



**Universidad Abierta Interamericana**  
**Lic. en Comercio Internacional**  
**Facultad de Ciencias Empresariales UAI**

**Propuesta de Intervención en el**  
**Campo Profesional:**  
**‘Proyecto de Internacionalización’**

**Alumno: Juan Cruz García**  
**Campus: Presidente Roca, Rosario**  
**Tutor Metodológico: Esp. Ps. Laura Marcela Berizzo**  
**Tutor de Contenido: MF. Lic. Santiago Tamous**

**Mayo 2022**

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción</b>   | <b>4</b>  |
| <b>PARTE I: Formulación de Diagnóstico</b>  | <b>5</b>  |
| Organigrama   | 6         |
| Posición arancelaria  | 6         |
| Cronograma de trabajo   | 7         |
| <b>PARTE II: Preselección de Mercados y Valoración</b>  | <b>8</b>  |
| Valoración y ponderación de países según diferentes indicadores                               | 9         |
| <b>PARTE III: Estudio de Mercado seleccionado</b>   | <b>10</b> |
| <b>A-1) Región seleccionada</b>   | <b>10</b> |
| <b>A-2) País seleccionado</b>   | <b>12</b> |
| Síntesis sobre el desempeño de Brasil en el comercio internacional                            | 13        |
| <b>A-3) Análisis general del entorno económico-comercial-financiero-estratégico de Brasil</b> | <b>13</b> |
| Política comercial externa  | 13        |
| Panorama económico  | 14        |
| Socios comerciales  | 14        |
| Situación de la balanza de pagos  | 14        |
| La moneda local   | 15        |
| Datos de comercio exterior  | 15        |
| <b>A-4) Análisis de condiciones de acceso al mercado brasileño</b>                            | <b>18</b> |
| Producto: requisitos y posición arancelaria   | 18        |
| Canales de distribución   | 19        |
| Competencia   | 20        |
| Transporte y logística  | 20        |
| Ferias, exposiciones y misiones comerciales   | 23        |
| <b>PARTE IV: Análisis del sector/industria láctea nacional</b>                                | <b>24</b> |
| <b>B) Análisis del sector de productos lácteos argentino</b>                                  | <b>24</b> |
| B-1) Situación actual del sector  | 24        |
| B-2) Diamante de Porter aplicado al sector en análisis  | 25        |

|   |           |
|---|-----------|
| B-3) Análisis FODA de la industria láctea argentina                           | 28        |
| B-4) Evaluación del sector en análisis  | 30        |
| <b>PARTE V: Proyecto de Internacionalización</b>                              | <b>32</b> |
| <b>C) Estrategias de comercialización internacional y secuencia operativa</b> | <b>32</b> |
| C-1) Evaluación de alternativas de ingreso al mercado brasileño               | 32        |
| C-2) Plan de internacionalización   | 35        |
| Fundamentación de la metodología aplicada para el proceso de exportación      | 38        |
| C-3) Secuencia de la exportación  | 39        |
| <b>Conclusiones finales</b>   | <b>47</b> |
| <b>Anexo</b>  | <b>49</b> |
| <b>Referencias bibliográficas</b>   | <b>54</b> |

## Introducción

El presente trabajo realizará una propuesta de intervención al campo profesional relativo al procedimiento de la exportación del producto ‘Pote de dulce de leche de 400 gramos’ de la empresa argentina ‘De Buen Humor’.

La investigación y el contenido que forma parte de este trabajo se sustentará en antecedentes en el campo y en información otorgada por organismos internacionales como la OMC, CEPAL, Mercosur, Banco Mundial.

El objetivo general de este trabajo es analizar la viabilidad de exportar dulce de leche argentino al mercado brasileño. Para ello, se buscarán alcanzar objetivos específicos dentro del mismo tales como:

- 1) Estudiar el mercado objetivo (competencia, precios);
- 2) Investigar sobre los procedimientos requeridos para realizar una exportación a otro país del Mercosur;
- 3) Investigar sobre los diferentes panoramas del país donde se encuentra el mercado objetivo (entorno económico, político, social y cultural, etc.).

Para solventar la problemática relativa a la creciente y continua necesidad de múltiples empresas argentinas de expandir sus horizontes comerciales con el objetivo de subsistir en una economía inestable y a su vez de generar valor para la marca ha conducido a que ‘De Buen Humor’ forme parte de este grupo. Esta investigación será de utilidad para demostrar el proceso de exportación de un producto alimenticio al país de Brasil. Es una práctica común en la mayoría de empresas argentinas internacionalizadas pero aún así resultará interesante conocer y analizar el proceso de principio a fin para el tipo de producto en cuestión (pote de dulce de leche de 400 gramos).

Para determinar la viabilidad de exportar dulce de leche ‘De Buen Humor’ desde Argentina a Brasil se investigará acerca de todos los aspectos relacionados al producto en sí mismo, al transporte, logística y documentación así como también un análisis del mercado de destino teniendo en cuenta la competencia, requisitos de acceso y demás temas de interés.

## **Parte I**

### **Formulación de Diagnóstico**

#### **Descripción de la empresa**

La empresa involucrada es ‘De Buen Humor’ una PyME argentina dedicada a la manufactura y comercialización de helados y dulce de leche. En este caso, el producto a exportar es el “Pote de dulce de leche ‘De Buen Humor’ de 400 gramos”. Es importante aclarar que la empresa nunca realizó una exportación anteriormente. Se evaluarán las condiciones que presenta la empresa respecto al comercio internacional y la posibilidad de exportar al exterior. El producto en cuestión cumple con todos los requisitos para ser exportado al mercado objetivo. Los requisitos necesarios para esta exportación serán repasados en la Parte III de este trabajo.

Los principales factores que justifican la necesidad de internacionalización de la empresa son principalmente y en primera instancia la propia creación de competitividad a nivel internacional y, en segunda instancia, el poder generar mayor resistencia frente a posibles situaciones de crisis globales como resultó siendo la crisis pandémica. Internacionalizar la empresa también permitiría conseguir nuevas oportunidades de negocio y generar valores positivos en los consumidores como la confianza, lo que refuerza la posición de marca.

De momento no será necesario para la empresa invertir en el país de destino. Se tratará de una exportación esporádica que determinará a la empresa si es viable o no continuar exportando. A largo plazo, la empresa espera poder invertir en Brasil para la instalación de una planta de producción de dulce de leche.

Se obvian algunas cuestiones como la capacidad y volúmenes de producción de la empresa así como también datos sobre ventas dado que la misma no ha accedido a compartirlos para esta propuesta de intervención.

## Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa ‘De Buen Humor’:

**Figura 1**

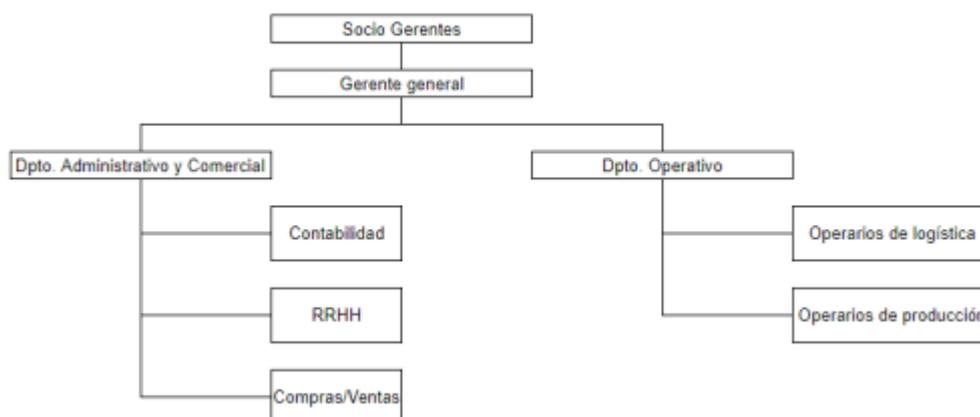


Figura 1: Organigrama de la empresa (elaboración propia)

## Posición arancelaria

El producto a analizar para la exportación es “Pote de dulce de leche ‘De Buen Humor’ de 400 gramos” (ver Imagen 8 en Anexo p.62) . Al mismo le corresponde la posición arancelaria de 1901.90.20 111 U en la Nomenclatura Común del Mercosur tendrá un gravamen del 12% para el exportador en concepto de Derecho de Exportación con un reintegro a la misma del 3,25% e ingresaría al territorio brasileño con una preferencia arancelaria del 100% para el importador en concepto de Derecho de Importación Intra Zona (DIIZ) por tratarse de una importación argentina a Brasil siendo ambos miembros del bloque regional Mercosur. Por otro lado, no se presentan restricciones de ningún tipo que afecten al producto de exportación.

## **Cronograma de trabajo**

A continuación se detallará a grandes rasgos el cronograma de trabajo que la empresa espera poder desarrollar luego de esta primera exportación:

- 1) Insertarse en el mercado brasileño mediante una serie de exportaciones periódicas al país mediante agentes intermediarios como los distribuidores mayoristas.
- 2) Proyectar a corto plazo la conformación de acuerdo de licencias con empresas ya establecidas en el mercado.
- 3) Proyectar también a corto plazo la conformación de empresas conjuntas con empresas ya establecidas en el mercado brasileño.
- 4) Proyectar a largo plazo la instalación de una fábrica en el país de Brasil
- 5) Hacer un balance periódico de todos los aspectos que involucren a las operaciones en el mercado extranjero para determinar si es conveniente continuar invirtiendo en el mismo.

## Parte II

### Preselección de mercados y valoración

El principal criterio utilizado para filtrar y determinar los tres países a los cuales podría exportar la empresa es la cercanía con Argentina para el aprovechamiento de la exportación mediante vía terrestre por costos. Siendo que últimamente los costos de exportación vía marítima han ascendido. Por lo que han tomado como países a analizar: Bolivia, Brasil y Chile. Más adelante se explicará el por qué se ha seleccionado el mercado brasileño.

Los principales países importadores a nivel mundial de los últimos 5 años han sido Estados Unidos, China, Alemania, Japón y Reino Unido. (Statista, 2019)

Los principales destinos de las exportaciones argentinas de la posición arancelaria 1901.90.20 monto FOB según el INDEC en el año 2021 son Bolivia con 357.033,95 u\$s, Brasil con 1.290.361,40 u\$s, Canadá con 312.408 u\$s, Chile con 1.589.406,67 u\$s, EE.UU con 831.064,69 u\$s y Paraguay con 503.204,68 u\$s. (Datos Macro, 2020). Las principales empresas argentinas exportadoras de dulce de leche a los países nombrados son: La Serenísima, Havanna y San Ignacio.

Según la recopilación de datos por Datos Macro, en 2020 las exportaciones en Argentina cayeron un 15,71% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 14,11% de su PIB, un bajo porcentaje comparado con el de otros países, que le sitúa en el puesto 132 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PIB.

Con una cifra de 54.884 millones de dólares Argentina ocupa el puesto número 44 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones.

La evolución de las exportaciones en Argentina en los últimos años han caído en 2020 respecto a 2019 en un 0,49%. Sin embargo, durante los años 2019 y 2020 el porcentaje de exportaciones en base al PBI son mucho más positivas que años como 2018, 2017 y 2016 cuyos porcentajes son 11,84%, 9,13% y 10,39% respectivamente.

En la siguiente página, se observa una tabla ponderada de indicadores que comparan a criterio propio los tres países seleccionados:

## Valoración y ponderación de países según diferentes indicadores

**Tabla 1**

| Indicador   | Valoración                    |                              |   | Ponderación  |
|---|-------------------------------|------------------------------|---|--|
|   | Bolivia                       | Brasil                       | Chile   |  |
| 1. Tamaño del mercado (Q. consumidores)                                   | 11.673.029                    | 212.559.409                  | 19.116.209  | El mercado brasileño es el más masivo.   |
| 2. Tasa de crecimiento anual del mercado (PBI)                            | -3,4%                         | -4,2%                        | -5,8%   | Los datos corresponden al 2020.  |
| 3. Acuerdos bilaterales (con Argentina)                                   | 1 (MERCOSUR)                  | 2                            | 3   | 2 tratados de libre comercio y 1 comercial preferencial con Chile.   |
| 4. Nicho de mercado   | -                             | -                            | -   |  |
| 5. Regulaciones legales   | -                             | -                            | -   | -  |
| 6. Riesgo país  | 482 puntos                    | 346 puntos                   | 163 puntos  | El riesgo país es menor en Chile pero es un mercado 10 veces más pequeño.  |
| 7. Barreras de entrada  | Certificaciones sanitarias    | Certificaciones sanitarias   | Certificaciones sanitarias  | Las barreras de entrada son prácticamente nulas dados los acuerdos de integración y cooperación entre los 3 países |
| 8. Distancia geográfica (desde Rosario, Santa Fe, Argentina) y/o cultural | <b>Geográfica:</b><br>1800 KM | <b>Geográfica:</b><br>630 KM | <b>Geográfica:</b><br>1300 KM.<br><b>Cultural:</b> El equivalente al dulce de leche en Chile es el manjar. Difiere en sus características físicas, tiene una textura más densa, granulada incluso | Geográficamente, el paso fronterizo a Brasil se encuentra a menor distancia que los otros dos países.              |
| 9. Canales de distribución (más usuales)                                  | Indirecto corto y largo       | Indirecto corto y largo      | Indirecto corto y largo   | El canal de distribución más habitual para este tipo de producto es el mismo para los 3 países.                    |

Tabla 1: Tabla ponderada valorando 3 países.

En la columna Ponderación podemos detectar que es evidente la superioridad del mercado brasileño por encima de los otros. Su potencial dentro de los preseleccionados se debe a que, en primer lugar, tiene un tamaño de mercado superior y también a que el destino de la mercadería se encuentra a una menor distancia geográfica lo que supondría un costo reducido en materia de transporte y logística. Estos son los motivos más considerables a la hora de seleccionar Brasil como destino exportable.

## Parte III

### Estudio de Mercado seleccionado

#### A-1) Región seleccionada

##### MERCOSUR

El país de Brasil forma parte de un bloque regional denominado MERCOSUR, donde obtiene preferencias arancelarias en la comercialización de bienes y servicios internacional. A continuación, resultaría conveniente resumir el concepto de Mercosur junto a algunos datos de la actividad económica incluyendo exportaciones e importaciones previo a incursionar en el análisis del país seleccionado.

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión. Sus idiomas oficiales de trabajo son el español y el portugués. Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que generara oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.

La actividad económica de los países del MERCOSUR —sin contemplar a Venezuela — se redujo un 5,2% en promedio en 2020, incidida negativamente por Argentina, que duplicó ese descenso. Como ocurrió en buena parte del mundo, el comercio exterior del bloque se vio fuertemente afectado en 2020. Las exportaciones de los cuatro miembros fundadores del bloque se derrumbaron 10,4% interanual en el segundo trimestre del año, tanto por la menor demanda externa como por el descenso de los precios internacionales. Esta situación comenzó a revertirse en el segundo semestre, lo que permitió que la disminución de las ventas externas medidas en dólares se moderara para culminar el año con una baja promedio del 7,5%.

Las *exportaciones* más afectadas fueron las dirigidas al propio mercado común y al resto de la región (-15%), mientras que las destinadas al resto del mundo, especialmente a Asia, un leve incremento (1,2%). En consecuencia, las exportaciones de manufacturas, predominantes en el comercio al interior del mercado común, se vieron mucho más afectadas (-16,1%) que las de productos primarios (-1,6%). Más allá del impacto de la pandemia sobre la demanda externa y los precios

internacionales, en Argentina y Uruguay la oferta exportable se vio afectada por la menor cosecha agrícola 2019/2020, como consecuencia de la sequía. Las ventas externas de Brasil y Paraguay, si bien no crecieron en volumen, tampoco sufrieron un deterioro significativo, lo que se explica por la rápida recuperación de la economía china en el primer caso y por la mayor colocación de soja para su industrialización en la Argentina en el segundo. Las ventas externas de Venezuela se vieron muy afectadas por el derrumbe del precio del petróleo. En el caso de las *importaciones*, el freno de la actividad en los países del bloque hacia finales del mes de marzo, que se extendió hasta la llegada de la primavera, supuso menores requerimientos de importaciones, situación que, junto con la tendencia descendente de los precios internacionales, dio lugar a caídas interanuales de las compras externas de 26,1% y 25,2% en el segundo y tercer trimestres del año. Desde entonces, la relajación de las restricciones a la movilidad y la actividad dieron lugar a una fuerte reversión de esa tendencia negativa. Aun así, las importaciones finalizaron el año con una variación promedio del -14,2% para los miembros activos del bloque. La caída de las importaciones se explica en parte por la disminución de los precios internacionales, especialmente de los combustibles. Argentina y Brasil fueron los países que más redujeron sus compras externas, destacándose en ambos casos las menores compras entre sí, en particular tras el mal desempeño que tuvo el sector automotor en la pandemia.

El MERCOSUR encuentra grandes dificultades para integrarse a la estructura productiva global de un modo que trascienda la provisión de recursos naturales. Su comercio interno, en declive, no permite compensar esta situación: representó en 2020 menos del 11% de su comercio total, valor muy reducido cuando se lo compara con el de otros bloques de mayor integración como, por ejemplo, la UE o el T-MEC (donde los flujos comerciales entre miembros representan el 62,7% y 49,3% del total, respectivamente).

## **A-2) País seleccionado**

## BRASIL

Se ha elegido este país para el estudio de la viabilidad de una exportación dado que es uno de los más importantes a nivel regional como global en cuanto a comercio de bienes y servicios. Además, la empresa exportadora busca aprovechar las preferencias arancelarias y demás beneficios que otorga el hecho de que ambos países tanto Argentina como Brasil formen parte del bloque económico del Mercosur. La proximidad entre ambos países, también ha sido un factor decisivo a la hora de la elección de un mercado extranjero al cual exportar, ya que involucra una logística para el transporte de la mercadería que no resulta compleja (vía terrestre) y cuyos costos son menores en relación al transporte por vía marítima y aérea.

*Figura 2*



Figura 2: Localización de Brasil en el planisferio

### **Síntesis sobre el desempeño de Brasil en el comercio internacional**

Aunque el comercio exterior solo representó 29% del PIB en 2019 (Banco Mundial), Brasil se encuentra entre los 25 mayores exportadores e importadores del mundo. Las **exportaciones** de Brasil se componen principalmente de granos de soja

(11,6%), petróleo (10,7%), minerales de hierro (10,1%), maíz (3,2%) y pasta de celulosa (3,1%). Sus principales **importaciones** son petróleo (9,9%), partes y accesorios para tractores y vehículos a motor (2,6%), aparatos eléctricos para líneas telefónicas (2,5%), navíos (2,5%) y circuitos electrónicos integrados y microestructuras (2,3%). Según las previsiones de comercio internacional del FMI, el volumen de exportaciones de bienes y servicios permanecieron estables, y se prevé que aumenten en 7,8% en el año actual 2021, mientras que el volumen de importaciones de bienes y servicios bajó en 12,1% en 2020, y se estima que aumenten en 12,5% en 2021.

### **A-3) Análisis general del entorno económico-comercial-financiero-estratégico de Brasil**

Antes de insertar un producto en un mercado extranjero, es importante tener en cuenta los diferentes aspectos en relación al entorno del mismo. En este caso, es relevante para el propósito de esta propuesta de intervención analizar únicamente el entorno económico-comercial-financiero-estratégico.

#### **Política comercial externa**

Durante casi 30 años, desde los inicios de la década de 1990, la política exterior de Brasil se ha basado en la premisa de que la importación resulta perjudicial para la economía. Esto ha impedido que Brasil participe y negocie en alguno de los acuerdos comerciales más grandes.

Sin embargo, actualmente el gobierno de Jair Bolsonaro ha adoptado una política comercial externa con orientación al libre comercio.

#### **Panorama económico**

La política económica del actual gobierno brasileño se orienta a la consolidación fiscal, a crear un ambiente de negocios favorable a la libre iniciativa privada y a la apertura comercial. El programa de consolidación fiscal tiene como eje los recortes del gasto público para reducir el déficit fiscal, las privatizaciones, la

reforma previsional ya sancionada y los proyectos de reforma tributaria y de la administración pública.

### **Socios comerciales**

Los principales socios comerciales del país son China, Estados Unidos, los Países Bajos, Alemania, Argentina, Japón, el Mercosur y la UE (18,3% de su comercio total). A pesar de ser la economía más grande de América Latina y la octava en el mundo, Brasil todavía está relativamente cerrado en comparación con otras economías grandes, con una baja penetración comercial y un bajo número de exportadores en relación con la población. Además, considerando que EU es el segundo mayor socio comercial de Brasil, con 18,3% de su comercio total, ambos países trabajan en un acuerdo comercial, como parte de las negociaciones del Acuerdo de Asociación con los países del Mercosur.

Entre los principales socios comerciales, Argentina incrementó sus compras en un 41,1% en enero con Brasil, respecto al mismo mes de 2020, totalizando 760 millones de dólares, mientras que las ventas avanzaron un 30,2%, hasta los 780 millones de dólares, dejando la balanza prácticamente equilibrada.

### **Situación de la balanza de pagos**

La balanza de pagos de Brasil se encuentra con un saldo total de US\$ -24.074.023,60.

La balanza comercial de Brasil es estructuralmente positiva, pero ha disminuido en los últimos años debido a una caída en los precios de las materias primas, un aumento en las importaciones de energía y una disminución en la competitividad de los productos brasileños.

Según los últimos datos disponibles de la OMC, en 2019 Brasil importó 184 mil millones USD y exportó 225 mil millones USD en bienes, mientras que a nivel de los servicios el país importó 67 mil millones USD y exportó 33 mil millones USD. Como resultado de ello, la balanza comercial de bienes y servicios representó 40.782 millones USD, la cifra más baja desde 2015, ya que la demanda extranjera de productos brasileños se vio afectada por el crecimiento más lento en diez años, la incertidumbre en torno al conflicto comercial entre Estados Unidos y China, y una ola de turbulencia política y económica a lo largo de América Latina.

## La moneda local

Es el Real brasileño (BRL). Es una moneda con tasa de cambio flotante que en los últimos años ha experimentado una volatilidad creciente. En 2015, cayó a su nivel más bajo con respecto al dólar en una década, debido a la incertidumbre fiscal y a señales económicas de contracción.

Tipo de cambio al 13/09/2021:

**1 BRL = 0.1905 USD, 1 USD = 5.2482 BRL**

**1 BRL = 0.1614 EUR, 1 EUR = 6.1950 BRL**

**1 BRL = 18,6521 ARS**

## Datos de comercio exterior

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la República Argentina otorga a MiPyMEs que cuenten con el certificado MiPyME vigente y que exporten, hayan exportado en 2019, 2020 o vayan a exportar a la República Federativa de Brasil en 2021 créditos de hasta 50 millones de pesos con un plazo de devolución de hasta 36 meses, con 6 de gracia sobre el capital con tasa de interés bonificada final de BADLAR -2%.

A continuación y por último dentro de este aspecto del análisis, se exponen una serie de tablas con indicadores que grafican la situación del comercio exterior en Brasil en los últimos años:

### Cuadro 1

| Valores del comercio exterior              | 2018    | 2019    |
|--|---------|---------|
| Importación de bienes (millones de USD)    | 188.564 | 184.370 |
| Exportación de bienes (millones de USD)    | 239.264 | 225.383 |
| Importación de servicios (millones de USD) | 68.931  | 67.088  |
| Exportación de servicios (millones de USD) | 34.644  | 33.291  |

Cuadro 1: Valores del comercio exterior de Brasil

Fuente: Organización Mundial del Comercio (OMC) ; Últimos datos disponibles

### Cuadro 2

| Indicadores de comercio exterior  | 2018   | 2019   | 2020   |
|---|--------|--------|--------|
| <b>Comercio exterior</b> <i>(en % del PIB)</i>                              | 28,9   | 28,5   | 32,4   |
| <b>Balanza comercial</b> <i>(millones de USD)</i>                           | 53.047 | 40.473 | 43.295 |
| <b>Balanza comercial (incluyendo servicios)</b><br><i>(millones de USD)</i> | 17.313 | 5.407  | 23.372 |
| <b>Importación de bienes y servicios</b><br><i>(crecimiento anual en %)</i> | 7,7    | 1,1    | -10,0  |
| <b>Exportación de bienes y servicios</b><br><i>(crecimiento anual en %)</i> | 4,1    | -2,4   | -1,8   |
| <b>Importación de bienes y servicios</b> <i>(en % del PIB)</i>              | 14,2   | 14,4   | 15,5   |
| <b>Exportación de bienes y servicios</b> <i>(en % del PIB)</i>              | 14,6   | 14,1   | 16,9   |

Cuadro 2: Indicadores de comercio exterior de Brasil  
Fuente: Banco Mundial ; Últimos datos disponibles

### Cuadro 3

| Previsiones de comercio exterior   | 2020 | 2021 (e) | 2022 (e) |
|--|------|----------|----------|
| <b>Volumen de las exportaciones de bienes y servicios</b><br><b>(Variación porcentual anual)</b> | -1,3 | 2,8      | 7,2      |
| <b>Volume of imports of goods and services (Annual % change)</b>                                 | -7,7 | 13,7     | 3,5      |

Cuadro 3: Previsiones de comercio exterior para Brasil  
Fuente: IMF, World Economic Outlook ; Últimos datos disponibles  
Nota: (e) Datos estimados

### Cuadro 4

| Clientes principales<br><i>(% de las exportaciones)</i> | 2019  |
|---|-------|
| China   | 28,1% |
| Estados Unidos  | 13,2% |
| Países Bajos  | 4,5%  |
| Argentina   | 4,3%  |
| Japón   | 2,4%  |
| Chile   | 2,3%  |
| México  | 2,2%  |
| Alemania  | 2,1%  |
| España  | 1,8%  |
| Corea del Sur   | 1,5%  |

Cuadro 4: Clientes principales de Brasil  
Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles

### Cuadro 5

| <b>Principales proveedores</b><br><i>(% de las importaciones)</i> |  | <b>2019</b> |
|---|--|-------------|
| <b>China</b>  |  | 19,9%       |
| <b>Estados Unidos</b>   |  | 17,2%       |
| <b>Argentina</b>  |  | 6,0%        |
| <b>Alemania</b>   |  | 5,8%        |

Cuadro 5: Proveedores principales de Brasil  
Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles

### **Cuadro 6**

| <b>225,4 miles de mills. USD de productos exportados en 2019</b> |       |
|--|-------|
| Habas porotos, frijoles, fréjoles de soja soya,...               | 11,6% |
| Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso               | 10,7% |
| Minerales de hierro y sus concentrados, incl. las...             | 10,1% |
| Maíz   | 3,2%  |
| Pasta química, de madera, a la sosa soda o al...                 | 3,2%  |
| Carne y despojos comestibles de gallos, gallinas,...             | 2,9%  |
| Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....             | 2,6%  |
| Tortas y demás residuos sólidos de la extracción...              | 2,6%  |
| Carne de bovinos, congelada                                      | 2,5%  |
| Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa qu...                   | 2,3%  |

Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles

### **Cuadro 7**

| 177,4 miles de mills. USD de productos importados en 2019 |      |
|---|------|
| Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....      | 7,3% |
| Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso        | 2,6% |
| Partes y accesorios de tractores, vehículos autom...      | 2,6% |
| Aparatos eléctricos de telefonía o telegrafía con...      | 2,5% |
| Barcos faro, barcos bomba, dragas, pontones grúa y...     | 2,5% |
| Circuitos integrados y microestructuras electr...         | 2,3% |
| Medicamentos constituidos por productos mezclados...      | 2,1% |
| Insecticidas, raticidas y demás antirroedores,...         | 2,0% |
| Tubos flexibles de metal común, incl. con sus...          | 2,0% |
| Abonos minerales o químicos potásicos (exc. en...         | 2,0% |

*Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles*

#### **A-4) Análisis de condiciones de acceso al mercado brasileño**

##### **Producto: requisitos y posición arancelaria**

Nombre del producto: Pote de dulce de leche “De Buen Humor” de 400 gramos

Posición arancelaria: 1901.90.20 111 U. Responde a la descripción de “Dulce de leche en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1 kg”

El producto con la posición arancelaria en cuestión tendrá un gravamen del 12% para el exportador en concepto de Derecho de Exportación con un reintegro a la misma del 3,25% e ingresaría al territorio brasileño con una preferencia arancelaria del 100% para el importador en concepto de Derecho de Importación Intra Zona (DIIZ) por tratarse de una importación argentina a Brasil siendo ambos miembros del bloque regional Mercosur.

No se presentan restricciones de ningún tipo que afecten al producto de exportación.

Únicamente es necesario dos protocolos fitosanitarios que involucran:

*Un certificado sanitario internacional*, firmado por un médico veterinario oficial, del producto de origen animal. El mismo garantiza la identificación de la mercadería, así como las garantías para la salud pública y animal.

*Un aval del establecimiento exportador por parte del Servicio*

*Sanitario extranjero*, en el que se informa que el establecimiento que desea exportar al Brasil está de acuerdo con la legislación sanitaria brasileña y se encuentra apto a la exportación al Brasil.

El producto, por requisito legal debe contener (y contiene) la siguiente información en su packaging (en idioma portugués, en este caso):

- Denominación de venta del alimento
- Lista de ingredientes
- Contenidos netos
- Identificación del origen
- Nombre o razón social y dirección del importador, para alimentos importados.
- Identificación del lote
- Fecha de duración mínima

No se requiere ningún embalaje en específico para este tipo de mercadería pero por conveniencia, costos y comodidad, el producto se embala en cajas de cartón de 24 unidades. (ver Imagen 9 en Anexo p.63)

### **Canales de distribución**

Para bienes de consumo en este caso, el tipo de canal de distribución más usual en el mercado de destino es:

*Importador/Distribuidor o mayorista - Pequeños y medianos supermercados*: La actuación del distribuidor en general es esencial debido a la enorme extensión geográfica de Brasil, que hace casi imposible para la industria atender todas las regiones. En la actualidad estas empresas están diversificando su oferta, realizando también labores de operador logístico y de “broker” (auxiliar para la distribución y comercialización de los productos, colocando los productos en los puntos de venta y facturando directamente a la industria).

### **Competencia**

En el mercado brasileño se encuentran los siguientes productos catalogados como ‘Dulce de Leche’ que forman parte de la competencia del producto a exportar:

(AR)Dulce de Leche La Serenísima - Pote 400gr. = R\$ 17,50 (USD 3,26)

(AR)Dulce de Leche Havanna - Pote 450gr. = R\$ 32,50 (USD 6,05)

(AR)Dulce de Leche San Ignacio - Pote 840gr. = R\$ 60,00 (USD 11,17)

(UY)Dulce de Leche Conaprole - Pote 900gr. = R\$ 40,00 (USD 7,45)

(UY)Dulce de Leche Lapataia - Pote 440gr. = R\$ 39,74 (USD 7,40)

(BR)Dulce de Leche Rocca - Pote 420gr. = R\$ 29,00 (USD 5,40)

(BR)Dulce de Leche Do Pé ao Pote - Pote 300gr. = R\$ 22,50 (USD 4,19)

(BR)Dulce de Leche Qualitá - Pote 410gr. = R\$ 22,00 (USD 4,10)

(BR)Dulce de Leche Aviação - Pote 600gr. = R\$ 62,00 (USD 11,54)

### **Transporte y logística**

En este punto, se desarrollarán las zonas de comercio exterior que ofrece Brasil así como también documentación y su conceptualización. Los principales puertos del país son los siguientes:

*Puerto de Santos.* Considerado como el mayor puerto brasileño en movimiento de carga general y es el líder en el transporte de contenedores. Este puerto marítimo se encuentra localizado en la ciudad de Santos, en el Estado de Sao Paulo y es el más grande sobre el Atlántico sudamericano. Su infraestructura cuenta con 9,4 kilómetros de muelles y un sistema de accesos terrestres compuesto por las autopistas Anchieta e Inmigrantes y por dos líneas de ferrocarril (Ferroban y MRS). Actualmente, el puerto de Santos posee la mayor capacidad logística de Brasil. Esta terminal marítima es clave para la salida al exterior del petróleo brasileño, aunque su principal fuerte es el movimiento de fertilizantes.

*Puerto de Río Grande.* Se fortaleció como uno de los mejores puertos de Sudamérica y se encuentra entre las terminales más importantes del continente americano en productividad, gracias a la calidad y rapidez de los servicios que ofrece. El puerto cuenta con una completa infraestructura operacional, convirtiéndolo en el segundo más importante de Brasil para el desarrollo de su comercio internacional.

*Puerto de Paranaguá.* Situado en Paranaguá. Su terminal marítima dispone de seis puntos de embarque de cereales y subproductos, a lo largo de un muelle público. Igualmente, su infraestructura cuenta con modernos sistemas para la descarga de gráneles sólidos importados, la cual es administrada y operada por terceros.

Los diez principales aeropuertos más importantes en manipulación de carga aérea en Brasil son:

*Guarulhos, Manaus, Curitiba, Recife, Navegantes, Goiânia, Vitória, São José dos Campos, Londrina, Joinville y Foz do Iguaçu.*

Para el transporte de mercaderías a nivel internacional desde Argentina a Brasil usualmente es recomendable utilizar el medio terrestre ya que compensa en el tiempo estimado de arribo de las mercaderías a destino a diferencia del marítimo. En ciertos casos, este medio de transporte puede resultar incluso más accesible económicamente que el marítimo dependiendo del destino.

Los principales pasos fronterizos a Brasil desde Argentina son:

Paso de los Libres (AR) - Uruguayana (BR) por Puente Internacional Agustín P. Justo - Getulio Vargas.

Horarios de atención: Transporte de cargas 07:00 a 21:00 h.

Teléfono: 3772-424888

Sin restricciones a la circulación

Puerto Iguazú (AR) - Foz de Iguazú (BR) por Puente Internacional Tancredo Neves.

Horarios de atención: Las 24 horas.

Teléfono: 3757 420629

Sin restricciones a la circulación

Los documentos a presentar por el exportador para poder efectuar el transporte de las mercaderías vía terrestre son:

- Licencia de conducir.
- Cédula de identificación del vehículo.

- Comprobante que acredite la contratación de un seguro obligatorio de responsabilidad civil.
- Registro único del transporte automotor (RUTA).
- Certificado de realización de la revisión técnica obligatoria (RTO).
- Remito, carta de porte o factura.
- Comprobante que acredite la contratación de seguro de mercancía.
- Documentación específica según el tipo de transporte.

Aún así, al momento de realizar la exportación del producto vía marítima, siendo ésta una de las modalidades más utilizadas debido a su bajo costo a nivel internacional, además de la **factura comercial** será necesario:

- el **Conocimiento de Embarque o B/L**. Documento que generalmente facilita la naviera, incluye información sobre el cargador, el transportista o transitario y el destinatario; el puerto de carga y el de descarga; el destino final y el lugar de entrega de la mercancía; el nombre del barco y el número del viaje; el número del contenedor; una descripción de la carga y la cantidad con pesos y medidas y los detalles del flete (coste del transporte marítimo y recargos, si los hay).

- el **Packing List**. Este documento es una lista que el exportador entrega al transportista conteniendo información más detallada de la mercancía, como por ejemplo, una descripción, la cantidad exacta, y las marcas, números y modelos de las mercancías que serán transportadas.

- el **Certificado de Origen**, que sirve para acreditar el origen de la mercancía ante la aduana del país de importación y es imprescindible para determinar el arancel aplicable. En este documento se especifica dónde se ha fabricado el producto y quien lo ha producido, así como una completa descripción de la mercancía (peso, volumen, marcas).

Finalmente, en caso de tratarse de una compraventa internacional en la que el exportador ha acordado con el importador en Brasil utilizar los **Incoterms CIF o CIP**, el vendedor deberá contratar el **seguro de transporte internacional**.

## **Ferias, exposiciones y misiones comerciales**

A continuación, una lista de las ferias, exposiciones y misiones comerciales a las que la empresa puede asistir para la promoción y publicidad de su producto. Tienen lugar en Brasil seguidas de la periodicidad con la que se llevan a cabo y la localización en la que transcurren, relacionadas con el mercado al que está orientado el producto a exportar:

*Fispal Tecnología:* Feria Internacional de Envasado y Logística para las Industrias de Alimentos y Bebidas. Anual. Sao Paulo Expo Exhibition & Convention Center

*FutureCom:* Reúne a las fuerzas del mercado y ofrece a las empresas y a los profesionales participantes un ambiente que estimule el desarrollo de negocios y el networking. Anual. Sao Paulo

*MoviMat:* Feria de logística. Cada 2 años. Sao Paulo Expo Center Norte

*APAS:* Una de las mayores ferias de alimentos, bebidas, higiene personal, productos de limpieza, equipos y tecnología de supermercados en todo el mundo. Anual. Sao Paulo Expo Center Norte

*RNMP - Rodada de Negócios da Moda Pernambucana:* Evento comercial que se realiza con el propósito de identificar oportunidades rentables entre compradores y expositores. Semestral. Polo Caruaru

*MercoAgro:* Feria internacional de procesos y productos para la industria cárnica y láctea. Cada 2 años. Chapecó, Parque de Exposiciones Tancredo Neves

*Equipotel:* Exposición Internacional de equipos, productos, servicios, alimentos y bebidas para la industria hotelera y restauradora. Anual. Sao Paulo Expo Exhibition & Convention Center

*Fispal Food Service:* Feria Internacional de Servicios de Alimentación y Catering. Anual. Sao Paulo Expo Center Norte.

## Parte IV

### Análisis del sector/industria láctea nacional

#### B) Análisis del sector de productos lácteos argentino.

##### B-1) Situación actual del sector

Según Forbes, en Argentina se elaboran 128.000 toneladas anuales de dulce de leche. El número se mantiene relativamente estable desde hace casi una década, tras haber tocado su récord de producción en 2012 cuando superó las 143.000 toneladas. El dulce de leche es el cuarto producto lácteo más consumido en la Argentina, detrás de la leche, el queso y el yogurt: 3,1 kilo per cápita. Aún así, es importante destacar que este segmento representa solo una pequeña proporción del procesamiento de leche.

El dulce de leche tiene una participación cercana al 2%, mientras que los quesos cuentan con más del 40%. Con respecto al mercado interno, sólo *un tercio* de lo producido se destina a los hogares argentinos. Cerca del 60% de lo fabricado se usa como insumo para industrias y se vende a granel para la elaboración de helados, golosinas y alfajores, entre otros productos. Además, de ese total, el 10% se destina al mercado externo.

De acuerdo a lo establecido por la Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agroindustria, hay unas 70 empresas que se dedican a la elaboración de dulce de leche, entre pymes y grandes productores de la industria láctea que conforman un mercado maduro. Lidera Mastellone Hnos, con su dulce de leche La Serenísima, que produce desde 1967. Su participación de mercado ronda el 24%, según datos de la consultora Kantar. En segundo lugar, con el 16% de market share, se encuentra Ilolay, que fabrica unas 1.500 toneladas de dulce de leche por mes.

Sancor, que supo liderar durante años el negocio, hoy ocupa la séptima posición del ranking, con un market share del 2%. Además, dos marcas que pisan fuerte en el mercado son Vacalin y San Ignacio. La primera lo hace en el mercado a granel. De hecho, es el secreto de los alfajores Cachafaz y Guaymallén.

Por su parte, se tiene conocimiento de que San Ignacio es la principal empresa exportadora de dulce de leche al mundo con una producción de unos 32

millones de litros de dulce de leche al año.

## B-2) Diamante de Porter aplicado al sector en análisis

A continuación, se puede observar un gráfico sobre el que se basa la teoría del Diamante de Michael Porter (1990). Realizaremos un análisis del mismo aplicado a la industria láctea argentina.

**Figura 3**

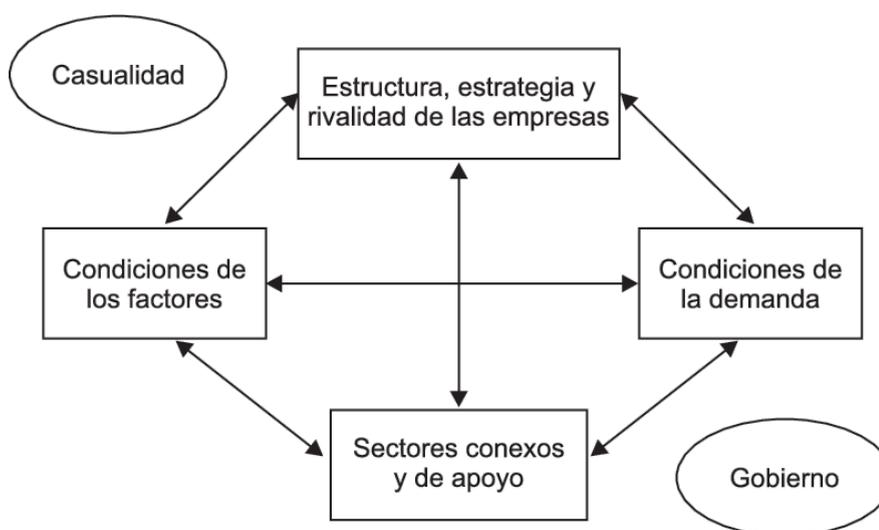


Figura 3: Diamante de Porter

En cuanto a las *condiciones de los factores productivos*, nos encontramos en una industria que se encuentra altamente favorecida en este aspecto. Argentina presenta posiblemente las mejores condiciones a nivel de recursos naturales tales como la fertilidad en sus tierras que afecta directa y favorablemente a la agricultura y ganadería. Esto hace que los alimentos derivados de la leche como materia prima sean de la más alta calidad. Sumado a ello, al ser de las industrias más importantes, la tecnología y el capital involucrado en ella debe ser del más alto nivel para lograr productos únicos y de calidad.

Para M. Porter las *condiciones de la demanda* interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interno que en los extranjeros.

Como anteriormente comprobamos, el dulce de leche sólo representa el 2% de la producción de la industria láctea argentina. Aún así, el mercado interno demanda el producto y el tipo de consumidores que lo hacen conocen el producto, por lo tanto, exigen a sus proveedores calidad homogénea y regularidad en las entregas. A su vez, como resultado de esta exigencia, se establece un ‘estándar’ de calidad entre los propios consumidores quienes ponen bajo presión a nuevas empresas intentando penetrar el mercado para competir. Parte de esta complicación a la que se enfrentan las empresas al querer competir en este sector suele relacionarse a buscar diferenciar el producto mediante modificaciones en las proporciones de los ingredientes o, en algunos casos, añadiendo algún ingrediente extra buscando no alterar la esencia del mismo. Sin embargo, afecta al sabor del producto y en numerosas ocasiones esto termina resultando contraproducente.

En el análisis de este caso consideramos a la industria ganadera como *sector conexo o de apoyo* más importante en relación a la industria láctea, ya que por obvias razones es el que influye de manera directa en la provisión de la materia prima leche para la producción del dulce de leche.

Existen también otros sectores conexos y de apoyo que podemos encontrar relacionados a esta industria de manera más indirecta como son los de la metalurgia y el de los productos agrícolas. El primero aportando maquinarias y tecnologías destinada a la extracción y producción de los derivados de la materia prima leche, entre ellos el dulce de leche, en todos sus procesos desde la materia prima hasta el producto terminado.

Por otro lado, el sector de productos agrícolas se ve relacionado directamente por la provisión de elementos y productos destinados a la manutención de los suelos y a su producción, que resulta ser el alimento del cual se nutre el ganado vacuno para producir leche.

Con respecto a *la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas pertenecientes* al sector, encontramos a competidores como los mencionados en el punto anterior con numerosos y aceitados canales de distribución, grandes centros productivos y con gran trayectoria en el mercado del producto dulce de leche. Esto significa que aquellos nuevos competidores que intenten penetrar deberán contar con similares volúmenes de capital y capacidad de producción para suplir la demanda del producto sin

verse opacados por la elevada oferta tanto en el mercado interno como el mercado externo de los competidores asentados en el mercado. En el caso del mercado brasileño, como hemos observado, existen competidores argentinos que a nivel nacional son de importante magnitud.

Dentro del diamante, el *gobierno* o la *dirección* hace referencia a cómo puede aportar o apoyar en el caso de una industria, al desarrollo y la investigación de la misma. En este caso, la industria láctea es de suma importancia para Argentina, por lo que el *gobierno* debe verse obligado a otorgarle el mayor apoyo posible.

Durante el último año 2021, el gobierno y la industria láctea firmaron numerosos convenios para fomentar la producción y consumo de los productos lácteos. Como parte de la iniciativa de Precios Cuidados, el gobierno firmó un acuerdo con la industria en el que los productos pertenecientes al rubro lácteo aumentarían en un 45% su presencia dentro de aquellos productos que forman parte de la iniciativa.

El último determinante del esquema del diamante nos habla de la *casualidad*. Hace referencia a aquellos eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades y que pueden perjudicar a las empresas anulando ciertas ventajas competitivas para realzar las ventajas de otras. Generalmente son acontecimientos que están fuera del control de las empresas y de los gobiernos.

Según Jorge Giraud, Director del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina(OCLA), la industria láctea el último año 2021 se vio afectada, al igual que las otras industrias, por la inflación. El precio pagado por la leche subió acorde a la misma y al tipo de cambio, e incluso más, sin embargo cuando se evalúa el costo de producir leche el mismo subió un 65% por una cuestión ajena a la lechería, como la suba en los precios internacionales del maíz y la soja que son parte principal de la alimentación de los animales.

### **B-3) Análisis FODA de la industria láctea argentina**

A través del siguiente análisis realizado por el Ministerio de Agroindustria determinaremos e identificaremos las ventajas competitivas del sector, problemas que afectan la internacionalización del mismo y/o de algunas de sus empresas considerando las políticas públicas tanto de apoyo al desarrollo del sector como a la promoción de exportaciones.

Fortalezas:

- Capacidad instalada acorde al potencial crecimiento de la producción primaria.
- Posibilidad de vinculación con institutos nacionales de I + D reconocidos internacionalmente.
- Mejora del status sanitario de la Argentina.
- Flexibilidad de la producción primaria basada en su amplia distribución geográfica y con capacidad para la expansión horizontal y vertical.
- Calidad percibida de los productos.
- Disponibilidad de tecnología: genética, alimentación, reproducción, instalaciones, manejo, ordeño.
- Elevada productividad en grandes productores.
- Creciente inserción de los productos en el mercado internacional.
- Consolidación del modelo cooperativo en el sector.
- Crecimiento del sector PyME como proveedor internacional.

Oportunidades:

- Perspectivas de crecimiento de la demanda mundial, traccionada principalmente por la recuperación de las compras de China, primer importador a nivel global.
- Crecimiento de la demanda en países emergentes.
- Alza de los precios internacionales.
- Cambios en los patrones de consumo a nivel mundial: productos con mayores posibilidades de diferenciación. Aumento sostenido del consumo lácteo junto con un importante desarrollo del sector gourmet tanto en países desarrollados como en desarrollo.

- Escasa capacidad de reacción en oferta mundial frente a cambios en la demanda.
- Mercados prioritarios: Brasil, China, Argelia, Rusia, EEUU, Marruecos, Japón, Indonesia, Taiwán, México y Chile.

#### Debilidades:

- Estructura industrial altamente estratificada, con gran heterogeneidad en el tamaño de las firmas.
- Poca coordinación entre los eslabones de la cadena.
- Escaso poder de negociación de productores primarios para con la industria.
- Problemas de infraestructura logística.
- Escasez de financiamiento para pequeños productores.
- Baja productividad en pequeños productores.
- Exportación centrada tradicionalmente en los excedentes de producción.
- Alta concentración de los volúmenes exportados en un número reducido de países. Los primeros cinco destinos acaparan el 72,7% sobre el total comercializado.
- Relación oferta-demanda imprevisible. Incidencia de los ciclos productivos (precios y volúmenes) en la rentabilidad.
- Falta de un organismo que represente los intereses de la cadena láctea en su conjunto.

#### Amenazas:

- Competencia de grandes productores y exportadores: Nueva Zelanda, Australia y Unión Europea.
- Fuertes distorsiones en el mercado internacional: subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias. Sistema de compensaciones y subsidios en UE.
- Exigencias normativas para acceso a mercados.
- Tratados de libre comercio de Nueva Zelanda y Australia en mercados destino.
- Elevada fluctuación de precios internacionales.

#### B-4) Evaluación del sector en análisis.

En este punto se realizará un breve análisis de la situación de la industria láctea para intentar predecir cómo será el futuro del mercado del dulce de leche con una perspectiva a mediano/corto plazo.

A grandes rasgos y teniendo en cuenta la información brindada por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Las exportaciones de productos lácteos en general en el período enero-septiembre del año 2021 aumentaron en un 8,4% respecto al año anterior en cuanto a toneladas de productos exportados y un 17,8% en millones de dólares.

En el siguiente gráfico podemos observar lo explicado en el párrafo anterior de acuerdo a los últimos 2 años:

**Cuadro 12**



Cuadro 12: Exportaciones argentinas en los últimos 2 años

Fuente: OCLA con información de la DNL – MAGyP y del INDEC

Podemos notar que las exportaciones mejoran en el 2021 a pesar de la situación pandémica. Se denota un aumento sustancial de las exportaciones en algunos meses como enero, marzo y mayo con una gran diferencia en relación al 2020 mientras que en los otros se mantienen relativamente estables.

En la industria láctea argentina, el depender de pocos destinos en donde se concentran los volúmenes exportados como hemos visto en el análisis FODA puede hacernos prever que a corto plazo exista una ligera disminución en las exportaciones para este 2022 como se observa en el gráfico que ocurrió en los últimos meses analizados del período 2020-2021. Esto en adición a las amenazas que observamos previamente en las que países como Australia y Nueva Zelanda pueden dominar posibles mercados objetivo con tratados de libre comercio y la fluctuación constante de los precios internacionales no permite asegurar un aumento en las exportaciones de lácteos.

De la misma manera, es difícil tener expectativas esperanzadoras a mediano plazo dado que la inconsistencia e incertidumbre de la economía nacional condiciona principalmente a las pymes que busquen exportar productos lácteos como el dulce de leche al exterior. Así mismo, es importante continuar con el modelo de ‘producir para exportar’ e involucrar más a las empresas en el mercado internacional para suplir las demandas de nuevos mercados en países emergentes.

## Parte V

### Proyecto de Internacionalización

#### C) Estrategias de comercialización internacional y secuencia operativa propuesta para el nuevo proyecto de internacionalización

##### C-1) Evaluación de alternativas de ingreso al mercado brasileño

Durante la investigación realizada en donde se ha analizado el mercado en el cual la empresa busca penetrar. Es importante tener en cuenta que la mayoría de alternativas implican una erogación de dinero mucho más importante a la que la empresa podría estar buscando realizar. Las que más se adecúan, aunque pueda diferir de la cual termine por optar la empresa, es la de insertar el producto mediante *trading companies* o acuerdos de licencia y es por ello que se profundizará más sobre las mismas. Sin embargo, también se nombrarán y describirán brevemente las otras alternativas más usuales a la hora de ingresar al mercado brasileño:

- **Compañías de comercio exterior:** Las *trading companies* o compañías de comercio exterior se encargan de facilitar el trabajo de las empresas cumpliendo las funciones que debería de cumplir un encargado del departamento de comercio exterior de una empresa. Entre ellas se destaca principalmente la capacidad de conseguir agentes, distribuidores o importadores en el mercado de destino.

Las empresas de comercio exterior deben estar en condiciones de realizar actividades como las de integrar y consolidar la oferta exportable, identificar la demanda de productos exportables en otros países, promover e incrementar la demanda de esos productos en el exterior. También deben facilitar el desarrollo de canales de comercialización internacional y fomentar la exportación para que medianas y pequeñas empresas puedan internacionalizarse. Tanto para abrir canales de comercialización de mercancías, como en el proceso de exportación de una pyme, el papel de una compañía transitaria va a ser fundamental.

Las llamadas "*trading companies*" son una de las modalidades más utilizadas para el ingreso al mercado de Brasil. Las empresas pequeñas, con recursos financieros o humanos limitados, encuentran en los agentes, distribuidores o importadores una forma óptima de introducir y posicionar sus productos en este

mercado sin tener que instalar la empresa en tierra brasileña. De esta manera se reducen los riesgos de inversión y se incrementa la exposición internacional de empresas con poca visibilidad fuera de fronteras.

- **Empresa conjunta:** Quienes hayan invertido en un profundo estudio de mercado y cuenten con la seguridad de que sus productos serán bien aceptados, tienen la posibilidad de acceder al mercado brasileño a través de empresas conjuntas (modalidad “*joint venture*”) con socios brasileños. Esta práctica es muy frecuente en Brasil, ya que facilita el camino a los empresarios del exterior y permite una competitividad que no se lograría mediante un emprendimiento íntegramente extranjero. Ésta podría resultar una buena alternativa si el desembolso de dinero que busca realizar la empresa es mayor al que puede suponer una exportación esporádica.

Cada empresa podrá aportar o contribuir al negocio en común mediante la aportación de materias primas, capital, tecnología, conocimiento del mercado, de ventas y canales de distribución, personal, financiación (capital) o know-how. Los rendimientos de cada empresa los reportará a su cuenta de resultados según corresponda. Dejar claro que las actividades ajenas a la empresa conjunta que cada empresa lleva a cabo, son gestionadas con total normalidad e independencia.

- **Contrato/acuerdo de licencia:** Otorgar licencias para explotar una marca supone una forma de obtener ingresos adicionales a un coste relativamente bajo. No obstante, para que una empresa pueda tomar la decisión de licenciar una marca suya en el extranjero, debe valorar varios elementos clave, que pueden ser tanto de tipo interno como de carácter externo, derivados de las condiciones del mercado global.

Se realiza entre dos partes en el que el licenciante otorga al licenciario el derecho a utilizar la marca, la marca registrada, la tecnología patentada o la capacidad de producir y vender bienes propiedad del licenciante. Existen diferentes tipos de contratos o acuerdos de licencia:

*De patentes:* Las patentes cubren la ciencia y la innovación. Los acuerdos de licencia de patentes son los documentos a través de los cuales el propietario de una patente permite que otra persona utilice su patente. En la práctica, los propietarios de patentes optan por conceder licencias sobre sus patentes para poder fabricarlas y distribuir las ampliamente. Las personas y las empresas que crean material patentable (como nuevos inventos) no suelen ser las mismas partes que pueden fabricarlo y distribuirlo fácilmente. Es más fácil permitir que otra persona maneje el

lado comercial de la patente mientras continúa ganando pagos de regalías. Estos son generalmente los tipos de acuerdos de licencia más complejos debido a todo lo que implica la obtención y el mantenimiento de una patente.

*De marcas comerciales:* Las marcas registradas son significantes de origen comercial, a saber, nombres de marcas y logotipos o lemas. Los acuerdos de licencia de marcas comerciales permiten a los propietarios de marcas comerciales permitir que otros usen su propiedad intelectual.

*De derechos de autor:* Los derechos de autor son el arte del mundo de la propiedad intelectual. Los acuerdos de licencia de derechos de autor se utilizan a menudo para bienes de consumo, al igual que las licencias de marcas. También se utilizan para distribuciones, como con obras musicales o películas.

*De secretos comerciales:* Los secretos comerciales son únicos, ya que no están registrados con el gobierno. Las patentes, las marcas comerciales y los derechos de autor son más valiosos cuando se han registrado. Los secretos comerciales están protegidos sólo a través de su secreto.

Los acuerdos de licencia de secretos comerciales a menudo vienen con acuerdos de no divulgación. Estos establecen que la parte que recibe cierta información confidencial no puede compartirla con nadie.

*Exclusivas:* Las licencias exclusivas son aquellas que crean una relación única entre el licenciante y el licenciatario. En este tipo de acuerdos de licencia, el licenciante acepta que el licenciatario es el único que puede hacer uso de la propiedad intelectual. Por lo general, estos cuestan más para el licenciatario.

*No exclusivas:* En una licencia no exclusiva, el licenciante puede otorgar la licencia de la propiedad intelectual a más de un licenciatario. Estos tipos de acuerdos de licencia generalmente cuestan menos para el licenciatario.

*Únicos:* En una sola licencia, el licenciante acepta usar solo un licenciatario, pero el licenciante se reserva el derecho de continuar usando su IP también.

*Perpetuos:* Una licencia perpetua es aquella en la que el titular de la licencia compra el derecho a usar la propiedad intelectual solo una vez y luego puede usarla de por vida. A menudo, este es el tipo de licencia más costoso porque el licenciante no recibirá regalías continuas.

*Temporales:* Una licencia temporal se organiza de dos maneras:

- el titular de la licencia puede pagar una tarifa única por un período determinado o
- puede pagar por uso (estas son regalías tradicionales).

Los contratos de licencia en general son una favorable forma de acceder al mercado brasileño sin necesidad de grandes inversiones. Debe tenerse en cuenta que toda clase de licencia, incluyendo la licencia de marca, debe registrarse oficialmente.

- **Adquisición de compañías existentes:** Esta operación es monitoreada por el Banco Central de Brasil. La compra de acciones en las bolsas de valores brasileñas (solo en la de San Pablo cotizan más de 500 empresas) es otra vía rentable para obtener ganancias en el mercado de Brasil.

- **Instalar una empresa:** Crear una nueva compañía en el país es uno de los mayores desafíos comerciales para un empresario extranjero, pero también uno de los proyectos más redituables si se realiza con solvencia. Aunque los trámites para crear una empresa en Brasil son extensos, los costos son relativamente bajos.

La empresa De Buen Humor, si bien no requiera de la contratación de otra empresa de comercio exterior para insertarse en el mercado brasileño, debe tener en claro que sus mejores posibilidades de ingreso suponen conseguir distribuidores o mayoristas que sean potenciales compradores. Más aún siendo la primera exportación que realiza en virtud de conocer resultados para determinar si es viable continuar haciéndolo o no en un futuro hasta instalarse definitivamente en el mercado objetivo.

## **C-2) Plan de internacionalización**

Al momento de desarrollar un plan de internacionalización es importante y necesario haber realizado en primer lugar los análisis pertinentes. Conocer el mercado de destino es fundamental y es por ello que a lo largo del trabajo de investigación se han realizado análisis correspondientes al entorno económico, político, comercial, financiero, estratégico, social y cultural del mercado brasileño.

Una vez analizado el mercado objetivo y habiendo tomado en consideración los recursos necesarios que precisará la empresa relativos a la capacidad de producción y al ámbito financiero para esta primera exportación, lo que prosigue es

generar un plan de acción en el país de destino. El plan de acción para la internacionalización de la empresa mediante la inserción de productos argentinos en el mercado brasileño posee varios aspectos a tener en cuenta, los cuales se desarrollarán uno a uno a continuación todos con el mismo nivel de importancia:

Lo primero es colocar el foco en la *adaptación del producto* al mercado que hemos investigado anteriormente. En este caso, para que el producto pueda ingresar y ser comercializado en el mercado brasileño, por requisito legal, deberá tener un packaging traducido al idioma portugués en su totalidad junto con la información. En el mercado brasileño ya existe, como ha sido analizado en la parte correspondiente a Competencia de este trabajo, oferta del producto Dulce de Leche en potes de 400 gramos por lo que no se trata de un producto desconocido para los consumidores. Otro dato a considerar es que la oferta existente, en especial la originaria del mismo país de Brasil, ofrece un packaging del producto que de cara al consumidor resultan de características aumentadas o 'premium'. Esto es debido a que utilizan envases de vidrio por lo que debería ser un indicador de que si el packaging de nuestro producto conserva las características físicas que tiene en el mercado de origen, el precio deberá ser un factor determinante y dónde se deberá lograr la ventaja competitiva frente a la competencia.

Como segundo aspecto a considerar, tenemos la *logística* del producto. El trayecto a recorrer por la mercadería en términos logísticos de principio a fin sería de la siguiente forma: comenzaría siendo trasladado desde la fábrica en Rosario hasta el depósito fiscal en la misma ciudad donde se realizarían los trámites correspondientes. Una vez que la mercadería esté en tránsito, cruzaría la frontera vía Paso de los Libres - Uruguayana con control de documentación para así salir del territorio aduanero correspondiente a la República Argentina y continuar su recorrido en territorio brasileño hasta llegar a la planta del importador en Curitiba.

En condición FCA Curitiba, el exportador se haría responsable por los costos de origen (transporte interno, Aduana y demás) mientras que el importador asumirá las obligaciones correspondientes al flete internacional y demás costos que puedan incurrir en destino.

Continuando con el tercer aspecto tendremos al *marketing* del producto. Aquí se realizará un breve resumen explicando las 3 'P' restantes del mix de marketing luego de haber explicado la primera (*Producto*) al comienzo de este punto.

*Precio:* Como se ha mencionado anteriormente, el precio del producto deberá ser determinante para que el consumidor lo prefiera por encima de la competencia. A su vez, un precio unitario elevado en comparación a las ofertas existentes puede significar que distribuidores mayoristas, en caso que accedan a importar este producto, deban reducir su margen de ganancias. Esto a la larga, si no se trata de un producto de éxito en el mercado al que intenta penetrar, puede resultar en cada vez menos clientes potenciales en Brasil.

*Plaza:* En cuanto a la estrategia de distribución a implementar, siendo la primera exportación e incursión en el mercado brasileño, es sugerible en primera instancia, como se ha desarrollado anteriormente en el punto C-1, limitarse al ingreso mediante distribuidores mayoristas, presencia en ferias comerciales y a través de alianzas estratégicas de empresas (*joint ventures*).

*Promoción:* La promoción y publicidad debe estar principalmente orientada a distribuidores mayoristas dentro del país y en igual o menor medida a consumidores finales para que éstos demanden el producto en los distribuidores o supermercados en los que suelen consumir. Los medios de comunicación resultarán efectivos para llegar a consumidores finales mientras que asistir a ferias comerciales enfocarán la promoción en potenciales interesados mayoristas.

Otro aspecto igual de importante es la gestión documental. En este caso y como se podrá apreciar en el siguiente punto que corresponde a la secuencia de la exportación, se requieren una serie de documentos para que la exportación sea factible como toda transacción comercial. Son necesarios para, en este caso, que se efectúe la cobranza documentaria correctamente y para que la mercadería esté habilitada a ser transportada por los territorios aduaneros involucrados (en carácter de tránsito mientras permanezca dentro del territorio aduanero argentino) hasta que llegue a su destino.

A continuación, la serie de documentos obligatorios y no obligatorios que se involucrarán en la secuencia de exportación. El por qué de la elección de los mismos y de la metodología se verá seguido de la operatoria de exportación, luego del punto C-3):

-Factura Proforma

-Factura Comercial

-Lista de empaque o packing list

-Contrato de compraventa internacional de mercaderías

- Formulario de cobranza documentaria de una exportación
- Certificado Sanitario de Exportación Definitivo (CSED) SENASA
- Contrato de transporte (Carta Rodoviaria de Transporte)
- MIC-DTA (Manifiesto Internacional de Carga - Declaración de Tránsito Aduanero)

Lo más importante del plan de internacionalización, en especial para empresas sin experiencia previa, es planificar todos y cada uno de los aspectos desarrollados de principio a fin. No es recomendable iniciar una serie de acciones que implique costes de alto impacto sin confirmar si será viable o no. La investigación también implica conocer los riesgos que puede suponer dicha exportación.

### **Fundamentación de la metodología aplicada para el proceso de exportación**

*Forma de pago:* Se ha optado por la *remesa o cobranza documentaria* como forma de pago debido a que resulta ser la primera exportación y por lo tanto el primer cliente extranjero de la empresa, es necesario tener un resguardo legal que no logra la cobranza simple o la transferencia bancaria. Es por ello que la cobranza documentaria es el medio de cobro/pago indicado en la que el exportador entrega los documentos comerciales, financieros y certificados de control en su banco para que éste gestione con el banco del importador el cobro o la aceptación de una letra de cambio por el importe de la operación, contra la entrega de los documentos.

*Modo de transporte:* Se ha elegido el medio de transporte *terrestre* dado que además de ser el más usual para las exportaciones a Brasil, es el que supone menor complejidad y costo logístico. El flete aéreo puede resultar más inmediato que el terrestre pero su costo es más elevado, por lo que es recomendable utilizar este tipo de medio de transporte únicamente para el transporte de mercaderías con urgencia. En este caso, el producto correctamente refrigerado en una unidad terrestre es suficiente.

*Destinación aduanera:* Se ha seleccionado la *destinación definitiva de exportación para consumo* ya que corresponde a aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer de manera indefinida fuera del territorio aduanero. En este caso, el producto dulce de leche se exporta con el fin de que el mismo sea consumido dentro del mercado brasileño.

### **C-3) Secuencia de la exportación**

A continuación se desarrollará la secuencia de exportación utilizando fechas ficticias pero coherentes a un proceso de exportación:

3-10 Confección y envío de oferta cotización al potencial importador del exterior

5-10 Recibo de la aceptación de la oferta por parte del importador.

Simulación de carta de aceptación de la oferta por parte del importador:

A quien corresponda,

Desde el departamento de comercio exterior de Supermercados Nacional se toma como aceptada la oferta cotización enviada el día 3-10 por De Buen Humor. Solicitamos así mismo una factura proforma por la cantidad de 15.120 productos categorizados como: "Pote de dulce de leche familiar "De Buen Humor" x400gr." para iniciar con la elección de la forma de pago y llevar a cabo la importación a Curitiba, República Federativa de Brasil.

Atentamente,

Departamento de COMEX "Supermercados Nacional"

5-10 Solicitud de factura proforma por parte del comprador/importador



## Factura proforma

Fecha : 5/10/2021

|   |  |
|---|--|
| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b><br>De Buen Humor<br>Rouillon 2758<br>2000 Rosario, Santa Fe, Argentina<br>Tel: 54 9 3416 75-1088<br>CUIT 30-67279252-1<br>N° de factura DDLPF0001 | <b>A :</b> Supermercados Nacional<br><b>Dirección :</b> Av. Sete de Setembro, 4568<br>80240-000 Batel, Curitiba - Brasil<br><b>Tel:</b> 55 800 705 5050<br><b>Dirección de entrega :</b> |
|---|--|

| Referencia | Descripción   | Precio Ud. | Cantidad | Importe sin IVA | IVA    |
|------------|---|------------|----------|-----------------|--------|
| D0024      | Pote de dulce de leche familiar "De Buen Humor" x400gr. | 2.00       | 15,120.0 | 30,240.00       | 21.00% |
|            |   |            |          | 0.00            |        |
|            |   |            |          | 0.00            |        |
|            |   |            |          | 0.00            |        |
|            |   |            |          | 0.00            |        |
|            |   |            |          | 0.00            |        |

Fecha pago : 14-10-21

\$ (sin IVA) 30,240.00

Modo pago : Cobranza Documentaria

Fecha de envío :

Modo de transporte :

Incoterm : **DDP Curitiba**

Paquete / peso :

País de origen de los productos :

Datos bancarios para el pago :

|                 |               |           |
|-----------------|---------------|-----------|
| <b>TOTAL \$</b> | Total sin IVA | 30,240.00 |
|                 | Total con IVA | 36,590.40 |

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| IVA al 10% :       | -               |
| IVA al 18% :       | -               |
| IVA al 21% :       | 6,350.40        |
| <b>Total IVA :</b> | <b>6,350.40</b> |

7-10 Coordinación de la forma de pago a utilizar por el comprador (Cobranza documentaria con recepción del 50% por adelantado)

8-10 El exportador reúne la documentación necesaria para que el importador pueda realizar el despacho de la mercadería en Argentina y se la entrega al banco remitente.

8-10 El banco remitente recibe dicha documentación del exportador y de acuerdo a lo instruido por este, remite dichos documentos por courier al Banco del importador o a un Banco corresponsal , con las instrucciones impartidas en su oportunidad por el exportador.

10-10 El Banco cobrador o presentador, cita al importador y entrega la documentación contra pago de la misma si se trata de una operación pagadera a la vista

10-10 El importador paga y retira la documentación comercial; paga los gastos y comisiones ocasionados y procede a iniciar los trámites de despacho de la mercadería.



(Simulacro de contrato de compra-venta internacional de mercaderías)

**CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS**

Entre la empresa “De Buen Humor”, con domicilio real en Rouillon 2758, Rosario, Santa Fe, Argentina, en adelante parte “Vendedora”, por una parte, y la empresa y cadena de supermercados “Nacional”, con domicilio real Av. Sete de Setembro, 4568, Curitiba, Brasil en adelante parte “Compradora”, por la otra parte, convienen celebrar el presente contrato de compraventa internacional ajustado a las cláusulas siguientes:

Cláusula primera: la vendedora se compromete a entregar la cantidad de 15120 hormas de queso azul. transfiriendo a la parte compradora la propiedad de la misma, con todos los derechos y obligaciones que surgen como consecuencia de dicha transmisión.

Cláusula segunda: la parte compradora se obliga a pagar por la mercadería referida en la cláusula primera la suma de USD 33.230,65 \$ (valor DDP Curitiba)

Cláusula tercera: las partes acuerdan que el precio del presente se considera DDP Curitiba

Cláusula cuarta: sin perjuicio de la INCOTERM pactada, el vendedor se obliga a disponer de todas las acciones necesarias para cargar la mercadería en el camión correspondiente contratado por la empresa.

Cláusula quinta: el total de la mercadería será enviada en un único embarque, que deberá realizar el vendedor en la siguiente fecha: entre 16/10/2021 y 1/11/2021.

Cláusula sexta: el comprador podrá reclamar al vendedor por diferencias en la mercadería que considere responsabilidad del vendedor, notificándose al mismo fehacientemente y en un plazo mayor de 30 días desde el momento en que es recibida la mercadería.

Cláusula séptima: el presente contrato se considerará cumplido una vez finalizado el embarque y efectivizado el pago total. Sin perjuicio de lo antedicho, cualquiera de las partes podrá rescindir con justa causa sin aviso previo y sin justa causa con una antelación no menor de 15 días al principio de ejecución de la otra parte.

Cláusula octava: en caso de incumplimiento por cualquiera de las partes, la otra podrá reclamar la suma de dólares estadounidenses pactados por la empresa por cada día que dure el perjuicio, más el reclamo por daños y perjuicios sufridos.

Cláusula novena: para el hipotético caso de conflicto, las partes acuerdan someterse voluntariamente a Tribunales (judiciales/arbitrales) de Rosario con renuncia expresa de cualquier otro fuero o jurisdicción.

Cláusula décima: a todos los efectos legales, las partes constituyen domicilio en Rouillon 2758, Rosario, Santa Fe, Argentina el vendedor y en Av. Sete de Setembro, 4568, Curitiba, Brasil el comprador, donde serán válidas todas las notificaciones judiciales y extrajudiciales.

Se firmarán 3 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en Brasil una vez que arribe la mercadería

12-10 Solicitud de Certificado Sanitario de Exportación Definitivo (CSED) y del aval del servicio sanitario extranjero en Brasil. *No se adjunta archivo ya que no se puede conseguir los mismos hasta haberlos tramitado.*

13-10 Presentación de los documentos necesarios al banco remitente para efectuar la

cobranza documentaria al banco del importador

14-10 Pago del importador contra recepción de los documentos presentados por el exportador

15-10 (o inmediatamente luego de haber obtenido los permisos y certificados correspondientes) Contacto con un despachante y recolección de datos sobre costos de logística y seguro para calcular FCA Curitiba

Planilla de gastos de exportación:

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| EXW Rosario                          | 30240 usd      |
| Emisión CRT                          | 55 usd         |
| Certif SENASA                        | 75 usd         |
| Gastos en depósito fiscal            | 234 usd        |
| FCA Rosario                          | 30604 usd      |
| Flete internacional terrestre        | 2220 usd       |
| Seguro internacional 0.35% valor FOB | 106,65 usd     |
| Gastos en destino                    | <i>300 usd</i> |
|                                      |                |
| DDP Curitiba                         | 33.230,65 usd  |

15-10 (o inmediatamente luego de haber obtenido los permisos y certificados correspondientes) Análisis y selección del medio de transporte: Terrestre, LCL

15-10 Contratación del seguro internacional para la mercadería

16-10 Coordinación para carga de la mercadería en planta del exportador

16-10 Realización y presentación del despacho de exportación. Solicitud de destinación aduanera en la Aduana de Rosario (Código 052). Destinación aduanera aplicada: Exportación definitiva para consumo

16-10 Presentación de aviso de carga a Aduana para determinación del canal de

selectividad

17-10 Ingreso de la mercadería a depósito fiscal Binder

17-10 Pesaje de la mercadería realizado por Aduana

17-10 Consolidación efectiva de la carga

17-10 Confección del contrato de transporte: Carta Rodoviaria de Transporte y del MIC-DTA

| INSTRUCTIVO DE CARGA<br>PARA EMISION DE CRT   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 1 Nombre o domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente<br><b>De Buen Humor</b><br>Rouillon 2758 - 2000<br>Rosario, Santa Fe, Argentina - 30-67279252-1   |  | 2 Número / Número  |  |
| 4 Nombre o domicilio del destinatario / Nome e endereço do destinatario<br><b>Supermercados Nacional</b><br>Av. Sete de Setembro, 4568 - 80240-000<br>Batel, Curitiba - Brasil<br>Tel: 55 800 705 5050  |  | 3 Nombre o domicilio del portador / Nome e endereço do transportador   |  |
| 6 Nombre o domicilio del consignatario / Nome e endereço do consignatario<br><b>EL MISMO / THE SAME</b>   |  | 5 Lugar, País y Fecha de Emisión/Localidad e país de emissao<br><b>Rosario, Santa Fe, Argentina 17/10/21</b>   |  |
| 9 Notificar a / Notificar a:<br><b>FORWARDER CONTRATADO</b><br>Dirección del Forwarder contratado<br>Ciudad y país del Forwarder contratado   |  | 7 Lugar, país y fecha que el porteador se hace cargo de la mercadería<br>Localidad, país e data em que o transportador se responsabiliza pela mercadoria |  |
|   |  | 8 Lugar, país y plazo de entrega / Localidade, país e prazo de entrega<br><b>Batel, Curitiba, Brasil</b><br><b>23 de oct. de 21</b>                      |  |
| 11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios<br>Quantidade e categoria de volumes, marcas e números, tipo de mercadorias, containers e peças  |  | 10 Portadores sucesivos / Transportadores sucessivos   |  |
| 7 PALLETS conteniendo 90 cajas c/u conteniendo "Pote de dulce de leche 'De Buen Humor' x400gr"  |  | 12 Peso bruto en kg./Peso bruto em kg.<br><b>Peso Bruto: 6440 kg</b>   |  |
|   |  | 13 Volumen en m.cu./Peso bruto em m.cu.  |  |
|   |  | 14 Valor / Valor<br><b>\$30,240.00</b>   |  |
|   |  | 15 Gastos a pagar / Gastos a pagar<br>Moneda / Moeda<br><b>USD</b>   |  |
| ORIGEN/FRONTIERA<br>FRONTIERA/DESTINO<br>SEGURO   |  | 16 Declaración del valor de las mercancías / Declaração do valor das mercadorias<br><b>TOTAL FOB</b>   |  |
|   |  | 17 Documentos anejos / Documentos anexos   |  |
| <b>TOTAL</b>  |  |  |  |
| 19 Monto del flete externo / Valor do frete externo   |  | 18 Instrucciones sobre formalidades de aduana/Instruções sobre formalidades dealfândega  |  |
| 20 Monto de reembolso contra entrega / Valor de reembolso contra entrega  |  |  |  |
| 21 Nombre y firma del remitente o su representante<br>Nome e assinatura do remetente ou seu representante<br><b>De Buen Humor</b>   |  | 22 Declaraciones y observaciones / Declaração e observações  |  |
| Las mercancías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el portador aparentemente en buen estado, bajo las condiciones generales que figuran al dorso. As mercadorias consignadas neste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador aparentemente em bom estado, sob as condições gerais que figuram no verso. |  | 24 Nombre y firma del destinatario o su representante<br>Nome e assinatura do destinatário ou seu representante  |  |
| 23 Nombre, firma y sello del porteador o su representante.<br>Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante  |  |  |  |
| Fecha / Data  |  | Fecha / Data   |  |

|  <b>Manifiesto Internacional de Carga por Carretera / Declaracion de Transito Aduanero</b><br><b>Manifiesto Internacional de Carga Rodoviaria / Declarac?o de Transito Aduaneiro</b>   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <b>1 Nombre y domicilio del porteador / Nome e endereco do transportador</b><br><b>LATINOCARGAS</b><br>Tec. de Quilmes - Almacén 62, General Belgrano Km 10500 - P. Industrial, 1876<br>Buenos Aires<br>Teléfono: 011 15-4270-4583  |  | <b>3 Transito aduanero / Transito aduanero</b><br><input checked="" type="checkbox"/> Si / Sim <input type="checkbox"/> No / N?o                            |  | <b>4 N? / 21AR416196J</b><br><br>21AR416196J  |  |
| <b>5 Hoja / Folha</b><br>1 / 1  |  | <b>6 Fecha Emision / Data de emissao</b><br><b>17-OCT-21</b>  |  |  |  |
| <b>2 Rol de contribuyente / Cadastro geral de contribuintes</b><br>800620100  |  | <b>7 Aduana, ciudad y pais de partida / Alfandega, cidade e pais de partida</b><br><b>ROSARIO-ARGENTINA</b><br>Lugar Operativo: 5 0 B 0 0    0 5 2    2 0 0 |  |  |  |
| <b>9 CAMION ORIGINAL: Nombre y domicilio del propietario / CAMINH?O ORIGINAL: Nome e endereco do proprietario</b><br>A  |  | <b>8 Ciudad y pais de destino final / Cidade e pais de destino final</b><br><b>CURITIBA-BRASIL</b><br>2 2 1   |  |  |  |
| <b>10 Rol de Contribuyente / Cadastro geral de contribuintes</b><br>20140579215   |  | <b>11 Placa de Camion / Placa do caminh?o</b>   |  | <b>17 Rol de Contribuyente / Cadastro geral de contribuintes</b>   |  |
| <b>12 Marca y numero / Marca e numero</b><br><b>SCANIA</b><br>8ATA2APH03X046921   |  | <b>13 Capacidad de arrastre (t.) / Capacidade de tracac?o (t.)</b><br>45  |  | <b>19 Marca y numero / Marca e numero</b>  |  |
| <b>14 A?o / Ano</b><br>2003   |  | <b>15 <input type="checkbox"/> Semiremolque / Semi-reboque    <input type="checkbox"/> Remolque / Reboque</b><br>Placa:                                     |  | <b>22 <input type="checkbox"/> Semiremolque / Semi-reboque    <input type="checkbox"/> Remolque / Reboque</b><br>Placa:  |  |
| <b>23 N? carta de porte / N? de conhecimento</b><br><b>0522021TRANSPA R222</b>  |  | <b>24 Aduana de destino / Alfandega de destino</b>  |  | <b>33 Remitente / Remetente</b><br>De Buen Humor<br>Av. Rouillon 2758 - Rosario, Santa Fe - 2000 - Argentina   |  |
| <b>25 Moneda / Moeda</b><br>DOL   |  | <b>26 Origen de las mercancía / Origen das mercadorias</b><br>ARGENTINA   |  | <b>34 Destinatario / Destinatario</b><br>Supermercado Nacional<br>Av. Sete de Setembro, 4568 - Batel, Curitiba - PR, 80240-000, Brazil   |  |
| <b>27 Valor FOT / Valor FOT</b><br>30474  |  | <b>28 Flete en US\$ / Frete em US\$</b><br>2200   |  | <b>29 Seguro en US\$ / Seguro em US\$</b><br>106,65  |  |
| <b>30 Tipo de Bultos / Tipo dos volumes</b><br>PALLET   |  | <b>31 Cantidad de bultos / Quantidade de volumes</b><br>7   |  | <b>32 Peso bruto (kg.) / Peso bruto (kg.)</b><br>6440  |  |
| <b>37 Numero de los precintos / Numero das lacres</b><br>MS-ADG20937/38   |  | <b>36 Documentos Anexos / Documentos anexos</b>   |  |  |  |
| <b>38 Marcas y numeros de los bultos, descripcion de las mercancías / Marcas e numeros dos volumes, descriç?o das mercadorias</b><br>7 pallets conteniendo 90 cajas de carton c/u conteniendo "Pote de dulce de leche 'De Buen Humor'" de 400gr.  |  |   |  |  |  |
| <b>Declaro que las informaciones presentadas en este Documento son expresion de verdad, que los datos referentes a las mercancías fueron transcritos exactamente conforme a la declaracion del remitente, los cuales son de su exclusiva responsabilidad, y que esta operacion obedece a lo dispuesto en el Convenio sobre Transporte Internacional Terrestre de los paises del Cono Sur.</b><br><br><i>Declaro que as informacoes prestadas neste Documento s?o a express?o da verdade, que os dados referentes as mercadorias foram transcritos exatamente conforme a declarac?o do remetente, os quais s?o de sua exclusiva responsabilidade, e que esta operacao obedece ao disposto no Convenio sobre Transporte Internacional Terrestre dos Países do Cone Sul.</i> |  |   |  | <b>40 N? DTA, ruta y plazo de transporte / N? DTA, rota e prazo de transporte</b><br>ROSARIO / SANTA FE / RESISTENCIA / CLORINDA / JOSE FALCON / ASUNCION<br>Fecha Prevista de Arribo: 22/10/2021<br>Plazo transporte: 72 horas<br>Plazo a frontera: 3 dia/s |  |
| <b>39 Firma y sello del porteador / Assinatura e carimbo do transportador</b><br><br>Fecha / Data 19/10/2021  |  |   |  | <b>41 Firma y sello de Aduana de Partida / Assinatura e carimbo de Alfandega de Partida</b><br><br>Fecha / Data 19/10/2021   |  |

17-10 Coordinación para el envío de la documentación original al importador.

22-10 Arribo de la carga a zona primaria aduanera en el país de destino y cancelación del tránsito.

23-10 Abono de factura al forwarder

- 23-10 Retiro de documentación original y de la mercadería de zona primaria aduanera
- 23-10 Entrega de la mercadería en planta del importador
- 23-10 Recepción del saldo restante enviado por el importador contra recepción de documentos.
- 23-10 Cierre de operación bancaria

## Conclusiones finales

Habiendo realizado la pertinente investigación, se ha llegado a la conclusión de que Brasil resulta ser un destino exportable correcto: Presenta unas condiciones fiscales lo suficientemente adecuadas para el comercio internacional de las mercaderías en donde se incluyen las preferencias arancelarias por ser miembro exclusivo del Mercosur junto a la República Argentina aunque ha de tenerse en consideración otro factor negativo como los retrasos burocráticos.

A su vez, no presenta restricciones de ningún tipo para el producto a exportar exceptuando ciertos certificados fitosanitarios y avales por parte del Servicio Sanitario brasileño.

Además de ser un enorme mercado potencial dada la cantidad de consumidores que lo componen, Brasil cuenta con un clima comercial adecuado para Argentina dados los años de comercio bilateral que acarrearán ambos países y las preferencias arancelarias que obtienen por formar parte del Mercosur.

Los posibles factores de riesgo detectables son aquellos referentes a la competencia ya instalada en el mercado de destino, incluyendo a las marcas de origen argentino y uruguayo, por lo que sería conveniente para la empresa el generar una política de penetración de mercado que permita desarrollar su marca dentro del mismo.

Aunque existan varias empresas compitiendo actualmente, las marcas argentinas que han incursionado en el mercado objetivo no son demasiadas, por lo que existe una oportunidad de negocio que puede resultar favorable si se aplica una estrategia de penetración de mercado adecuada.

Por otro lado, la internacionalización es un paso que marca el antes y después de una empresa. Los beneficios que conlleva internacionalizarse son numerosos como por ejemplo el aumento de la competitividad y la mayor resistencia frente a los posibles ciclos de crisis que puedan presentarse. Sin duda que también permite conseguir nuevas oportunidades de negocio y genera valores positivos en los consumidores como la confianza, lo que refuerza la posición de marca.

Si bien puede suponer un desafío para una PyME, es importante dar el paso que abra a nuevos mercados por lo que mis propuestas a realizar a la empresa en pos del aprovechamiento de los beneficios que ofrece la internacionalización son:

-Insertarse en el mercado brasileño mediante una serie de exportaciones periódicas al país mediante agentes intermediarios como los distribuidores mayoristas y con la asistencia periódica a ferias comerciales en Brasil para dar a conocer el producto a nuevos clientes.

-Proyectar a corto plazo la conformación de acuerdo de licencias con empresas ya establecidas en el mercado.

-Proyectar a corto plazo la conformación de empresas conjuntas (*joint ventures*) con empresas ya establecidas en el mercado brasileño.

-Proyectar a largo plazo la instalación de una fábrica en el país de Brasil.

-Hacer un balance periódico de todos los aspectos que involucren a las operaciones en el mercado extranjero para determinar si es conveniente continuar invirtiendo en el mismo.

## Anexo

### Cotización Recibidos x



lucas@latinocargas.com.ar

para mí ▾

Estimado Juan Cruz, buenos días

Gracias por su contacto a continuación le envío la cotización solicitada;

Origen: Rosario, Argentina

Destino: Curitiba, Brasil

Aduana de cruce/ destino: Paso de los Libres / Uruguayana

Valor: 2.220 usd

Seguro: 0.35 sobre valor fob

Condición de pago contado a la descarga

Factura se presenta en pesos a tasa banco nación

Cualquier inquietud, quedo a su disposición

Atentamente



Lucas Boccardo  
Sales / Logistic  
Phone 4270-4583  
Cel.11-3484-3264  
[www.latinocargas.com.ar](http://www.latinocargas.com.ar)



## Tarifario Binder S.R.L.

| CARGAS CONSOLIDADAS   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Tarifa Ingreso por M3 / Tn (el que resulte mayor):                | USD 13,2 M3 / Tn                  |
| Tarifa Egreso por M3 / Tn (el que resulte mayor):                 | USD 13,2 M3 / Tn                  |
| * Tarifa mínima para ingreso:                                     | 132,00 USD                        |
| * Tarifa mínima para egreso:                                      | 132,00 USD                        |
| <b>Almacenaje Dep. Fiscal:</b>                                    | USD 0,77 M3 / Tn (hasta 15 días)  |
| 5 días libres (transcurrido ese plazo, se cobra desde el día uno) | USD 0,66 M3 / Tn (más de 15 días) |
| * Almacenaje mínimo:  | 66,00 USD                         |
| Pesaje balanza fiscal hasta 2,5 Tn                                | 33,00 USD                         |
| Verificación canal rojo   | 66,00 USD                         |
| Palletizado   | 16,50 USD                         |
| Posicionamiento para escaneo                                      | 100,00 USD                        |
| <b>Movimientos a deposito nacional (tarifa minima):</b>           | 200,00 USD                        |
| < 5 M3/TN   |                                   |
| < 3 días  |                                   |
| <b>Movimientos a deposito nacional superiores al minimo:</b>      | A cotizar                         |
| Removido de mercadería en camion/cnt:                             | 550,00 USD                        |

## Anexo

Imágenes de las instalaciones de la empresa “De Buen Humor”



Imagen 1: Tanque de glucosa



Imagen 2: Tanque de agua (izquierda) y silo de leche (derecha)



Imagen 3: Pailas de cocción



Imagen 4: Enfriadores



Imagen 5: Envasadora y etiquetadora



Imagen 6: Caldera industrial



Imagen 7: Depósito de mercadería



Imagen 8: Producto terminado



Imagen 9: Producto final empaquetado

## Referencias Bibliográficas

- Cifras del comercio exterior en Brasil*. (Marzo de 2022) Santander Trade Markets.  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/cifras-comercio-exterior>
- Brasil*. (2022). Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/country/BR>
- Argentina - Brasil - AAP.CE 14*. (Noviembre 2021). INTradebid.  
<https://intradebid.org/acuerdo/126>
- BOLETIM DE COMÉRCIO EXTERIOR*. (Noviembre 2021). FUNCEX Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. <https://funcex.org.br/info/boletim-de-comercio-exterior-11-2021>
- Países: Brasil. Acuerdos comerciales*. (2022). Sistema de Información de Comercio Exterior.  
[https://www.sice.oas.org/ctyindex/BRZ/BRZagreements\\_s.asp](https://www.sice.oas.org/ctyindex/BRZ/BRZagreements_s.asp)
- Ficha País 'Argentina'*. (Noviembre 2021). Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil.  
<https://antigo.itamaraty.gov.br>
- *Boletín de comercio exterior del Mercosur N°4*. (Julio 2021) CEPAL.  
<https://repositorio.cepal.org>
- Pasos internacionales*. (2022). Ministerio de Seguridad Argentino.  
<https://argentina.gob.ar/pasosinternacionales>
- Documentación transporte via terrestre*. (2022) TradeLog. <https://tradelog.com.ar>
- Argentina-Brasil*. (Noviembre 2021) Market Access Map. <https://macmap.org>
- 2020. *Nomenclatura Común del Mercosur Edición 2020*. Editorial Iara S.A
- Barzola E. , López Rondini F. Martos N. Mercante JC. *Investigación de Mercados Internacionales para el Dulce de Leche*. Universidad Nacional de Río Negro  
<https://unrn.edu.ar/archivos/noticia/1611/Trabajo%20IMI%202020%20Barzola-Lopez-Martos-Mercante.pdf>
- Brasil. Información del mercado*. (2020). ICEX España Exportación e Inversiones.  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=BR>
- "Precios de la competencia"* MercadoLivre. <https://mercadolivre.com.br>
- *Ferias y exposiciones en Brasil*. (Noviembre 2021) Event's Eye. <https://eventseye.com/>
- *Transporte marítimo a Brasil*. (Noviembre 2021) Logisber. <https://logisber.com/>
- *Guía de Negocios 2020 - 2021*. (Octubre 2021) Embajada Argentina en Brasil.  
<https://crioj.cancilleria.gob.ar/>
- Financiar capital de trabajo para MiPyMEs que exportan a Brasil*. Argentina.gob.ar  
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/financiar-capital-de-trabajo-para-mipymes-que-exportan-brasil>

-Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. <https://www.alimentosargentinos.gob.ar>

-Bermejo Gimenez D. *Joint Ventures*. (2021). Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/empresa-conjunta-joint-venture.html>

-*Empresas de comercio exterior*. (2021) Logisber.

<https://logisber.com/blog/empresas-de-comercio-exterior#:~:text=Las%20empresas%20de%20comercio%20exterior,las%20exportaciones%20de%20un%20territorio.>

-Valleboni C. *Dulce de leche: Cuáles son las empresas que lideran el sector*. (05 Noviembre de 2021) Forbes Argentina.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/dulce-leche-cuales-son-empresas-lideran-sector-n9643>

-Melo JM. (10 de Mayo de 2021). *La crisis del negocio lácteo*. Infobae.

<https://www.infobae.com/campo/2021/05/10/la-crisis-del-negocio-lacteo-se-profundiza-la-perdida-de-competitividad-de-los-tamberos-y-la-industria/>