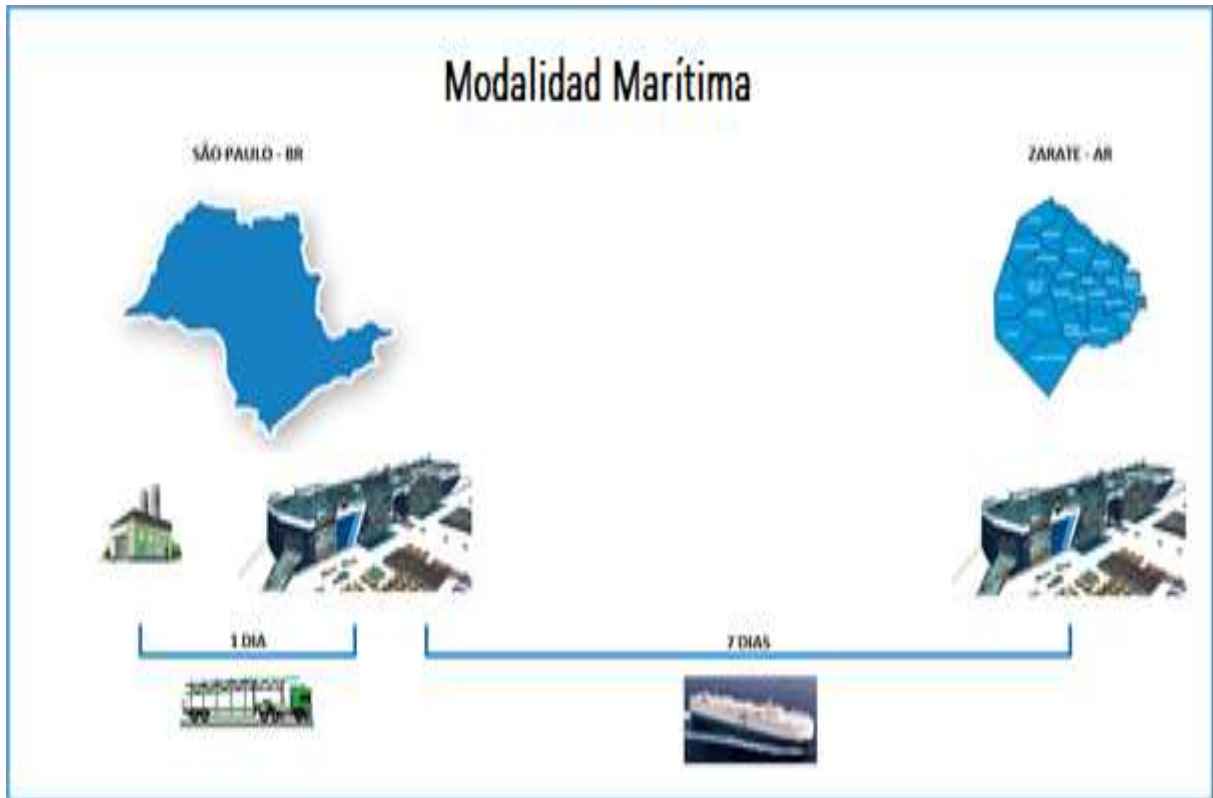
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos para el presente trabajo.

La modalidad marítima además de poseer un tiempo mayor de Operación, también consume tiempo de análisis estratégico, siendo que para que la navegación de cabotaje sea viable, el navío debe recorrer todos los trechos de ida y vuelta, así no se puede apenas pensar en el envío de vehículos exportados; se debe pensar en la carga de automóviles importados en el retorno de la embarcación.

Toda operación es preparada con 30 días de anticipación, de 7 a 10 para la movilización hasta el puerto de Zárate, contabilizando la ruta, la industria automotriz y volúmenes envueltos en el proceso, siendo que el recorrido es realizado dos veces por mes.

La única operación dedicada solamente a vehículos es hecha por el Armador Argentino Maruba que posee un navío RO-RO, teniendo una necesidad financiera y operacional mínima de 5.000 a 7.000 vehículos para ser positiva.

Figura 20 - Servicios de transporte marítimo.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos para el presente trabajo.

8.4 Comparación de Costos

Analizando los Costos Unitarios para transporte y movilización de vehículos en la exportación a Argentina, la modalidad marítima tiene un valor de R\$ 3.020,00, menor al que presenta la modalidad por carretera, que es de R\$3.240,00, un 7% más caro que la marítima.

En el año 2014, como ya fue expuesto más arriba, la industria automotriz estudiada exportó 78.499 vehículos, de los cuales el 40% fue hacia el mercado argentino. Si todos ellos fuesen transportados por la modalidad marítima, el costo sería de R\$237.066.980,00; mientras que por carretera sería de R\$ 254.336.760,00, presentando un ahorro de R\$ 17.269.780,00.

Para el mercado argentino el costo de movilización de 31.400 vehículos vía marítima sería de R\$ 94.828.000,00 y por carretera sería de R\$ 101.736.000,00, con un ahorro de R\$ 6.908.000,00. No obstante, otros aspectos deben ser considerados como la disponibilidad de embarcaciones y de semirremolques cigüeña para estos volúmenes.

En el caso de la navegación marítima, analizada la media de vehículos exportados serían necesarios 12 viajes con ocupación de prácticamente, toda la embarcación, o sea, una por mes. Mientras que en el caso del transporte por carretera serían necesarios 7.137 camiones, con una media mensual de 595 camiones.

8.5 Análisis SWOT

El análisis SWOT busca caracterizar la posición estratégica de una empresa en un determinado mercado, evaluando tanto su ambiente interno como externo. Es una herramienta general concebida para ser utilizada en las fases preliminares del proceso de toma de decisión y como un precursor para el planeamiento estratégico. El término SWOT deriva de las expresiones en inglés Strength (fuerza); Weakness (debilidad); Opportunities (Oportunidades); Threats (amenazas), los cuales reflejan el análisis realizado conforme la matriz:

Figura 21 - Matriz de análisis SWOT.



Fuente: Adaptado por el autor de Carvalho e Laurindo (2010).

Para la construcción de la matriz es necesario un análisis en dos ambientes: el interno, donde son evaluados los puntos flacos y fuertes de la empresa en relación con los demás concurrentes; y el externo, donde las amenazas y oportunidades se hacen presentes. Tales aspectos son destacados a continuación:

- Puntos Fuertes: Corresponden a recursos y capacidades que llevan al buen desempeño de una empresa, pudiendo ser combinados para conseguir ventajas competitivas, debiendo por lo tanto, ser apalancados, en el caso de la industria automotriz estudiada a su marca global de origen alemán. Se destaca el hecho de que Alemania es la mayor economía europea; la empresa es propietaria de muchas marcas conocidas

mundialmente como Audi, Scania, Porsche, actúa hace más de 50 años en Brasil y exporta a Argentina desde 1970.

- Puntos flacos: que perjudican el desempeño de una empresa, sus puntos más vulnerables con relación a los competidores y que necesitan ser enderezados, en el caso de la Volkswagen São Paulo Brazil estudiada son alteración en el control en la emisión de contaminantes, flexibilidad para construir nuevos vehículos, etc.
- Oportunidades: tendencias, fuerzas y eventos del ambiente en los cuales la empresa tiene la chance de mejorar su desempeño, conseguir nuevos mercados, aumentar su lucro, en el caso de la empresa es aumentar el poder de distribución de vehículos para Argentina con el Mercosur más fuerte y potente en América del Sur, una relación comercial más intensa entre Brasil y Argentina para favorecer la exportación de vehículos.
- Amenazas: posibles eventos o fuerzas fuera de control que pueden perjudicar el desempeño de la empresa, siendo necesario tomar acciones para mitigarlas. En el caso de la empresa son empresas chinas, coreanas, que entran con un poder de producción más potente en relación al costo final de la mano de obra y del vehículo.

De esta forma se tiene que el objetivo de análisis SWOT es definir estrategias para atender puntos fuertes, reducir la intensidad de puntos débiles, aprovechar oportunidades y protegiéndose de amenazas.

Este análisis FODA muestra que la Volkswagen São Paulo Brazil tiene una gran oportunidad de crecer en sus exportaciones al mercado argentino, más tendrá que prestar atención a los vehículos más limpios de montaje que no hay rechazo de sus vehículos o rechazar la marca que es global, es una marca alemana fuerte y tradicional.

"Delante de la preponderancia de uno de esos aspectos, se pueden adoptar estrategias que busquen la supervivencia, manutención, crecimiento y desarrollo de la organización (Basta y Marchesini, 2006)."

9. Conclusiones

Durante el estudio de los costos logísticos de distribución existente en el proceso de exportación de vehículos montados a Argentina por el fabricante de automóviles en estudio identificouse las decisiones en el conjunto se lleva a cabo sin un análisis exhaustivo desde el punto de vista de los costes de logística.

En la encuesta de los costes logísticos de vehículos de distribución exportadas a través de la terminal portuario em Santos São Paulo observó que los costos de distribución internos representan la mayor parte del costo total de la distribución por este terminal portuaria, siendo el coste del transporte más representativo .

En cuanto a los costos portuarios, se verifica que mucho de esto está asociado con los costos de operación y manipulación (almacenamiento, la manipulación y la coordinación de los terminales de vehículos). Los costos relacionados con los procesos burocráticos (velocidad de liberación BL, despachador y Código ISP) son las que representan un menor impacto en este proceso.

Con respecto a los costos de logística de vehículos de distribución exportadas a través de la terminal portuario Santos Brazil ha encontrado que los costos de distribución internos representan la mayor parte del costo total de la distribución para este terminal de puerto, es también el costo del transporte más representativo. En cuanto a los costos portuarios, se verifica que la mayor parte de esto está relacionado con los costos de operación.

Uno puede encontrar que había una unificación de las partidas de gastos de funcionamiento (almacenamiento, coordinación y el movimiento de los vehículos en los terminales) en un solo elemento llamado movimiento en el

puerto. Los costos relacionados con los procesos burocráticos (velocidad de liberación BL, despachador) son las que representan un menor impacto en este proceso.

La exportación de vehículos a través de la terminal del puerto de Santos se observó que los costos de distribución internos representan la mayor parte del coste total de la distribución por esta terminal portuaria.

La comparación con los costos denominados transporte interno al puerto, se observa la variación en el valor de este elemento. Esta variación de costo es una función del kilometraje entre el terminal y Santos Brazil. Para los terminales que se examina, el costo de operación (transporte por cigueña al puerto) es también similar.

El terminal Santos Brazil muestra una reducción en el orden de 1% de este elemento de costo, en comparación con los otros terminales del Puerto de Santos. El estudio de los costos de logística de distribución de vehículos exportados por el transporte por carretera ha identificado que las partidas de costos de transporte representan la mayor parte del coste total de la distribución a través de este modal.

En comparación con los costos de distribución completo teniendo en cuenta los viajes casadas, percibese una ganancia de competitividad por los dos fabricantes de automóviles (con planta en Brasil y Argentina) una vez que el transporte por carretera costo artículo ha reducido significativamente. Se observa también que esta competitividad se asocia con el volumen de las exportaciones del Brasil a argentina.

Pero es un valor de temporada Aunque se sabe es, hacen necesario el uso de solo un extracto en este flujo, la ventaja logística deja de existir. Por lo tanto, se concluye que, desde el punto de vista de los costos, el transporte por carretera es la mejor opción para llevar a cabo la logística de los vehículos de reparto montados en Argentina.

Para apoyar esta afirmación, el modo de Ida y Vuelta (ida y casados) se convierte en esencial para reducir los costos de logística de distribución. También identificó que en el transporte marítimo, la mejor opción para la

realización del proceso de exportación a través del puerto de Santos, lo privado Santos Brazil terminal portuaria. Siendo necesario para llevar a cabo las operaciones de logística a través del puerto de Santos, se observa que los costos portuarios están bien similar, pero privada terminal portuaria de Santos Brasil apresetouse frontal competitiva de los otros terminales mediante la práctica de reducir los costos de puerto, pero no tiene importancia relativa.

Por lo tanto, al decidir qué modo de transporte se utilizará en un flujo determinado, el fabricante de automóviles sigue siendo irreductible a calidad de los servicios ofrecidos al cliente, así como el control de los costos logísticos totales y por lo tanto los costos de logística de distribución. Es importante destacar que el área de logística, que representa el fabricante de automóviles bordo jerárquicamente industriales, se dirige a los puntos considerados estrategia de negocio. La logística es una ventaja competitiva del fabricante de automóviles debido a la optimización de los recursos que es capaz de ofrecer.

La empresa Volkswagen debe elegir el mejor modo de transporte a través de la necesidad en este momento porque con la cigüeña es factible transportar 11 coches desde el patio de la empresa directamente a su destino final en Buenos Aires. En cuanto a la burocracia modo marítimo es mayor porque es necesario para cargar los coches en la cigüeña, conduciendo por la carretera hasta el puerto de Santos, a la espera de atracar el rollo de balance del buque om de posición de forma segura correctamente todos los coches salen del puerto de Santos, en hacia el puerto de Zárate, abajo de los coches en el puerto de Zárate, pulse una cigüeña y la unidad de 90 kilometros de Buenos Aires, gran diferencia en el modo marítimo es la capacidad de hasta 8.000 coches enviados.

Por esta razón la empresa Volkswagen estudiado en esta tesis primero evalúa la cantidad de coches que se exportarán a agertina y luego hacer la logística de distribución de estos coches, teniendo en cuenta, la estrategia de distribución, velocidad, capacidad integrada, tiempo de viaje y los costos totales.

10. Bibliografía

Amatucci, M. Diferenças entre *first movers* e *late movers* na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística. Revista de Administração e Inovação, v.7, n.4, 2010, p.66-86. [internet] Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/973/97316952005.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

Andersen, O. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. Journal of International Business Studies, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.

ANFAVEA (s.f.). Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores: Dados sobre exportação de veículos no Brasil. Recuperado el 29.12.2014, de: <http://www.anfavea.com.br>.

ANTAQ.(s.f.). Agência Nacional de Transportes Aquaviários: Dados sobre transporte marítimo. Recuperado el 02.01.2015, de: <http://www.antaq.gov.br>

ANTT.(s.f.). Agência Nacional de Transportes Terrestres: Dados sobre transporte terrestre. Recuperado el 12.01.2015, de: <http://www.antt.gov.br>

APEX. (2014). Agencia Brasileira de promoção de exportações e investimentos: Dados sobre exportação brasileira. Recuperado el 05.01.2015, de: <http://www.apexbrasil.com.br>

Azua, D. E. R. de. (1999). O neoprotecionismo e o comércio exterior. São Paulo: Aduaneiras.

Ballardin, R. A.; Tezza, R.; y Bornia, A. C. (2010). Uma análise dos custos de logística de distribuição no processo de exportação de veículos do Brasil para a Argentina: Um Estudo de Caso. São Paulo: Revista da ANTT, DOI: ISSN 2177-6571.

Ballou, Ronald H. (2006) Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística Empresarial. – 5.ed. –Porto Alegre: Bookman.

Basta, D.; Marchesini, F.R.de A.; Oliveira, José Antônio Ferreira de; y SÁ, Luís Carlos Seixas. (2006). Fundamentos de marketing. Rio de Janeiro: FGV.

Bonelli, R. Fusões e aquisições no MERCOSUL. Texto para discussão nº 718. Rio de Janeiro, abril 2000. Disponível em . Acesso em: 12. Ago. 2015.

Bowersox, Donald J; y Closs David J. (2010). Logística empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas.

Carvalho, M. C.; y Laurindo, F. J. B.(2010). Estratégia Competitiva – Dos conceitos à implementação. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing*, 1ª ed. São Paulo: Editora Campus.
- COPPEAD. (s.f.). Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro: Dados sobre logística brasileira. Recuperado el 12.12.2014, de: <http://www.coppead.ufrj.br>
- Chudnovsky, D.; López, A. “As multinacionais latino-americanas – evolução e perspectivas de empresas da Argentina, Brasil, Chile e México”. (Matéria Especial). *Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE)* 61, Rio de Janeiro: Funcex, 2000.
- Dei, H. Daniel. (2006). *La tesis: Cómo orientarse em su elaboración*, 3ª ed. Buenos Aires: Promoteo Libros.
- Desenvolvimento. (2014). Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e comércio exterior do Brasil: dados sobre comércio exterior brasileiro. Recuperado el 01.12.2014, de: <http://www.desenvolvimento.gov.br>
- DIEESE: Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT- CNM/CUT, Federação dos Sindicatos Metalúrgicos da CUT/SP - FEM-CUT/SP, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba e Sindicato dos Metalúrgicos de Taubaté. Recuperado en 17.10.2014.
- Duarte, R. Pesquisa qualitativa: (2002) Reflexões sobre o trabalho de campo. *Caderno de Pesquisa*, n. 115, p. 139-154. São Paulo.
- EPL (2014). Empresa de Planejamento e Logística: Dados sobre logística no Brasil. Recuperado el 30.11.2014, de: <http://www.epl.gov.br>
- Felcman, I. L.; Krieger, M. J.; y Larocca, H. A.. (2013). *Planeamento Estratégico: Gobierno, Administración Pública, Empresas, Organizaciones Culturales, Justicia*, 1a ed. Buenos Aires: Editorial Errepar S.A.
- Fleury, Paulo Fernando, Wanke, Peter, Figueiredo, y Kleber Fossati. (2000) *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Iedi. O investimento estrangeiro na economia brasileira e o investimento de empresas brasileiras no exterior, fev., 2003 (disponível em www.iedi.org.br).
- Iglesias, G. y Resala, G. (comp.). (2009). *Trabajo final, tesis y tesinas: modalidades, estructuras metodológica y discursiva, evaluación*, 1a ed. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Itamaraty. (2014). Ministério das Relações Exteriores do Brasil: Dados sobre exportação brasileira. Recuperado el 23.10.2014, de: <http://www.itamaraty.gov.br>

Keedi, S. (2010). Transportes, unitização e seguros internacionais de carga. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda.

Kotler, P.; y Keller, K. L. (2006). Administração de marketing, 12a ed. São Paulo: Editora Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, Gary. (1999). Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC.

Lambert, D.; Stock, J. y Vantine, J. (1998) Administração estratégica da logística. São Paulo: Vantine Consultoria.

Levaggi, G. (2007). Herramientas para analisis de marketing estratégico, 3ª ed.. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Mingoti, S. A. (2005). Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Ministério dos Transportes.(2014).Dados sobre transportes no Brasil. Recuperado el 20.09.2014. de: <http://www.transportes.gov.br>.

OICA. Organization Internationale des Constructeurs d'automobilis. A growth industry, 2007. [internet] Disponível em: <http://oica.net/category/economic/contributions/>. Acesso em: 12 out. 2016.

Paula, G. M. de. Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. Serie Desarrollo Productivo, Cepal, Santiago, maio, 2003.

Porter, Michael E. (1986). Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, Michael. E What is Strategy. Harvard Business Review; Nov/Dec 1996, Vol. 74 Issue 6, p. 61

Porter, Michael E. Os Caminhos da Lucratividade.Março-abril de 1997. HSM, nº1, año1, (pp 88-94).

Porto de santos (2014). Porto de Santos: Dados aduaneiros e de exportação. Recuperado el 01.10.2014, de: <http://www.portodesantos.com.br>

- Portos (2014). Secretaria de Portos do Brasil: dados sobre exportação brasileira e serviços aduaneiros. Recuperado el 30.10.2014, de: <http://www.portosdobrasil.gov.br>
- Rapoport, M.; Madrid, E. (2011) Argentina Brasil de rivales a aliados: política, economía y relaciones bilaterales. Capital Intelectual. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Rodrigues, P. R. A. (2010). Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. São Paulo: Editora Aduaneiras.
- Sabino, Carlos. Cómo hacer una Tesis (Guía para elaborar y redactar trabajos científicos). Caracas, Editorial PANAPO, 1987. Capítulos 6.
- Sarti, F. Estudo da competitividade das cadeias integradas: impacto das zonas de livre comércio. Campinas, 2002. Disponível em: <http://64.233.169.104/searchq=cachenTYSXto1yTwJ:www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/41automotivaCompleto.pdf+indústria+automobilística+site:dese+nvolvimento.gov.br&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=25&gl=br>. Recuperado el: 19. Ago. 2015.
- Sheffi, Y. (2012). Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth, MIT Press. London. 2012. <https://mitpress.mit.edu/>
- SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. (2000) Apostila: metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Senhoras, E. M; Dias, J. M. (2011) Tendências da indústria automobilística brasileira: um estudo de caso FIAT. [internet]. Disponível em: . Acesso em: 08 maio 2015.
- Silva, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, 2001. [internet]. Disponível em: . Acesso em: 15 set. 2015.
- Silva, L.A.T. (2008). Logística no Comércio Exterior, 2a ed. São Paulo: Editora Aduaneiras.
- Trenzano, J.M.F. (2003). Estrategias de Distribución. Buenos Aires: Editora Océano.
- Vasquez. S. (2013) <http://www.viagora.com.br/noticias/erro-de-sinalizacao-na-ponte-juscelino-kubitschek-provoca-acidente-com-caminhao-cegonha-30864.html>. São Paulo. Recuperado el 06.06.2015.
- Xavier. P. (2014) Portaldoscegonheiros.: <http://portaldoscegonheiros.blogspot.com.br>. Rio de Enero. Brazil. Recuperado el 06.06.2015.