
**OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL MERCADO EUROPEO PARA
FINCA LA EMILIA SRL**



Alumna: Dapelo, Daniela

D.N.I. 42.511.011

Profesora: Bulacio, Sofía

Legajo: VCIN04653

Licenciatura en Comercio Internacional

Seminario Final de Comercio Internacional

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se ha desarrollado un plan de exportación para la empresa productora de vino LA EMILIA SRL, con la finalidad de identificar oportunidades de negocio en el mercado europeo. En su primera exportación se centró en internacionalizar la comercialización del varietal Malbec.

En primer lugar, mediante un análisis del contexto a nivel nacional e internacional, como así también aplicando la matriz multicriterio, se ha determinado como país de destino a Alemania. Además, se ha establecido el método de comercialización a través de la estrategia de *marketing mix* internacional, para introducirlo al potencial mercado.

Por su parte, como parte del plan de implementación, se construyó un Diagrama de Gantt.

Los resultados del trabajo muestran que LA EMILIA SRL debe mejorar aspectos internos de la empresa, crear un adecuado canal de comunicación y obtener asesoramiento en ventas, para así poder comenzar su plan estratégico de inserción al mercado común europeo.

Palabras claves: Internacionalizar; mercado europeo; exportación; vino.

Abstract

In this Final Degree Project, an export plan has been developed for the wine company LA EMILIA SRL, in order to identify business opportunities in the European market. In their first export, they focused on internationalizing the marketing of the Malbec varietal. In the first place, through an analysis of the context at the national and international level as well as applying the multi-criteria matrix, Germany has been determined as the country of destination. In addition, the marketing method has been established, through the international marketing mix strategy to introduce it to the potential market. For its part, as part of the implementation plan, a Gantt Chart

has been constructed. The results of the work show that LA EMILIA SRL should improve some of the Company's internal matters, order to create an adequate communication channel and obtain sales advice, for start their plan for insertion into the European Common Market.

Key words: Internationalize; European market; export; wine.

ÍNDICE:

Introducción	5
<i>Objetivo general:</i>	6
<i>Objetivos específicos:</i>	6
Análisis de situación	7
<i>Análisis FODA</i>	7
<i>Análisis PEST</i>	8
Factor político-legal	8
Factor económico	11
Factor tecnológico	14
Factor social	15
Análisis de exportaciones e importaciones mundiales	16
Diagnóstico y discusión	18
Marco teórico	20
Determinar mercado meta dentro de Europa	20
Establecer la estrategia de penetración para su comercialización	22
Plan de implementación	23
Mercado meta en Europa	23
Estrategia de penetración para su comercialización	26
Conclusión y recomendación	33
Bibliografía	35

Introducción

El presente informe pretende identificar oportunidades de negocio en el mercado internacional europeo para la empresa productora de vino LA EMILIA SRL. La intención principal es que concrete su primera exportación y se posicione en un nuevo mercado.

Una oportunidad de negocios se da al identificar una necesidad insatisfecha y que, a su vez, denota cierta factibilidad para obtener beneficios poniéndola en práctica. Esta labor requiere un análisis profundo, tanto de la empresa, como del entorno. Por lo tanto, se deberán considerar posibles mercados, niveles de demanda, competidores, costos, entre otras variables.

Como se mencionó anteriormente, la empresa seleccionada para llevar adelante este reporte de caso es FINCA LA EMILIA SRL. Fundada en el año 1990 y ubicada en Colonia Caroya, provincia de Córdoba.

En un comienzo, la institución incursionó en la producción frutícola con cultivo de duraznos y uvas tradicionales. Pero catorce años después, en el afán de diversificar su producción, reconvirtió sus plantaciones con variedades más modernos y sofisticados. Incorporó cepas importadas desde Italia, tales como el Merlot, Cabernet, Malbec y Sauvignon Blanc. Los vinos con mayor éxito han sido los tintos, por eso el Malbec será el escogido para su comercialización en el exterior.

FINCA LA EMILIA S.R.L. tiene una visión clara: lograr que Colonia Caroya sea reconocida como una zona productora de vinos de alta calidad, puesto que sus condiciones climáticas son similares a las de Francia e Italia, países caracterizados por la excelencia en sus productos vitivinícolas.

En cuanto a la misión de dicho establecimiento, se puede apreciar la búsqueda de un continuo crecimiento e innovación, adaptándose a los nuevos tiempos; pero sosteniendo la impronta familiar adquirida en la infancia del fundador (Universidad siglo 21, s.f.).

A su vez el reconocimiento, tanto de la finca como de la zona de Colonia Caroya, comenzó con la obtención de premios en concursos nacionales destacando la calidad de sus productos. Estos acontecimientos otorgaron cierto prestigio, aportando un mayor valor comercial y potenciando los vinos de “Alta gama”.

Teniendo en cuenta el panorama antes descripto, en el presente informe se buscará encontrar una oportunidad de negocio para que FINCA LA EMILIA, expanda sus horizontes comerciales en el mercado europeo.

Como antecedente de incursión en el continente europeo se puede citar el caso de la bodega Roca, ubicada en San Rafael, provincia de Mendoza. Establecimiento fundado por el señor Alfredo Roca, que ha mantenido durante cuatro generaciones un importante desarrollo en la industria vitivinícola local, sosteniendo el espíritu familiar, pero expandiendo sus fronteras a varios países.

Objetivo general:

-Analizar el mercado europeo como destino de la exportación de vino tinto de la empresa “La Emilia SRL” para el periodo 2022/2023

Objetivos específicos:

-Determinar el mercado meta dentro de Europa para la exportación de vino de la empresa La Emilia.

-Establecer la estrategia de penetración adecuada para su comercialización en el mercado previamente seleccionado.

Análisis de situación

Análisis FODA

Este apartado es fundamental para sentar las bases de una adecuada planificación estratégica empresarial ya que permite conocer el panorama sobre el estado actual y el deseado por la organización. Para ello se utiliza la matriz FODA que constituye una herramienta técnica con la que cuenta la empresa en la toma de decisiones y a la hora de determinar las ventajas competitivas.

Tal como su nombre lo indica, las variables que se analizan son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Gráfico N°1: Análisis FODA de Finca la Emilia SRL.

Análisis interno	Análisis externo
<u>Fortalezas</u> Gran reputación y prestigio local. Experiencia en el rubro vitivinícola. Premiación nacional. Producción artesanal. Ubicación estratégica de la finca. Calidad en sus productos.	<u>Oportunidades</u> Participación por parte de la empresa en ferias internacionales y misiones comerciales. Aumento del reintegro a las exportaciones de vino. Alta demanda del producto a nivel internacional.
<u>Debilidades</u> Empresa unipersonal con pocos empleados. Producción a pequeña escala.	<u>Amenazas</u> Falta de políticas vitivinícolas en Colonia Caroya. La localidad no posee renombre internacional

<p>Falta de promoción de sus productos.</p> <p>Carece de una marcada presencia en internet, redes sociales.</p> <p>No cuenta con un plan de marketing a nivel internacional.</p> <p>Falta de conexión con entidades del rubro que ayudan a promover el vino en mercados externos.</p>	<p>en la industria.</p> <p>Escasez de mano de obra.</p> <p>Inclemencias climáticas (humedad, lluvia, granizo).</p> <p>Mercado altamente competitivo.</p> <p>Costo de los insumos.</p> <p>Constante inflación.</p> <p>Incertidumbre política y económica.</p> <p>Fluctuación del dólar.</p>
---	--

Análisis PEST

Existen diversos factores que condicionan el funcionamiento de FINCA LA EMILIA, de ahí que el análisis del entorno sea un punto relevante para poder conocer las tendencias imperantes y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir. Un instrumento de gran utilidad para cumplir con lo mencionado es la matriz PEST o PESTEL, que permite realizar una investigación pormenorizada de los aspectos que más influirán en el desarrollo de su actividad: estos son el contexto político, legal, económico, social y tecnológico (Business, Cerem international, 2017).

Factor político-legal

El 2 de agosto de 2013 se publica en el Boletín Oficial, la ley N. °26.870 que declara al vino argentino como bebida nacional. Esta medida representa beneficios directos a toda la cadena vitivinícola de la industria, resaltando la revalorización de los recursos asociados a la producción, la comercialización y la presencia de vinos argentinos en todas las reuniones diplomáticas, tanto en el país, como en el exterior (Argentina.gob.ar, 2022).

Con el fin de transformar al sector y lograr un mejor posicionamiento global implementando estrategias orientadas a focalizar acciones sobre las principales oportunidades del mercado interno y externo, el 5 de marzo de 2022 la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) presentó el Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) de cara al 2030. El mismo busca una serie de acuerdos y convenios claves para la industria vitivinícola nacional haciendo foco en exportaciones, caracterización, sostenibilidad, tecnología del agua y en turismo, entre otros (COVIAR, 2022).

Organismos argentinos que promocionan el comercio internacional

A continuación, se describe brevemente dos de los organismos argentinos que apoyan y que son aliados de empresas que buscan crecer sus ventas en el mercado internacional:

-Argentina Trade Net: “Es el instrumento que ha desarrollado la Cancillería Argentina para acercar a nuestras empresas exportadoras y a otros actores públicos y privados vinculados al comercio exterior, de manera rápida y eficiente, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior” (Ministerio De Relaciones De Exteriores, Comercio Internacional y Culto, S.F.).

-Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: Acompañan a las empresas en su camino para exportar, brindando asesoramiento gratuito y facilitando proyectos de inversión siendo el punto de contacto para los inversores locales e internacionales (Internacional, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio, 2020).

Herramientas y beneficios para exportar

A través de la página web *Argentina.gob.ar* se puede acceder a herramientas y beneficios para exportar. Desde este sitio buscan dar apoyo y asesoramiento para empezar a exportar o hacer crecer un negocio con miras al exterior.

Algunas de las herramientas que ofrecen son:

-*Exporta Simple*: “Esta plataforma te facilita la logística para hacer envíos a cualquier país del mundo, no necesitas registrarte como exportador ni hacer trámites” (Argentina.gob.ar, S.F.).

-*Buy Argentina*: Permite conocer las oportunidades de negocios fuera del país y contactarme con importadores de cualquier parte del mundo (Argentina.gob.ar, S.F.).

-*Buscador de mercados*: Observan los países que estén interesados en productos de las empresas afines y detectan al mejor mercado para comercializarlo (Argentina.gob.ar, S.F.).

Política exterior Argentina

La política exterior argentina procura ampliar y diversificar nuestras exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso al mercado abarca los cinco continentes, explotando nuestro potencial en mercados desarrollados y emergentes, tanto en productos agrícolas como industriales (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, S.F.).

A su vez se debe tomar en cuenta que Argentina se encuentra entre los cinco países que más tributos aplican a las exportaciones, dificultando no solo la tarea de producir y sostener las inversiones, sino que también provocando pérdida de competitividad de los exportadores argentinos en el mercado internacional (Banco Mundial, 2022).

Conflicto bélico entre Rusia-Ucrania

La invasión rusa tiene un trasfondo geopolítico, Rusia se niega a aceptar el acercamiento de la OTAN y de la Unión Europea (EU) a la ex república soviética (Cronista, 2022).

El conflicto ha producido diversas consecuencias tales como la ruptura de la cadena de suministros, inaccesibilidad o problemas de acceso a materias primas y una inminente crisis de las mismas (EmpresaActual.com, 2022).

La producción de harina, panadería, pastas alimenticias, producción de malta y cerveza son los sectores más afectados por la reducción de cereales provenientes de Rusia y Ucrania. Además del petróleo y gas natural, por ser grandes productores de estas materias primas.

Actualmente, el sector vitivinícola no se ve afectado de forma directa ya que no son importantes productores ni exportadores de vino a los países en conflicto. Sin embargo, de forma indirecta, el temor está en las repercusiones a futuro en la economía europea y demás sectores de la industria. Como así también el aumento de combustible que llevará a mayores costos de logística y producción (Mercados del vino, 2022).

Factor económico

La vitivinicultura forma parte de una economía regional emblemática que tiene un amplio despliegue territorial, compuesta mayormente por pequeños y medianos productores. Del total producido en Argentina en 2021, Mendoza abarca el 72%, seguido por San Juan con el 22%, mientras que el resto se distribuye entre La Rioja con el 2,7%, Salta 1,6%, Catamarca 0,5%, Neuquén 0,5% y Río Negro 0,2%. Hay otras provincias como

Córdoba, La Pampa, Jujuy y Chubut con cantidades menores que completan el panorama de las 14 provincias productoras (Wineofargentina.org, 2021).

Esta industria es una de las más pujantes del país, ya que da origen a más de 106 mil puestos de trabajo directos y 280 mil indirectos. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino, una hectárea cultivada de uva genera 5 veces más dólares que una de soja; y 100 hectáreas en producción constituyen una fuente de empleo de 72 personas, frente a solo 2 que trabajan con la oleaginosa. Lo que se traduce en el complejo agroalimentario que más valor agregado y mayor ocupación ofrece en Argentina (Agrofy, 2021).

Balanza comercial

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) determinó que la balanza comercial registró un superávit de 1.444 millones de dólares, siendo el mayor valor obtenido desde octubre 2021. En relación de abril del corriente año las exportaciones alcanzaron 8.327 millones de dólares y las importaciones, 6.883 millones de dólares (INDEC, 2022).

Gráfico N° 2: Cifras estimadas del intercambio comercial en abril 2022.



Fuente: (INDEC, 2022)

Inflación

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) dio a conocer que la inflación de abril 2022 fue del 6% y que todo indica que cerrara el año por encima del 55% (INDEC, 2022).

Algunas de las principales causas que están detrás de la creciente inflación a escala mundial son: la pandemia de Covid-19 y los efectos de la guerra en Ucrania. Estos acontecimientos han disparado los precios de la energía y los alimentos. Como mencionó el Banco Mundial, si la guerra en Ucrania sigue por más tiempo y crecen las sanciones para Rusia, los precios podrían aumentar y ser más inestables de lo esperado (France24.com, 2022).

PBI

Sobre el PBI, la estimación inicial en el cuarto trimestre de 2021 demostró un crecimiento de 8,6% en relación con el mismo período del año anterior que fue de 1,5 %.

En cuanto a la demanda, la mayoría de los componentes mostraron un incremento: la formación bruta de capital fijo aumento 3,5%, el consumo público aumentó 2,6%, y el consumo privado, 2,2%. El único descenso fue de las exportaciones (-1,2%) y las importaciones aumentaron 7,0% respecto del trimestre previo (INDEC, 2022).

Tipo de cambio

El tipo de cambio es el precio de una unidad monetaria de un país plasmado en términos de una moneda distinta, es decir, la relación de equivalencia existente entre dos monedas diferentes. Se debe tener en cuenta que varían constantemente respecto a la oferta y demanda de cada divisa (Datosmacro, S.F.).

Al día de la fecha, 5 de junio del 2022, el tipo de cambio comprador mayorista es de \$120,68 y el vendedor es de \$120,48.

Tabla 1. Tipo de cambio comprador mayorista.

1 ARS = 0,0082 USD	1 USD = 120,68 ARS
1 ARS = 0,0073 EUR	1 EUR = 135,48 ARS

Fuente: Banco Central de la República Argentina (2022).

Factor tecnológico

La tecnología está presente en cada uno de los sectores industriales. En lo que respecta a la actividad vitivinícola el desarrollo ha sido notable.

Si pensamos en los orígenes, la mayoría de las tareas se realizaba de forma manual, desde el trabajo sobre el suelo donde se asentaban los cultivos, pasando por las labores de poda, cosecha, procesamiento de la uva y almacenamiento del vino.

Con el paso de los años, la tecnología agrícola también ha ido evolucionando. El proceso productivo del vino se ha tecnificado, logrando una óptima adaptación a los tiempos que corren. Hay importantes investigaciones y avances con respecto a la prevención de plagas, la vigilancia permanente de las vides y la optimización de las fases de fermentación y envejecimiento del vino, entre otros aspectos.

El uso de drones se volvió algo común en las bodegas. Mediante las imágenes que captan estos dispositivos, se pueden tomar decisiones tales como la prevención de posibles plagas o enfermedades de los viñedos, el mejoramiento del suelo y la modificación en los sistemas de riego y poda, por ejemplo.

En relación con el almacenamiento del vino también se puede observar una importante evolución. Diversas empresas han desarrollado tanques de fermentación de uvas, que detectan de forma preventiva los posibles factores de riesgo de la bebida antes de que se conviertan en problemas reales e irreversibles. Esto es posible mediante el uso de una tecnología denominada sono-densitometría (Vinetur, 2021).

Todos estos avances requieren, además, la profesionalización y capacitación permanente de mano de obra especializada.

Con el fin de incrementar las capacidades, habilidades y el perfeccionamiento profesional de los trabajadores de la cadena productiva vitivinícola, el INV lanzó 9 cursos bajo la modalidad virtual relacionados al estudio del marketing y gestión de exportaciones (Diario de Cuyo, 2022).

Factor social

El vino en Argentina no es una bebida más, es identidad, es tradición, es el reflejo del esfuerzo y dedicación que sus hacedores llevan adelante durante toda una vida, y que se disfruta en cada vendimia.

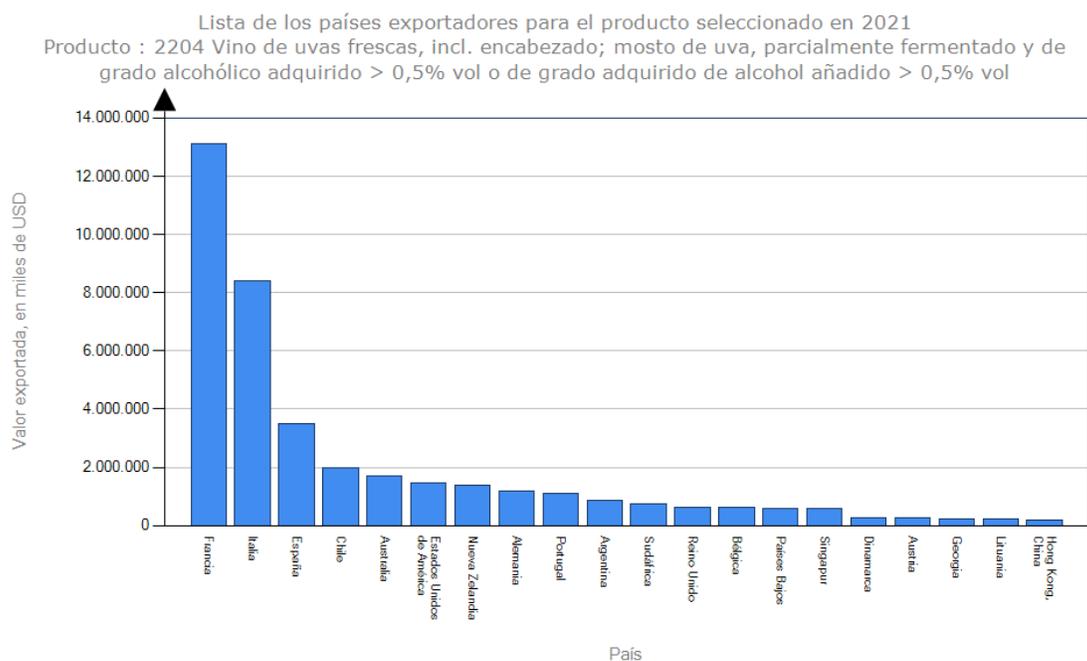
En Argentina, tomar vino se asocia con celebraciones, reuniones familiares, consumo responsable y moderado. Forma parte de la mesa de millones de argentinos durante todos los días del año y a nivel mundial es el séptimo país con mayor consumo per cápita, con unos 22 litros anuales por habitante. Además, cabe resaltar que es una carta de presentación ante el mundo y muchas veces las misiones diplomáticas están acompañadas por esta bebida. El vino argentino es una marca instalada en los principales países (Argentina.gob.ar, 2022).

Análisis de exportaciones e importaciones mundiales

Culminado el análisis interno y externo de FINCA LA EMILIA SRL, se procederá a realizar un estudio minucioso del producto en cuestión, determinando los principales importadores y exportadores a nivel mundial.

En el siguiente gráfico se procederá a determinar los países oferentes durante el año 2021:

GráficoN°3: Principales países exportadores del año 2021.



Fuente: Trademap

Los principales países que encabezan la producción mundial de vino son: Francia, Italia y España. Si bien Francia lidera en valor exportado, Italia lo hace en volumen. Este último se presenta como el mayor productor de vinos en 2021, constituyendo una potencia

vinícola. En los últimos diez años, sus exportaciones han crecido más que las de Francia y España.

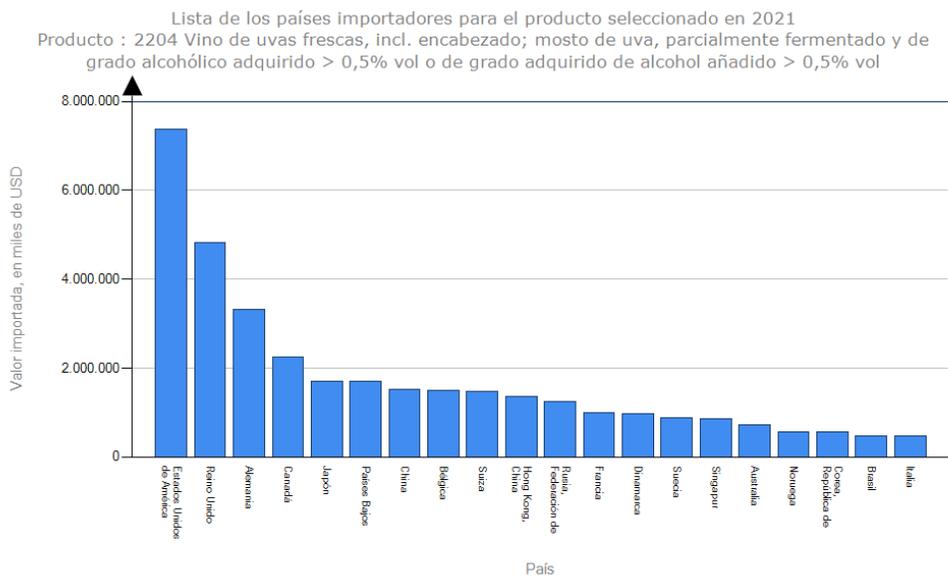
Entre los quince primeros países, Alemania y Reino Unido fueron los únicos que tuvieron una caída en el volumen. También se puede apreciar cierta recuperación por parte de China, luego de tres años consecutivos en descenso. Por su parte, Estados Unidos se consolidó como principal mercado en valor.

Por otro lado, Argentina logró el décimo lugar, siendo el vino uno de los productos que más se exportó durante la pandemia. Según el Laboratorio Estadístico del Instituto Nacional de Vitivinicultura (2022) “la República Argentina logró su mayor valor en la historia para las exportaciones de vinos fraccionados, en el 2021, con USD 817 millones, superando el récord anterior logrado en el año 2012 de USD 786 millones”.

Además, se debe tener en cuenta que el Malbec argentino es el vino elegido por excelencia en todo el mundo. Al mismo tiempo, es el más vendido en el Reino Unido y en diferentes naciones del mundo (Argentina.gob.ar, 2021).

Una vez analizadas las exportaciones, se prosigue con las importaciones a través del siguiente gráfico:

Gráfico N°5: Principales países importadores del año 2021.



Fuente: Trademap

Como se puede observar en el gráfico, Estados Unidos es el primer importador de vino en el mundo en términos de valor, pero se ve superado por Reino Unido y Alemania en litros. Este último es el mayor importador con respecto al volumen.

China, Suecia y Japón son los que más cayeron en volumen de importación durante el periodo 2020. Por el contrario, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Bélgica han tenido una gran recuperación.

Diagnóstico y discusión

Luego de llevar a cabo el análisis de la situación, se puede observar un panorama preciso del micro y macro entorno que configuran las posibilidades de identificar una oportunidad de negocio en el plano internacional para FINCA LA EMILIA.

Teniendo en cuenta lo analizado en la matriz FODA, se aprecia que la empresa es sólida a nivel regional, cuenta con un amplio prestigio y ofrece un producto artesanal de calidad con alta demanda mundial. Todos estos elementos configuran un panorama alentador a la hora de planificar futuras transacciones.

Esto permitirá a la empresa abrirse a nuevos mercados, mejorar el precio de sus productos, producir a mayor escala y crecer de forma sostenida.

Cabe destacar que ciertas amenazas como las contingencias climáticas hacen que la actividad vitivinícola presente un alto grado de incertidumbre. A esta situación se le suma la falta de políticas en la localidad de Colonia Caroya, la marcada competencia y una economía inestable.

Según el análisis del macroentorno, la finca se encontró sumergida en un año de inestabilidad política y económica. La inflación no paró de subir y el tipo de cambio se volvió cada vez menor, conduciendo a una pérdida de competitividad y un bajo margen de ganancias.

Respecto al conflicto entre Rusia y Ucrania, el sector vitivinícola no se vio afectado directamente, pero se deberá tener en cuenta que el aumento del combustible llevará a mayores costos de logística y producción. A su vez existe un temor a futuro, para cuando la economía de Europa sufra las consecuencias. Aún no se conocen las magnitudes del conflicto, pero la desaceleración de las economías traerá secuelas.

Del análisis también se puede apreciar que la empresa debe optimizar sus canales de comunicación, mejorando la página web e impulsando el manejo de marketing y redes sociales.

En cuanto a la profesionalización del área de comercio exterior, sería conveniente la contratación de personal idóneo y una continua capacitación.

En definitiva, FINCA LA EMILIA si bien deberá trabajar en la estructura de la finca para poder exportar grandes cantidades y ofrecerlo a diversos posibles importadores, como así también recibir asesoramiento en ventas hacia el exterior y mejorar sus canales de comunicación, presenta potencial para llevar adelante un plan de inserción mundial de sus productos.

A continuación, se procederá a escoger las herramientas adecuadas y efectuar un análisis más preciso en países del continente europeo para poder determinar si es o no factible la concreción de los objetivos mencionados.

Marco teórico

En el presente apartado se describirán las teorías y herramientas a utilizar en la investigación, mediante las cuales se logrará cumplir con los objetivos específicos planteados al inicio, a través de una justificación teórica correspondiente.

Determinar mercado meta dentro de Europa

El concepto de mercado objetivo en el marketing internacional corresponde a un lugar ubicado en uno o varios países distintos al oferente donde se desean realizar las transacciones comerciales, lo cual incluye al conjunto de compradores, sus necesidades, capacidad de compra, usos y costumbres, canales de distribución, segmentación, y a los competidores (Kirchner & Castro , 2010).

Para poder arribar al primer objetivo, se utilizó una herramienta propuesta por los autores José Jaime Baena Rojas, José Alejandro Rojas y Emiro Antonio Campo, llamada

Metodología para la selección de Mercados Internacionales. Cuyo propósito es ofrecer una técnica concreta para las pequeñas y medianas empresas, de fácil implementación y comprensión que pondera el estudio de diversos factores, a fin de concretar la exportación de mercancías.

Al llevar a cabo esta metodología, se destaca la relevancia de la adquisición, procesamiento y diseminación de información mediante la elección de múltiples variables que inciden en la organización, tales como: culturales, logísticas, económicas, geopolíticas, entre otras. Luego se continúa con un proceso de ponderación jerárquica, en donde se puntúan los elementos que componen un factor y, finalmente se realiza un análisis de sensibilidad para establecer en qué rango las ponderaciones de variables y factores son válidos para el mercado internacional seleccionado. De esta forma, quien obtenga mayor puntaje será seleccionado para la comercialización de los productos (Rojas, Rojas , & Campo, 2018).

Pasos:

La elección de los países se hará en base al gráfico n°5, optando por los cinco países europeos que tengan mayor valor importado del producto en cuestión.

Se determinarán las variables a ponderar y se les asignará un peso relativo que indique la importancia relativa. Se tomará una escala de valores entre un rango de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones.

Se realizará una búsqueda exhaustiva de los países potenciales en base a las variables a ponderar.

Se le asignará un puntaje a cada variable.

Se sumarán todos los puntos de las variables y se seleccionará, finalmente, el destino con mayor cantidad de puntos obtenidos.

Establecer la estrategia de penetración para su comercialización

Para alcanzar el segundo objetivo específico se implementará como herramienta el *Marketing mix internacional*, ya que es uno de los elementos clásicos del marketing integrado. Fue creado por McCarthy, y se utiliza para englobar y trabajar en base a cuatro grandes grupos: producto, precio, plaza y promoción. Constituye un conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos, incrementar su fuerza de ventas, influir tanto en los canales comerciales como en los consumidores finales (Kotler & Keller, 2016).

Resulta fundamental que las empresas adapten su estrategia de marketing mix al internacionalizar sus productos ya que la estrategia de fijación de precios, producto, plaza y promoción no será la misma en el mercado local que en los mercados internacionales. Se debe adaptar cada variable a un ambiente internacional para lograr ser competitivos y diferenciarse de la competencia (Universidad ICAI, 2015).

A continuación, se detallará brevemente cada estrategia:

-Estrategia de producto: A través de esta estrategia, las empresas buscan diferenciar su oferta del mercado; se consideran los atributos físicos del producto bajo análisis, su packaging, aspectos relacionados con la marca y la percepción del consumidor. Además, se deberá elegir si se seguirá con la misma estrategia de producto y mensaje, o si se modificara.

-Estrategia de precio: Para determinar el precio con el que se comercializará en el exterior, se deberá tener en cuenta como límite inicial el costo y como límite máximo el precio al que lo ofrece la competencia.

-Estrategia de promoción: El propósito de esta estrategia es la de influir en la actitud y comportamiento del cliente utilizando herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

-Estrategia de plaza: Se desarrolla la manera más eficiente de hacer llegar el producto bajo análisis al mercado objetivo, se determina la trayectoria desde el punto de origen hasta el destino final.

Plan de implementación

En el presente apartado, se procede a abordar los objetivos planteados mediante las herramientas que se han seleccionado previamente en el marco teórico.

Una vez seleccionado el mercado meta se hará foco en obtener las mejores posibilidades para comercializar el producto en Europa a través de la estrategia Marketing Mix Internacional.

Mercado meta en Europa

En primer lugar, se seleccionaron los cinco países europeos con mayor valor importado del producto en cuestión. Estos son: Reino unido (4.825.729 millones de USD), Alemania (3.318.213 miles de USD), Países Bajos (1.706.141 miles de USD), Bélgica (1.507.369 miles de USD) y Suiza (1.475.932 miles de USD).

Luego, se determinan las variables de importancia para llegar al objetivo:

-Población total

- Tasa de Inflación
- Valor importado de vino en USD
- Ranking de competitividad
- Importaciones en % de PBI
- Exportaciones en % de PBI
- PBI per cápita en USD
- Balanza comercial en USD
- Evolución del PBI anual

Una vez determinadas las variables a analizar, se procede así a la investigación y búsqueda de información relevante sobre las mismas en pos de profundizar su análisis y lograr la selección del país más adecuada para proyectar el negocio. Los datos relevados se presentarán a continuación en una tabla para facilitar la comparación entre los distintos países preseleccionados.

Tabla N° 3: Datos obtenidos de la investigación de cada variable.

VARIABLES	Reino Unido	Alemania	Países Bajos	Bélgica	Suiza
Población total	67.025.542	83.155.031	17.475.415	11.554.767	8.670.300
Tasa de Inflación	2.52 %	3.14 %	2.68 %	2.44 %	0.58 %
Valor importado de vino en USD	4.825.729	3.318.213	1.706.141	1.507.369	1.475.932
Ranking de competitividad	9°	7°	4°	22°	5°
Importaciones en % de PBI	21,78%	33,66%	74,55%	85,19%	39,74%
Exportaciones en % de PBI	14,68%	38,65%	82,28%	91,01%	46,82%
PBI per cápita en	40.216	42.920	49.090	43.770	78.910

USD					
Balanza comercial en USD	-191.376,8	178.390,5	66.494,5	29.553,2	48.682,4
Evolución del PBI anual	7,4%	2,9%	5,0%	6,2%	3,7%

Fuente: (DatosMacro.com, 2021).

Culminada la etapa de investigación de los mercados preseleccionados, se procede a incluir los 5 países y las variables elegidas en la matriz, con su ponderación correspondiente.

El país que obtenga mayor puntuación total, será el mercado meta a penetrar con la estrategia de *Marketing Mix Internacional*. El rango de ponderación en este caso varía del 1 al 5, donde 1 es el menor valor y 5 el mayor valor posible a obtener.

Tabla N° 4: Matriz Multicriterio.

VARIABLES	Peso	Reino Unido	Alemania	Países Bajos	Bélgica	Suiza
Población total	0,08	4 (0,32)	5 (0,4)	3 (0,24)	2 (0,16)	1 (0,08)
Tasa de Inflación	0,03	3 (0,09)	1 (0,03)	2 (0,06)	4 (0,12)	5 (0,15)
Importaciones de vino (USD)	0,25	5 (1,25)	4 (1)	3 (0,75)	2 (0,5)	1 (0,25)
Ranking de competitividad	0,07	2 (0,14)	3 (0,21)	5 (0,35)	1 (0,07)	4 (0,28)
Importaciones en % de PBI	0,1	1 (0,1)	2 (0,2)	4 (0,4)	5 (0,5)	3 (0,3)
Exportaciones en % de PBI	0,02	1 (0,02)	2 (0,04)	4 (0,08)	5 (0,1)	3 (0,06)
PBI per cápita	0,2	1	2	4	3	5

(USD)		(0,2)	(0,4)	(0,8)	(0,6)	(1)
Balanza comercial (Millones de USD)	0,15	1 (0,15)	5 (2,5)	4 (0,6)	2 (0,3)	3 (0,45)
Evolución del PBI anual	0,1	5 (0,5)	1 (0,1)	3 (0,3)	4 (0,4)	2 (0,2)
TOTALES	1	2,77	4,88	3,58	2,75	2,77

De acuerdo con el análisis de la matriz multicriterio, se puede observar que el mercado más atractivo para la primera exportación de la finca es Alemania, con una puntuación ponderada de 4,88. De esta manera, se procede a dar curso al segundo objetivo específico: diseñar una estrategia de *Marketing Mix Internacional*.

Estrategia de penetración para su comercialización

En primer lugar, se realizará una lista con potenciales clientes para luego determinar al futuro importador.

Tabla N° 5: Lista de posibles importadores

Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Sitio web	Mail	Ciudad
Benzo Gmbh	Montanstr. 25	+4930 40889920	http://www.benzo-berlin.de/	eMail@Benzo-Berlin.de	Berlín
Getränke Lorenz	Baubergerstr. 37	+4989 1493670	https://weinlorenz.de/	info@weinlorenz.de	Múnich

Schenk Gmbh	Alemannenst r. 33	+497221 3540	schenk-weine.de	schenk@schen k-weine.de	Baden- Württemberg
Weingesellschaft ruyter y ast gmbh	Konsul- Smidt-Str. 8j	0421- 30532-51	www.club-of-wine.de	-	Bremen
Johannes Kemnitz	Halskestrabe 36	040-797 55 74 0	https://kemnitz-weinimport.de/41/Ho-me.htm	info@kemnitz- weinimport.de	Hamburgo

Para realizar el supuesto de exportación, el cliente seleccionado es la empresa Schenk Gmbh radicada en la ciudad de Baden-Württemberg y la transacción será del tipo B2B. El primer contacto será vía mail y luego se acordará una reunión telefónica.

A continuación, se procederá a determinar la estrategia para cada “P” del marketing mix internacional.

Estrategia de producto:

En esta primera incursión de la empresa en el contexto internacional, el producto seleccionado se comercializará con la siguiente estrategia: extensión del producto y adaptación del mensaje.

El producto no será modificado y se ofrecerá de igual manera que en el mercado local, fraccionado en botellas. La adaptación del mensaje se debe a que la empresa, en el mercado local, no realiza grandes esfuerzos de marketing. Sin embargo, para penetrar un nuevo mercado se requiere de los mismos.

A su vez, al ser un producto de carácter internacional, sus etiquetas deben tener una adaptación al idioma alemán, con el objetivo de que sea de fácil comprensión para el consumidor.

Respecto a la cantidad a comercializar, al ser la primera exportación de la finca, se decidió exportar 90 unidades de vino Malbec presentadas en botellas de 750 ml. El embalaje del producto será de cartón ondulado tipo caja americana o B-1, que cumplen la función de protección y agrupamiento.

Estrategia de plaza:

Este apartado hace referencia puntualmente a la forma en que el producto a exportar va a llegar desde la ciudad Colonia Caroya, donde se ubica la finca, hasta el comprador.

En primer lugar, para penetrar el mercado de Alemania se debe optar por una forma de exportación, y en el caso de finca “La Emilia” se optó por la exportación directa, vendiendo la mercadería directamente al importador.

La mercadería sale de planta para ser subida a un camión que va a circular hasta la zona primaria aduanera, siendo éste un depósito fiscal de Buenos Aires. Allí se presenta el permiso de embarque, se realizan los controles aduaneros pertinentes y aduana autoriza la consolidación del contenedor que será remitido hasta el punto operativo para ponerlo a bordo con destino al exterior. Por último, para llegar al destino final se utilizará un transporte marítimo desde el puerto de Buenos Aires hasta el puerto de Hamburgo en un contenedor LCL de 20 pies.

La condición de venta a pactar estará determinada por el INCOTERM a utilizar, en este caso se recomienda FOB. Por ende, la finca se encargará de preparar la mercadería, transportarla hasta el puerto y cargarla al buque.

Estrategia de promoción:

En cuanto a la estrategia de promoción, se pudo llegar a la conclusión de que la finca no posee ninguna estrategia de comunicación, tanto en el ámbito nacional como internacional. Esto al momento de llevar a cabo una exportación es fundamental, debido a que a través de las estrategias de comunicación que la empresa desarrolle será como se dará a conocer. Es por eso que luego de identificar esta falencia, se determinaron estrategias a implementar por parte de la empresa con el objetivo de alcanzar nuevos mercados.

Estas estrategias a implementar son las siguientes:

-Principalmente, se aconseja añadir un asesor de marketing a la empresa para poder desarrollar de esta manera las respectivas estrategias. Y se deberá crear un sitio web para que los potenciales clientes puedan obtener información, contactar a la empresa y ser asesorados.

-Se brindará asesorías gratuitas para dar a conocer, a potenciales clientes, los vinos que ofrece la empresa.

-Para dar a conocer el producto sería estratégico participar en ferias internacionales, lo que permitirá generar un contacto con nuevos clientes y evidenciar tendencias dentro del sector que puedan implementar en la finca, a fin de aumentar su competitividad.

Entre las ferias internacionales seleccionadas se encuentran:

Tabla N° 6: Ferias internacionales de vino.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	FECHAS
PROWEIN	Feria líder mundial de vinos y bebidas espirituosas, el mayor encuentro de la industria para profesionales de la viticultura, la producción, el comercio y la gastronomía.	Düsseldorf, Alemania	Entre el 19 y 21 de marzo del 2023
LONDON WINE FAIR	Dedicada al sector de: bebidas alcohólicas y vino. Reúne a distribuidores, mayoristas, importadores y compradores del sector hostelero.	Londres, Reino Unido	Entre el 7 y 9 de junio del 2022
FORUM VINI	Feria internacional del vino para clientes privados y público profesional con posibilidades de degustación, productos y venta directa.	Múnich, Alemania	Entre el 4 y 6 de noviembre del 2022

Fuente: (Eventseye, 2022)

Estrategia de precio:

La mejor estrategia que se puede aplicar para este tipo de producto es que a partir de los precios globales, se puede llegar al mejor precio de exportación. Cabe destacar que la empresa a nivel nacional ofrece un buen producto por su excelente relación de precio-calidad que deberá ser utilizado a nivel internacional ya que va a posicionar a la empresa positivamente, y de este modo podrá tener margen para el aumento en el precio. Es necesario mencionar que el precio local de cada vino Malbec por 750 ml es \$700.

Se detalla, a continuación, el precio de exportación desglosado para la condición de venta FOB (los precios determinados son estimados) y, por último, la oferta internacional.

Cálculo del precio FOB de exportación:

-Cantidad de mercadería: 750 ml x90 unidades: 67500 ml

-Costo de mercadería: 261 USD (x90 unidades)

- Envases y embalajes: 4,14 USD (x90 unidades)
- Flete interno desde Colonia Caroya a Bs As: 10,77 USD por tonelada.
- Seguro interno: 0,1 USD (1% del costo del flete)
- Otros gastos directos: 20 USD (gastos aduaneros)
- Comisiones: 1% (porcentaje de honorarios del despachante de aduana)
- Reintegros: 5%
- Derechos de exportación: 4,5% (en función a la posición arancelaria: 2204.30.00)
- Utilidad neta: 2,9 USD por unidad (50% de utilidad por vino)
- Anticipo del Impuesto a las Ganancias: 0.5% sobre el valor FOB

Tabla N° 7: Calculo FOB de exportación.

[Ver metodo de calculo](#)



CALCULADORA FOB

Exportación 2204.30.00.000X

IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS; 22 BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE

País destino

Cant. mercadería: 67500 MILILITRO
Moneda: USD
Tipo de cambio:
Tipo de calculo:

Costos de exportación

- Costo de la mercadería 261
- Envases y embalajes 4.14
- Flete interno 10.77
- Seguro interno 0.1
- Otros gastos directos 20.7

Gastos indirectos

- Comisiones varias 1 %

Reintegros

- Reintegros
- Es ecológico, biológico u orgánico? NO
- Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica? NO
- Tiene sello "Alimentos Argentinos...?" NO
- Adicional Reintegros 0 %

Derechos

- Es orgánico? NO
- Derechos de Exportación 4.5 %

Utilidad Neta

Utilidad deseada

Utilidad total neta 261 USD

Impuesto a las Ganancias

- País de destino de la mercadería diferente al de facturación? SI
- Es país no cooperante? NO
- Anticipo ganancias 0.5 %

FOB TOTAL:

FOB UNITARIO:

USD

559,42

0,01

Resultados totales

	USD
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	296,71
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	5,59
COSTO TOTAL:	302,30
UTILIDAD NETA:	261,00

	USD
DERECHOS DE EXPORTACION:	24,09
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	24,09
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	2,68
REINTEGROS A COBRAR:	26,77

[DESCARGAR PDF](#) [DESCARGAR EXCEL](#)

Tabla N° 8: Oferta internacional

OFERTA INTERNACIONAL	
Mercadería	Vino Malbec
Características	Fabricado en Origen
Marca	La Emilia
Posición Arancelaria	2204.30
Precio	USD 559,42
Cantidad	90 unidades
Tipo de cambio	1 USD=\$120,68
Forma de pago	Crédito Bancario

Condición de venta	FOB
--------------------	-----

Por último, para darle un cierre al apartado y para poder determinar los tiempos de cada actividad, se procede a realizar un diagrama de Gantt:

Tabla N° 9: Diagrama de Gantt

Actividades	Inicio	Final	01/12/2022	02/12/2022	03/12/2022	04/12/2022	05/12/2022	06/12/2022	07/12/2022	08/12/2022	09/12/2022	10/12/2022	11/12/2022	12/12/2022	13/12/2022	14/12/2022	15/12/2022	16/12/2022	17/12/2022	18/12/2022	19/12/2022	20/12/2022	21/12/2022	22/12/2022	23/12/2022	24/12/2022	25/12/2022	26/12/2022	27/12/2022	28/12/2022	29/12/2022	30/12/2022	31/12/2022	01/01/2023			
Cosecha y preparación	01/12/2022	05/12/2022	■	■	■	■	■																														
Preparación de la documentación	01/12/2022	05/12/2022	■	■	■	■	■																														
Análisis del producto	05/12/2022	10/12/2022					■	■	■	■	■	■																									
Empaquetado	10/12/2022	11/12/2022										■	■																								
Carga del camión con destino a BS.AS	12/12/2022	12/12/2022											■	■																							
Arribo al puerto de BS.AS	12/12/2022	14/12/2022												■	■	■																					
Presentación de la documentación	14/12/2022	14/12/2022													■	■																					
Envío al puerto de Hamburgo	15/12/2022	31/12/2022															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arribo del buque	31/12/2022	31/12/2022																																			■
Mercadería lista para ser despachada	01/01/2023	01/01/2023																																			■

Conclusión y recomendación

Luego de realizar el presente reporte podemos concluir que LA EMILIA SRL posee potencial para internacionalizar sus productos y aprovechar una oportunidad comercial en el mercado europeo en el mediano-largo plazo. Pero resulta necesario aclarar que antes de comenzar con el plan de exportación debería mejorar aspectos internos. Por ejemplo, su estructura, ya que para futuras exportaciones necesitará aumentar el número de hectáreas dedicadas a la cosecha de vino y de ese modo poder exportar grandes volúmenes. A su vez, para poder contactar a posibles compradores se necesitará crear una página web y mejorar los canales de comunicación.

Otra mejora recomendable será la de recibir asesoramiento en ventas y realizar capacitaciones al personal o crear un departamento de comercio exterior para que se encargue exclusivamente del mercado externo.

Respecto al mercado meta, se pudo establecer que Alemania es el mercado potencial al que se guiarán las primeras ventas al exterior y el método de comercialización se hará en base a la estrategia *marketing mix internacional* enfocándose en el precio, producto, plaza y promoción.

Por otro lado, en caso de continuar con la presente investigación en el futuro, se recomienda considerar una alianza estratégica, siendo una opción viable para un mediano plazo. Esto le permitirá reducir riesgos, aprovechar recursos, la inversión será menor y facilitará la entrada a un mercado desconocido.

A modo de cierre, se destaca la importancia de establecer un proceso de planificación para tomar decisiones relacionadas, en este caso, a expandir la oferta comercial de la empresa. No es solo lanzarse a ofrecer un producto al exterior, se debe tener un panorama preciso del entorno tanto externo como interno y se debe planificar para reducir al mínimo los posibles riesgos.

Bibliografía

Agrofy. (2021). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/>

Agrofynews. (2022). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/197567/peso-argentino-fue-segunda-moneda-mas-devaluada-2021-todo-mundo-cuales-fueron-otras#:~:text=El%20peso%20argentino%20fue%20la%20segunda%20moneda%20m%C3%A1s%20devaluada%20del,elaborado%20por%20la%20empresa%20Bloombe>

Argentina.gob.ar. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inv-publico-el-anuario-2021-de-mercado-externo#:~:text=El%20principal%20varietal%20que%20se,de%20vinos%20enviados%20al%20exterior.>

Argentina.gob.ar. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inv-publico-el-anuario-2021-de-mercado-externo>

Argentina.gob.ar. (S.F.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/argentinaexporta/herramientas-y-beneficios-para-exportar>

argentino, O. v. (2016). *Observatorio vitivinícola argentino* .

Banco Mundial. (2022). *Impuestos a las exportaciones*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.TAX.EXPT.CN?most_recent_value_desc=true

business, Cerem international. (2017). Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

- Chequeado*. (abril de 2022). Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/como-afecta-la-guerra-en-ucrania-a-la-economia-mundial-y-que-efectos-tiene-en-la-argentina/>
- Coviar. (2020). Obtenido de Coviar.ar: <https://coviar.ar/el-gobierno-toma-medidas-para-promover-las-exportaciones-vitivincolas/#:~:text=Mendoza%2C%201%20de%20octubre%20de%202020.&text=En%20este%20contexto%2C%20se%20confirm%C3%B3,de%20uva%20concentrado%20o%20mosto.>
- COVIAR. (2022). Obtenido de <https://coviar.ar/con-un-balance-contundente-y-nuevos-acuerdos-se-realizo-el-desayuno-de-coviar-epicentro-politico-y-economico-de-la-vitivinicultura-argentina/>
- Cronista. (2021). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- Cronista. (2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-informe-que-mete-miedo-al-gobierno-pronostica-una-devaluacion-en-el-segundo-semester/>
- Cronista*. (2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/internacionales/a-100-dias-de-la-invasion-por-que-es-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-que-paso-en-2014/>
- Cronista. (s.f.). *Cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-informe-que-mete-miedo-al-gobierno-pronostica-una-devaluacion-en-el-segundo-semester/>
- Datosmacro*. (S.F.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/tipo-de-cambio>

DatosMacro.com. (2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/>

Diario de Cuyo. (2022). Obtenido de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/El-INV-lanza-9-cursos-de-capacitacion-20220415-0027.html>

Domínguez, J. J. (2021). *Chequeado.com.*

El Campo hoy. (15 de Septiembre de 2021). *Los desafíos del mercado a la maquinaria agrícola.* Obtenido de <https://www.elcampohoy.com/noticia.asp?categoria=industria&titulo=los-desafios-del-mercado-a-la-maquinaria-agricola&id=304654>

El Economista. (10 de Abril de 2013). *Inflacion y exportacion.* Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-exportaciones-n3568>

El Economista. (2022). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-inflacion-desacelero-abril-pero-siguio-alta-fue-6-mensual-n53130>

EmpresaActual.com. (2022). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/como-afecta-la-guerra-en-ucrania-a-la-actividad-de-las-empresas/>

Enolife. (2020). Obtenido de [Enolife.com.ar](https://www.enolife.com.ar).

Eventseye. (2022). Obtenido de <https://www.eventseye.com/ferias.html>

France24.com. (2022). Obtenido de <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20220501-inflaci%C3%B3n-banco-mundial-alimentos-guerra-ucrania-precios-vida>

INDEC. (2022). Obtenido de INDEC.GOB.AR: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

INDEC. (Febrero de 2022). *Intercambio comercial argentino*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40#:~:text=El%20intercambio%20comercial%20\(exports%20m%C3%A1s,de%20809%20millones%20de%20d%C3%B3lares.&text=Pr%C3%B3ximo%20informe%20t%C3%A9cnico%202020%2F4,\(per%C3%ADodo%20marzo%20de%202022\).](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40#:~:text=El%20intercambio%20comercial%20(exports%20m%C3%A1s,de%20809%20millones%20de%20d%C3%B3lares.&text=Pr%C3%B3ximo%20informe%20t%C3%A9cnico%202020%2F4,(per%C3%ADodo%20marzo%20de%202022).)

INFOBAE. (noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/11/02/20-cotizaciones-diferentes-del-dolar-que-conviven-hoy-en-el-mercado-local-los-nuevos-precios-que-se-sumaron-a-la-lista/>

Infoleg. (1997). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42480/norma.htm#:~:text=Ley%204.788%20Promulgada%20de%20Hecho%203A%20Marzo%2031%20de%201997.&text=Proh%C3%ADbese%20en%20todo%20el%20territorio,e%20Consumo%20Excesivo%20de%20Alcohol.>

Internacional, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio. (2020). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/quienes-somos>

INV ARGENTINA. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/inv>

iProfesional. (23 de Febrero de 2022). *Empleo: la falta de personal calificado le pone techo a la reactivación post-pandemia*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/management/357988-empleo-falta-de-personal-calificado-pone-techo-a-la-reactivacion>

Kirchner, A. E., & Castro, E. M. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Mercados del vino. (2022). Obtenido de <https://mercadosdelvino.com/guerra-en-ucrania-al-sector-del-vino-economicamente-el-presente-no-le-asusta-pero-si-el-futuro/>

Ministerio De Relaciones De Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (S.F.). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (S.F.). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>

Revista dirección y organización. (diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/532>

Rojas, J. J., Rojas, J. A., & Campo, E. A. (2018). *Metodología para la Selección de Mercados Internacionales*. Obtenido de <https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/532>

Santander. (Marzo de 2022). *Argentina: política y economía*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

SICE. (2022). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements_s.asp#Framework

Solunion. (Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.solunion.es/blog/como-afecta-el-cambio-de-divisas-a-las-exportaciones/>

Telcel. (s.f.). *El Internet de las Cosas revolucionará los procesos productivos, el advenimiento de la comunicación máquina a máquina (M2M) promete una revolución industrial.* Obtenido de

<https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/convertir-maquinas-en-dispositivos-iot>

Tradenews. (s.f.). *Tradenews.com.* Obtenido de <https://tradenews.com.ar/sector-vitivinicola-aliviar-carga-impositiva-de-70-para-exportar/>

Universidad de SanAndres. (07 de 12 de 2021). *Tipo de cambio: los riesgos de una brecha que supera el 100% desde hace mas de un mes.* Obtenido de <https://udesa.edu.ar/medios/tipo-de-cambio-los-riesgos-de-una-brecha-que-supera-el-100-desde-hace-mas-de-un-mes>

Universidad ICAI. (2015). Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6610/retrieve>

Universidad Torcuato Di Tella. (Marzo de 2022). *Indice de confianza en el Gobierno.* Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

UTDT. (Marzo de 2022). *Indice de Confianza del Consumidor.* Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

Vinetur. (2021). Obtenido de <https://www.google.com/amp/s/www.vinetur.com/amp/2021010762974/tecnologia-del-vino-ejemplos-de-los-avances-tecnologicos-en-el-sector-vitivinicola.html>

Wineofargentina.org. (2021). Obtenido de https://www.winesofargentina.org/es/single-news/21_12_2021/looking-forward-to-2022-an-overview-of-the-argentine-wine-industry-in-numbers