

OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL MERCADO AMERICANO  
PARA EXPORTACIÓN DE VINOS DE LA EMPRESA “FINCA LA  
EMILIA SRL” DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

**TRABAJO FINAL DE GRADO**



Maharbiz Mateo

Licenciatura en Comercio Internacional

DNI: 39734897

LEGAJO: CIN02117

Año 2022

Seminario Final de Comercio Internacional

## RESUMEN

En el siguiente reporte de caso, se planteó un plan estratégico y una propuesta de negocio para llevar a cabo la internacionalización de una empresa al mercado americano.

En el mismo se trabajó con la compañía Finca La Emilia SRL, que es una empresa vitivinícola de la Provincia de Córdoba.

En el transcurso del trabajo, se desarrolla un análisis interno y externo de la empresa, para conocer como la misma está posicionada ante el entorno que la rodea.

La propuesta para la exportación se basó en un producto de la compañía, el vino. Se investigó sobre los mercados americanos y se seleccionó el más favorable para llevar a cabo la exportación del producto.

Estados Unidos fue el país seleccionado como el óptimo para exportar el producto por lo que, se desarrolló un plan estratégico para poder desembarcar en el mercado.

Palabras claves: América; vino; exportación; Estados Unidos.

## ABSTRACT

In the following case report, a strategic plan and a business proposal were presented to carry out the internationalization of a company to the American market.

We worked with Finca La Emilia SRL, a wine company from the Province of Córdoba.

In the course of the work, an internal and external analysis of the company is developed, in order to know how the company is positioned before the environment that surrounds it.

The export proposal was based on the company's product, wine. Research was carried out on the American markets and the most favorable market was selected for the export of the product.

The United States was selected as the best country to export the product, so a strategic plan was developed to enter the market.

Key words: America; wine; export; United States.

## INTRODUCCIÓN

En este informe se analizan las oportunidades comerciales de la organización Finca La Emilia dedicada a la elaboración y comercialización de vinos. Finca La Emilia está ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba.

La finca fue fundada como tal a mediados de los noventa. En su momento tenía duraznos y uvas tradicionales. En el año 2004, la finca se reconvirtió incorporando cepas finas (desde Italia), invirtiendo en variedades que tenían mayor valor comercial, como el Merlot, Cabernet y Malbec. Se plantó nuevamente el viñedo y fue necesario esperar unos cuatro años (hasta 2008) para que empezase a funcionar (Universidad Siglo 21, s.f.).

El objetivo de la empresa, es lograr la expansión de la comercialización de sus vinos en América, tratando de lograr un negocio escalable, y un crecimiento permanente.

Según el informe del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), las exportaciones de vinos argentinos alcanzaron en 2020 los 395 millones de litros, lo que significó un crecimiento de 26,7% en comparación con el año anterior, y el volumen exportado más alto de los últimos 12 años (El Economista, 2021)

Los principales destinos para el vino fraccionado fueron Estados Unidos, con 523.136 litros y un aumento de 2,2% de consumo respecto al año anterior; Reino Unido, 281.817 y 5,2%; Brasil, 241.989 y 34,8%; y Paraguay, 149.476 y 17,3%. En cuanto al vino a granel, los principales compradores externos fueron China y España, países a los que se exportaron respectivamente 367.573 litros (207% más) y 357.023 litros (451,8% más) (El Economista, 2021).

Para expandir el sector, poder incrementar ventas, el ingreso de divisas extranjeras al país, y lograr un crecimiento en la economía argentina, es necesario incrementar las exportaciones, por lo que el comercio exterior es la solución para las pequeñas y medianas organizaciones que desean ampliar su mercado y avanzar en los mercados internacionales.

Dicho esto, es importante contar con una investigación y estrategia previa, para lograr penetrar el mercado meta. Es fundamental contar con esta estrategia, y no desviarse de la planificación, para lograr los objetivos planteados.

Para lograr un negocio escalable con crecimiento permanente como se planteó, la empresa tendrá como gran oportunidad, la exportación a nuevos mercados.

Finca La Emilia, no cuenta con experiencia en mercados internacionales, pero no se ve como una limitante, sino como un desafío, en el cual internacionalizarse, le permitirá a la empresa crecer, mejorar su competitividad, tanto en el mercado interno como externo, generar ingresos en moneda dura, y lógicamente aumentarlos.

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Identificar las oportunidades de negocios para la exportación de Vinos en el mercado americano de la empresa Finca La Emilia, para el primer semestre de 2023.

### *Objetivos Específicos*

- Identificar un mercado americano a través del análisis del entorno internacional.
- Identificar estrategias para penetrar en el mercado meta elegido.

## **ANALISIS DE LA SITUACION**

En este informe se aborda una investigación del sector, empresa, competidores y potenciales clientes. La finalidad del mismo, es determinar si es factible realizar la exportación de vino al mercado americano, lo cual conllevaría a la ejecución de internacionalización de mediano a largo plazo.

### *Análisis de la empresa*

La finca fue fundada como tal a mediados de los noventa. En su momento tenía duraznos y uvas tradicionales.

La intención del fundador de la empresa fue la de replicar el modo de vida que había tenido de niño en ese tipo de establecimientos agrícolas, pero *aggiornado* a los nuevos tiempos, dado que son muy pocas las posibilidades de continuar con un emprendimiento agrícola familiar de ese tipo en el siglo XXI.

La posibilidad de elaborar vinos de alta calidad a partir de uvas muy buenas constituyó un gran salto en la impronta de la empresa, que empezó con un proyecto agrícola a partir de 2004, con vinos de prueba. En 2005, se comercializó la primera tirada. Fue necesario recurrir a los expertos, profesionales y técnicos para superar la dificultad de poner a punto la producción con uvas finas de alta calidad.

A partir del año 2009, luego de cinco años de arduo trabajo, se empezó a comercializar pequeñas cantidades de vino, las cuales surgieron de la producción cuidada a partir de las cepas de vid traídas de Europa.

Todos esos vinos que se hicieron con bastante cuidado, a merced de su calidad y nivel, terminaron la crianza en barriles de roble, lo cual requirió de una inversión monetaria para estar a la altura de las circunstancias y acceder a un marco de alta calidad (Universidad Siglo 21, s.f.).

### *Análisis FODA*

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia a futuro.

El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve (HubSpot, 2020).

### Debilidades

- No tienen una planificación comercial a seguir.
- No cuentan con un analista de comercio exterior.
- No cuentan con un equipo de empleados operativos.
- No posee experiencia en los mercados internacionales.

### Fortalezas

- Ubicación privilegiada con conexiones a rutas estratégicas para el comercio interno.
- Vinos de alta calidad, uvas finas, con variedad de cepas y variedades.
- Alta ponderación y valoración de la marca en el mercado interno.
- Ganadora de premios nacionales por alta calidad del vino.

### Oportunidades

- Sector vitivinícola en completo auge y “moda”.
- País reconocido mundialmente por sus buenos vinos, lo cual genera nuevas oportunidades comerciales.
- Crecimiento del 26,7% respecto al año anterior en el sector.

### Amenazas:

- Alta competencia en los mercados externos.
- Inestabilidad económica y política del país.
- Alta competencia en el mercado interno.
- Riesgo climático para la producción del vino.

Analizando el producto en cuestión, el vino es la transformación de tejidos vegetales de un fruto, a partir de la acción de microorganismos. Su composición está directamente relacionada con fenómenos químicos. La uva se transforma en mosto y este se transforma en vino por medio de varias reacciones físicas, químicas y biológicas (TECNAL, 2020).

Este producto se utiliza para su comercialización en todo el mundo.

En relación a la clasificación arancelaria y requisitos para la exportación de vino, la posición arancelaria del producto es la 2204.21.00.200F, paga el 4,5% de derechos de exportación y tiene un reintegro de 7%. Para exportar el producto intervienen organismos gubernamentales como SENASA e Instituto Nacional de Vitivinicultura. El ingreso de divisas por la exportación es de 180 días corridos (Tarifar, 2022).

A continuación, se realiza un análisis del entorno que rodea a la empresa a través de la herramienta PEST. Es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy los negocios y proyectos de la empresa. Teniendo en cuenta que su nombre proviene de las primeras letras de los factores analizados, Factor Político, Económico, Social y Tecnológico (Milagros Ruiz Barroeta, 2021).

#### *Factor Político*

En este factor se analizan varios ámbitos de la política, cambios de gobiernos, medidas fiscales, subsidios, conflictos, etc. Desde este punto de vista se analiza los más influyentes para el vino.

Luego del último cambio de gobierno, respecto a las elecciones que se llevaron a cabo el 27 de octubre de 2019, dando como ganador a Alberto Fernández, quien asumió su cargo de presidente el 10 de diciembre del mismo año. Luego de este proceso electoral de gobierno, trajo aparejado nuevos cambios de políticas.

Políticas como el aumento del gasto público, subsidios, planes sociales, economía cerrada, trabas a las importaciones, entre otras (Resumen Latinoamericano, 2020).

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política, sin embargo, la actual crisis, tiene un carácter fiscal, derivada de la recurrente incapacidad de financiar su gasto público.

La competitividad de Argentina con el mundo, se ve resentida debido a factores como el tipo de cambio, altas tasas de interés, altos costos laborales, alta presión tributaria, entre otras.

Con respecto a las medidas fiscales, el país tiene una de las presiones tributarias más altas del mundo. Argentina cuenta con 167 impuestos nacionales vigentes para el año 2022.

Los impuestos son tributos que los ciudadanos pagan al Estado para que luego se retribuyan en forma de bienes y servicios. En Argentina, existen tres niveles distintos de impuestos: nacionales, provinciales y municipales, administrados por los correspondientes organismos recaudadores. Para 2022, y gracias a los tributos que surgieron debido a la situación excepcional de pandemia, la suma total de impuestos asciende a 167. De este total:

- 43 son de carácter nacional
- 39 provincial
- 85 pertenecen al ámbito municipal
- (Callm, 2022).

Si bien el mayor porcentaje de recaudación impositiva lo otorgan los impuestos nacionales (se estima que alrededor de un 80%), se procede a describir los más importantes.

#### Impuestos nacionales:

- Impuesto a las Ganancias: se trata de un impuesto que puede ir desde el 5% al 35%, calculado sobre los presuntos ingresos.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): el IVA general aplicable es del 21%, aunque el IVA diferencial es del 10.5%, comprende actividades como granos y cereales, carnes, frutas, etc.
- Impuestos a los Bienes Personales: individuos y sucesiones indivisas deben pagar este impuesto personal que se calcula en relación a los activos que exceden una determinada riqueza.
- Impuesto compra de dólares: Nuevo régimen de percepción RG 4515 sobre la compra del dólar ahorro y los consumos en el exterior.

#### Impuestos provinciales:

- Impuesto a los Ingresos Brutos, están obligados a pagar el impuesto aquellos contribuyentes (personas físicas o sociedades) que realicen una actividad comercial, empresaria, civil, profesional, o un oficio, con fines de lucro, y con jurisdicción radicada en alguna provincia de Argentina. Por lo general, son porcentajes que rondan el 3,5%, pero varía de una provincia a otra.

### Impuestos Municipales:

Tasa retributiva de servicios: varía de un municipio a otro.  
(CalIm, 2022).

Si bien, al momento no se ha optado un mercado meta específico, si se seleccionó una región, y es América.

Dentro de dicha región, Argentina cuenta con distintos acuerdos comerciales, con diversos países, como por ejemplo MERCOSUR, ALADI, CELAC, CEPAL, UNASUR, entre otros.

Otro punto de gran importancia y que no se debe dejar pasar son los organismos de promoción y apoyo a las exportaciones que el Estado proporciona. Estos son de gran importancia no solo por el apoyo económico y financiero que pueden llegar a brindar, sino también por el gran aporte en estadísticas e información sobre los mercados, que ayudan a las empresas a investigar y seleccionar sus mercados más óptimos. A nivel provincial se encuentran Pro-Córdoba y la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. En el área nacional, la Cámara de Exportadores de la República Argentina, Comisión Nacional de Comercio Exterior que pertenece al Ministerio de Economía y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, estos son algunos de los organismos que se pueden mencionar.

Para culminar con la mención de los mismos, algo no menos relevante es la capacitación que brindan a las empresas para que incursionen en el mercado internacional. Para finalizar el análisis político se menciona el Decreto 302/2021, el cual desgrava el derecho de exportación para las operaciones realizadas por micro, pequeñas y medianas empresas. Con esta medida, se puede determinar la importancia para el país de que las empresas empiecen a exportar (Boletín Oficial, 2021).

### *Factor Económico*

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones.

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19.

Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual.

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés).

Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo (Banco Mundial, 2022).

*Tabla 1* Principales factores económicos de los últimos 3 años.

VARIABLE	PERIODO		
	2019	2020	2021
INFLACION	53,80%	36%	50,90%
TC OFICIAL	\$ 63	\$ 89,25	\$ 102,75
TASA DE INTERES	60%	38%	31%
BALANZA COMERCIAL	15990 M\$	12530 M\$	14750 M\$

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del BCRA 2022.

- Inflación esperada 2022: 90,2% anual.
- TC Oficial actual 20/09/2022: \$142,19

Con los datos recabados, y la información suministrada por el INDEC, y el BCRA, los factores macroeconómicos para la República Argentina en el 2022 no son muy alentadores. Ya que la tasa de inflación es más elevada que la tasa de interés y la tasa de devaluación.

Esto significa que tendremos una tasa de interés negativa frente a la inflación, lo que nos espera menos ahorro en pesos, más compra de dólar billete y más endeudamiento en las empresas para comprar activos. Por ende, más inflación y brecha cambiaria.

#### *Factor Social*

Respecto al factor social, se analizan factores relacionados pura y exclusivamente a la sociedad. Tales como el nivel de educación, cultura, religiones, modas, patrones de compra, y como actúa en sí, la población de determinadas áreas geográficas. Y como pueden ir variando de una a otra, según las características de cada región.

Respecto a estas cuestiones mencionadas previamente, se hace foco en el vino, que es el producto a exportar.

El consumo y venta de vino en el mercado interno, aumentó 26,6% registrando la marca más alta en cinco años. En marzo del 2022 registró despachos por 71,5 millones de litros de vino, el mejor registro de los últimos 5 años, el crecimiento en los despachos de vinos es sostenido, este mes en particular casi un 54% de aumento comparado con el año anterior (Gobierno Argentino, 2022).

#### *Factor Tecnológico*

Como el subtítulo lo menciona, se estudia todo lo referido a la tecnología, las políticas que se toman con respecto a ésta, cambios en los procesos tecnológicos y nuevos uso de maquinarias, implementación de dispositivos tecnológicos, etc.

Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y aventaja a sus vecinos de la región, de acuerdo con las recientes conclusiones del estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera. Según el relevamiento, el país es el más talentoso del mundo en la categoría tecnología.

El mundo cambió, y hoy la tecnología es un factor que abre al país a grandes oportunidades que permiten conseguir desde afuera los trabajos que el mercado local no genera, pero al mismo tiempo representa desafíos porque el avance de la automatización y la inteligencia artificial van a generar disrupción dentro de las organizaciones y también a nivel macroeconómico (La Nacion, 2022).

Dichos avances, pueden ser fructíferos para la exportación de vinos al exterior, ofreciendo sistemas de software sofisticados, para posicionar productos en el mercado exterior, y así potenciar ventas en el mercado meta.

Finalizando dicho análisis PEST, se puede observar que Argentina cuenta con un potencial enorme para poder exportar, en este caso, no solo el vino, sino cualquier producto.

Todas aquellas personas que ingresen dólares al país, potencian sus empresas, y/o emprendimientos, ya que, ante el tipo de cambio, se fortalecen.

## **DIAGNÓSTICO**

La empresa Finca La Emilia, tal como se mencionó en el apartado anterior, no cuenta con experiencia en mercados internacionales, se encuentra comercializando sus productos únicamente en el mercado interno. En primera instancia, se realizó una investigación para dicha empresa, posteriormente de haber analizado el contexto internacional y nacional junto con las amenazas y oportunidades de la empresa en el sector para poder insertarse en los mercados mundiales.

Analizando todos los factores antes expuestos, si bien, la empresa no posee un departamento de comercio exterior, y carece de un gran nivel de producción como para abastecer el mercado interno y externo, se puede determinar que las condiciones para el

sector, son favorables, ya que es un sector consolidado, en constante crecimiento y en auge.

Dicho sector tiene una alta demanda, lo que significa que hay un gran número de países interesados en los que se le puede insertar el producto.

Gracias a esta demanda, se pueden detectar fácilmente las oportunidades comerciales, objetivo de dicho reporte.

La empresa para poder producir y comercializar sus productos, depende de su producción de uvas, y esta cantidad varía de acuerdo a las condiciones climáticas. Se conoce que la empresa cuenta con mucha competencia en el rubro. Actualmente, no cuenta con una estrategia de marketing para posicionar su marca en el mercado.

Por lo mencionado anteriormente, es fundamental poder controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento prolongado de la organización, y que permitan prevenir resultados no deseados. Por ello es necesario, contar con una estrategia de penetración de mercado, estrategia de marketing, y una estrategia comercial.

Considerando estas situaciones, y entendiendo que la empresa está en un rubro importante, es vital que la misma cuente con dichas herramientas.

## **MARCO TEORICO**

En los siguientes párrafos se da un soporte conceptual de las herramientas que se emplean para lograr el principal objetivo del presente estudio: encontrar oportunidades comerciales en el mercado americano.

La empresa debe decidir el mercado que presenta las mejores condiciones para la venta de su producto, por ende, debe buscar los medios para entrar en los mercados y determinar un precio de venta. En particular, las empresas exportadoras son más productivas que las que sólo venden en el mercado interno.

Una mayor orientación exportadora favorecería el crecimiento y la productividad. La bibliografía teórica muestra que, dado que existen costos de exportación (fijos y variables), sólo las empresas más productivas serían capaces de vender en los mercados

internacionales (Melitz, 2003). Sin embargo, nuevas teorías sobre el aprendizaje a la exportación plantean que todas las empresas pueden hacerlo.

Loecker (2007), sugiere aplicar técnicas de igualación. La idea consiste en evaluar el efecto causal de exportar en términos de productividad comparando el desempeño de los nuevos exportadores con el de empresas con características lo más similar posible.

El mercado americano se compone por 35 países, para analizar varios mercados simultáneamente se requiere del uso de algunas herramientas para la selección de mercados.

Para lograr arribar a este objetivo se utiliza una herramienta propuesta por Jean Pierre Jeannet y H. David Hennessey llamada Método de Selección Multicriterio de Países. La misma se fundamenta en un análisis que consiste en evaluar múltiples mercados simultáneamente. La evaluación se lleva a cabo a través de un proceso de filtrado con variables ponderadas, con el objetivo de eliminar países hasta que finalmente quede sólo uno, el cual será el mercado meta (Jeannet y Hennessey, 2004)

Siguiendo a Jeannet y Hennessey (2004), el modelo de selección de mercados utilizando múltiples criterios consta de un proceso de cuatro filtros. El primero corresponde al análisis macroeconómico, donde se analizarán variables como principales importadores de vinos de América, saldos comerciales, valores unitarios mundiales, PBI, aranceles, población, entre otros. Con este primer filtrado se obtienen las oportunidades preliminares. En el segundo filtro se analiza la estructura de mercado, dentro de esta etapa se emplean variables que indican el tamaño del potencial mercado, tales como exportaciones argentinas a los países de destino, producción anual en HI, etc. En esta instancia se obtienen las oportunidades posibles. El tercer filtro concierne al análisis de los aspectos legales de cada mercado. En esta etapa de selección se obtienen las oportunidades probables. Finalmente se aplica un cuarto y último filtrado, en donde se analizan variables en relación a la infraestructura de mercado, para obtener el mercado meta.

De acuerdo a Jeannet y Hennessey (2004), el cálculo matemático utilizado en cada filtro consiste en, primeramente, ponderar las variables empleadas, luego calificar los países en función de dichas variables, para finalmente calcular el resultado numérico que

otorga cada país. En base a los resultados numéricos finales se seleccionan los países que presentan mayor puntuación para reubicarse en el siguiente proceso de filtrado.

En primera instancia se presenta la información de las variables por país. Con la intención de explicar detalladamente el proceso, se utiliza como ejemplo las variables económicas PBI anual y PBI per cápita.

<b>Información de países</b>			
<b>Factores Económicos</b>	<b>País 1</b>	<b>País 2</b>	<b>País 3</b>
<b>PBI Anual</b>	300.000 USD	250.000 USD	150.000 USD
<b>PBI Per Capita</b>	30.000 USD	10.000 USD	5.000 USD

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Jeannet y Hennessey, 2004)

Dentro del sistema de ponderaciones de variables, cada variable posee su respectiva ponderación, la cual es concedida subjetivamente por el investigador, de acuerdo al nivel de importancia que la misma presenta para este último. Para ponderar las variables, se hace uso de una escala numérica de 1 al 5. A continuación se exhibe un ejemplo.

<b>Ponderación de variables</b>	
<b>PBI Anual</b>	4
<b>PBI Per Capita</b>	5

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Jeannet y Hennessey, 2004).

El método aplicado para la calificación de países consiste en una asignación de un rango de valores entre -2 y +2 de acuerdo al impacto que cada variable tiene en cada país. Es considerado -2 como muy malo; -1 como malo; 0 como regular; 1 como bueno; y 2 como muy bueno. Seguidamente queda ejemplificado.

<b>Calificación de países según variables</b>
---

	<b>País 1</b>	<b>País 2</b>	<b>País 3</b>
<b>PBI Anual</b>	2	1	0
<b>PBI Per Capita</b>	2	1	0

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Jeannet y Hennessey, 2004).

En un próximo paso, el resultado de valor final de cada variable es obtenido multiplicando la ponderación de la variable por la calificación del país otorgada sobre esa misma variable. Siguiendo el ejemplo dado, en el caso del País 1 se procede a calcular: 4 (correspondiendo a la ponderación de variable PBI anual) x 2 (correspondiendo a la calificación de país 1), arrojando un resultado final de 8.

Finalmente, se procede a realizar una sumatoria de los valores finales de cada variable por país, lo que resulta en un total numérico para cada país. En el caso del País 1, la sumatoria final consiste en calcular 8 (valor final PBI anual) + 10 (valor final PBI per cápita) dando un total de 18. Este proceso se plasma en el siguiente cuadro.

<b>Calculo final de variables y sumatoria final</b>			
	<b>Pais 1</b>	<b>Pais 2</b>	<b>Pais 3</b>
<b>PBI Anual</b>	8	4	0
<b>PBI Per Capita</b>	10	5	0
<b>Total</b>	18	9	0

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Jeannet y Hennessey, 2004).

Una vez obtenido el final total por cada país, se concluye que el País 1 y el País 2 son seleccionados para el siguiente filtrado debido a que sus puntuaciones finales son las más altas obtenidas. Se descarta el País 3 con puntuación inferior.

Siguiendo el mismo proceso anteriormente descrito, se procede en los siguientes filtros, hasta arribar al último de ellos que determina el mercado meta.

Proponer estrategias comerciales para penetrar en el potencial mercado seleccionado con el fin de aprovechar la oportunidad comercial que éste brinda.

Respecto al segundo objetivo, luego de seleccionar el mercado meta, la empresa puede tomar diferentes formas para ingresar en el mismo:

- Joint Venture
- Consorcios de exportación
- Alianza estratégica
- Exportación directa

Una vez seleccionado el mercado y la forma de ingreso, se proponen estrategias comerciales para penetrarlo con el fin de aprovechar la oportunidad comercial que éste brinda.

Siguiendo a los autores Lee y Carter (2012), las estrategias comerciales globales se basan en el producto, precio, distribución y promoción. Estos componentes comprenden elementos intrínsecos y específicos orientados hacia el mercado internacional.

La estrategia global de producto consiste en adaptar el producto a las necesidades y condiciones del mercado, la otra alternativa es considerar al mercado y sus condiciones como global para el producto lo que no requiere ningún tipo de adaptación.

La estrategia de adaptación del producto se selecciona en relación con las disposiciones y características que requiere el mercado objetivo tomando en cuenta diferentes condiciones de uso del producto, influencias reglamentarias gubernamentales, competencia y marketing.

La estrategia global de precio consiste en establecer el precio internacional y seleccionar el medio de pago.

La estrategia global de distribución que consiste en cómo hacer llegar los productos al mercado objetivo. Los elementos de esta estrategia comprenden la forma de entrada al mercado, el canal de distribución y lo que concierne al transporte de carga internacional.

La estrategia global de promoción tiene como objetivo apoyar la venta internacional y entre sus elementos se encuentran la publicidad, promoción, exposiciones y ferias comerciales.

Se basa en determinar la combinación más adecuada de los elementos mencionados para el mercado seleccionado.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En esta instancia, se lleva a la práctica las herramientas expuestas en el marco teórico para detectar el mercado latinoamericano más favorable para la exportación de vino. Luego se procede a seleccionar las estrategias más óptimas para que la empresa ingrese en el mismo.

Empezando con el primer filtro, se procede a analizar los 10 países de América que registraron mayores importaciones de vino correspondiente a la posición 2204.21.00. Los datos para reconocer estos países fueron obtenidos a través de Trade Map.

**Tabla 2** Principales Países Importadores de vino de América.

Importadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
Estados Unidos de América	4706025	4209152	5011333
Canadá	1668927	1695149	1901763
Brasil	342184	400773	449211
México	202712	178882	209301
Colombia	51507	59633	65057
República Dominicana	48113	37474	59045
Paraguay	38165	29500	41388
Perú	29855	28564	33499
Costa Rica	25493	23695	30884
Ecuador	18768	16944	26803

Fuente: Trade Map (2022).

En primera instancia, se descartaron los últimos 5 países de la gráfica, debido a sus bajos números en los valores importados.

Tal como se logra observar en la imagen, el ranking es liderado por Estados Unidos, seguido por Canadá y en los últimos lugares Brasil, México y Colombia. Mercados en los que haremos foco, y dicho análisis.

Para continuar con el análisis de estos mercados, se procede a realizar una tabla donde se exponen diferentes variables, entre ellas, el saldo comercial con respecto al vino, cantidad importada del producto seleccionado en el año 2021, valor unitario importado, etc.

Los siguientes datos, se presentaron en diversos ítems relevantes para cada país. Tales como, población, PBI, PBI per cápita, arancel de importación, entre otros.

Este conjunto de datos, brindaron soporte para la selección del mercado de una manera óptima. Una vez finalizado el análisis, se seleccionarán 3 países para la realización de la matriz multicriterio.

Para descartar países, se analizaron los datos mostrados en las siguientes dos tablas:

Importadores	Valor importado en 2021 (En millones de USD)	Saldo Comercial en 2021	Valor Unitario (USD/unidad)	POBLACION EN MILLONES DE PERSONAS	PBI PERCAPITA En miles de USD	BARRERA IDIOMATICA	PBI 2020 en millones de USD	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país %	Importacion percapita	RIESGO PAIS
Estados Unidos	1.190.819	-3.820.514	6.766	332.183.000	57673,11	SI	63.300	0,8	0,00358483	172
Canadá	1.901.763	-1.879.304	6.878	38.929.902	43333,71	SI	43.300	0	0,04885096	110
Brasil	449.211	-439.411	2.935	213.993.441	6260	SI	5910	25,8	0,00209918	259
Mexico	209.301	-206.944	4.081	130.262.220	8299	NO	7367	16,3	0,00160677	358
Colombia	65.057	-65.057	3.028	50.383.000	5131	NO	5207	12	0,00129125	389

Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Trade Map, 2021)

**Tabla 3** Consumo de vino por habitante 2021

PAIS	CONSUMO DE VINO POR HABITANTE 2021
Estados Unidos	12,2 lts
Canadá	13,3 lts
Brasil	2,4 lts
Mexico	0,9 lts
Colombia	0,8 lts

Fuente: (Vinetur, 2021)

Colombia, es el país con menor densidad demográfica, con el PBI per cápita más bajo, y menor consumo de vino por habitante. Este mercado es descartado para el siguiente filtro, por los motivos mencionados en este apartado.

México, tiene una densidad demográfica mucho más elevada que Colombia, pero se observa un bajo PBI per cápita, y un dato no menor, el bajo consumo de vino por habitante. Se puede concluir entonces, que al tener una gran población, pero un bajo consumo, es un mercado en donde el vino no es muy consumido, por lo que también es descartado para el próximo filtro.

Los países seleccionados para el próximo filtro son: Estados Unidos, Canadá y Brasil.

Estados Unidos, por ser el máximo importador y consumidor de vino, por tener un gran PBI per cápita, y ser uno de los mercados más consumistas del mundo. Argentina tiene este país como principal importador de sus vinos, lo cual indica que los canales están desarrollados, y hay una gran aceptación de los artículos argentinos de parte del mercado estadounidense. Con lo antes mencionado, Estados Unidos, se presenta como un posible mercado para desembarcar.

Canadá, al igual que Estados Unidos, es un gran importador y consumidor de vino, con un alto PBI per cápita, y densidad demográfica. Con canales desarrollados, y

aceptación por artículos argentinos. Este país, es uno de los mercados atractivos para los vinos.

Por último, Brasil, si bien tiene una gran densidad demográfica, su consumo de vino no es de los más elevados, pero tampoco de los más bajos. Fue preseleccionado por ser país miembro del MERCOSUR, y los beneficios que ello trae aparejado. Otro de los puntos a favor respecto a este país, es el mercado más cercano.

A continuación, se procede a la aplicación del filtro número dos, consistente en el análisis de la estructura del mercado de cada país. Se analizaron variables como, exportaciones de vino de Argentina al país en estudio, producción anual en millones de hL para analizar la competencia interna en el país de destino, consumo per cápita y facilidad para hacer negocios en los mercados seleccionados. Los criterios que se utilizaron son:

Volumen exportado desde Argentina en millones de dólares en el año 2021, los datos serán obtenidos de Trade Map.

Producción anual en millones de hL. - Datos proporcionados por el sitio web Vinetur.

Clasificación de facilidad para hacer negocios (Doing Bussines, 2021)

Consumo per cápita anual de vino. Datos publicados en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

A las dimensiones antes mencionadas, se le aplicaron un peso a criterio profesional con respecto a la relevancia del producto seleccionado. Luego se procede a la ponderación de éstas. El mercado que obtenga más puntuación será el seleccionado para seguir trabajando.

#### **Tabla 4** Matriz Multicriterio

DIMENSIONES		VOLUMEN EXPORTADO DESDE ARG EN MILLONES DE USD 2021	PRODUCCION EN MILLONES DE HL 2021	CLASIFICACION PARA HACER NEGOCIOS CON DOING BUSSINES 2020	CONSUMO PER CAPITA DE VINO ANUAL EN LITROS	TOTAL
PAIS	PESO	0,35	0,15	0,2	0,3	1
Estados Unidos	VALOR	2	1	2	2	7
	PONDERADO	0,7	0,15	0,4	0,6	1,85
Canadá	VALOR	2	0	1	2	5
	PONDERADO	0,7	0	0,2	0,6	1,7
Brasil	VALOR	1	1	1	0	3
	PONDERADO	0,35	0,15	0,2	0	0,7

Fuente: Elaboración propia

En este filtro se ponderaron variables más relevantes para determinar el mercado óptimo. La ponderación y peso de las distintas variables fueron a criterio personal, teniendo una mirada profesional y verificando su importancia. El país que mejor puntuó para la empresa Finca La Emilia fue Estados Unidos.

Dos fueron las variables que determinaron a Estados Unidos como el más favorable para exportar vino. En relación a América, Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de vino de Argentina y tiene una mejor clasificación Doing Bussines, éste mide la facilidad para negociar.

Continuando con la aplicación de los filtros, en el tercer filtro se investiga sobre los aspectos legales de cada mercado. El arancel de importación, impuestos internos, requisitos y crecimiento de mercado. Como se mencionó anteriormente, Estados Unidos aplica un valor del 0,8% ad valorem.

Continuando con lo expuesto en el marco teórico se procederá a realizar el filtro número 4 donde se analizaron variables como la infraestructura y distancia hasta el mercado y pasos fronterizos.

Estados Unidos: Las exportaciones de vino en el año 2018 fue de 736.077 millones de usd, en 2019 fue de 710.343 millones, en 2020 fue de 678.811 millones y por último en 2021 764.490 millones (Trade Map, 2021). Esta información da la pauta de que los canales de distribución están más que aceitados para ingresar en el mismo.

Para poder reconocer las oportunidades del mercado, hay que lograr una correcta propuesta de exportación, con la misma se puede determinar cómo está la empresa posicionada con el mundo.

Para comenzar, se detallaron una lista de posibles empresas compradoras estadounidenses, la información de la mismas fue recolectadas de Santander Trade y mediante contactos con otros exportadores de la zona.

Los potenciales clientes se dedican a la venta de alimentos, bebidas, y demás.

Se hizo foco en Florida principalmente, para hacer conocido el artículo, más precisamente Miami, y alrededores, aprovechando la afinidad cultural y del idioma. Para luego poder expandir por toda Norte América.

**Tabla 5** Potenciales clientes de Estados Unidos

Nombre de la empresa	País	Ciudad	Sitio web
Airfield Estates	Estados Unidos	Miami	<a href="http://airfieldwines.com">http://airfieldwines.com</a>
Ascentia Wine Estates	Estados Unidos	Oakland	<a href="http://www.ascentiawine.com">http://www.ascentiawine.com</a>
Aubin Cellars	Estados Unidos	West Richland	<a href="http://www.aubincellars.com">http://www.aubincellars.com</a>
Cain Vineyard & Winery	Estados Unidos	Miami	<a href="http://cainfive.com">http://cainfive.com</a>

Fuente: Trade Map (2022)

Una de las mejores formas para ingresar a cualquier mercado de vinos, es a través del envío de muestras. La mayoría de los contratos se cierran luego de recibirlas. Se puede decir que es un negocio contra envío de muestras donde los futuros compradores, analizan y verifican la calidad del producto.

### **Producto y precio de exportación**

El producto es una bebida alcohólica fraccionada, envasada en botellas de vidrio de 750 ml, en cajas de 12 unidades.

Para llevar a cabo la exportación, se le propone a Finca La Emilia S.R.L determinar su precio FOB Buenos Aires, ya que es la ubicación más utilizada por los exportadores de vino envasado de Argentina. El vino embotellado, deberá ser transportado en un contenedor de 20 pies, con una capacidad de 10 pallets por contenedor,

que, a su vez, contienen 60 cajas por pallet. Nos da un total de 600 cajas. Cada caja tiene 12 botellas de 750 ml. La base del precio se tomará respecto a un camión repleto de vino, que serían 5400 litros, el equivalente a 7200 botellas, para la primera exportación (Dachser, 2021).

El objetivo primordial de la estrategia, es que el ingreso de vino al mercado de Estados Unidos, sea competitivo respecto a la competencia. Este artículo tiene intervención previa por el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

El precio FOB es el valor de la mercancía puesta en el puerto de embarque incluyendo el costo de empaquetado, etiquetado, gastos de aduana (documentos, permisos, requisitos, etc.) y el flete desde el lugar de producción hasta el puerto, gastos de puerto incluyendo la carga y estiba al buque. Por su parte, el comprador-importador correrá a cargo del seguro desde el puerto de exportación hasta el destino final, de los gastos de importación, aduana y de posibles demoras (Diario del Exportador, 2020).

$$= \frac{\text{costo de la mercadería} + \text{embaaje} + \text{flete interno} + \text{seguro interno} + \text{otros gastos} + \text{monto de utilidad}}{1 - \left( \text{gastos indirectos} + \left( \frac{\text{DD expo} + \text{DD adic. de expo}}{1 + \text{derechos de expo} + \text{derechos adic. de expo}} \right) + \% \text{ utilidad} \right) + \text{reintegros}}$$

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (VUCE, 2022).

Para comenzar a armar el precio de la exportación se expone como está compuesto el precio FOB.

El costo de la mercadería es de 32.070 USD, ya que se cuenta con un costo unitario de 4,45 USD, valor por caja de 53,46 USD, y un valor por pallet de 3207 USD, el cual, multiplicado por 10 pallets, da el valor mencionado.

Con respecto al embalaje, la empresa cuenta un costo de 2,50 USD por caja. Multiplicando el mismo a 600 cajas, da un total de 1500 USD. Cotizaciones tomadas de la página web de Agri Total.

En lo que corresponde al flete interno, la empresa “Logistica Giordano” informó que su valor desde Colonia Caroya hasta Buenos Aires es de 1200 USD.

Con respecto al seguro interno, es de 30 USD. Cotización otorgada por Rio Uruguay Seguros.

Otra variable de gran relevancia en el precio de la exportación son los gastos aduaneros y honorarios profesionales que rondan aproximadamente en un 5% del costo de la mercadería.

Y por último para la composición del precio, el derecho de la exportación para la mercadería seleccionada es del 4,5%.

A continuación, se pasa en limpio los datos antes expuestos:

- Costo de la mercadería: 32.070 USD
- Envases y embalajes: 1500 USD
- Flete Interno: 1200 USD.
- Seguro Interno: 30 USD.
- Honorarios y gastos aduaneros: 450 USD.
- Rentabilidad esperada para 5400 litros: 4000 USD.
- Derechos de Exportación (DE): 4,5%
- Reintegro (RE): 7%

COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS	
	USD				USD
Costo de la Mercadería	32.070,00	Es orgánico	NO	TOTAL COSTOS DE EXPORTACION	35.200,00
Envases y Embalajes	1.500,00	Derechos Generales de Ex	4,50	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	0,00
Flete Interno	1.200,00	<b>UTILIDAD NETA (esperada)</b>		COSTO TOTAL	35.200,00
Seguro Interno	30,00	Utilidad Des	Monto por el Total	UTILIDAD NETA	4.000,00
Otros gastos directos	400,00	Utilidad Total Neta	4.000,00		USD
<b>REINTEGROS</b>				DERECHOS GENERALES	1.643,76
Reintegros Generales	7%			DERECHOS ADICIONALES	
	<b>VALOR FOB</b>		<b>38.171,74</b>	TOTAL DERECHOS A PAGAR	1.643,76
	<b>VALOR UNITARIO</b>		<b>5,30</b>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	0,00
				REINTEGRO A COBRAR	2.556,96

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (VUCE, 2022).

Precio FOB: 38.171,74 USD. Valor Unitario: 5,30 USD.

En relación a la forma de pago, para el caso se recomienda operar a través de una cobranza documentaria, ya que, una entidad bancaria garantiza restringir la disponibilidad y transferencia de propiedad de la mercadería hasta la acreditación de los fondos. Se debe prestar especial atención al tratamiento documental ya que las discrepancias son causantes de demoras y costos adicionales con la posibilidad de malograr la operación.

### **Estrategia de Distribución**

Tal como se viene visualizando en las gráficas anteriores, se puede identificar un gran crecimiento en la comercialización de vino, con los Estados Unidos. Esto da la pauta de que los canales de distribución están más que consolidados y nos permiten acceder a ellos. El cruce de mercadería hacia Estados Unidos será vía marítima. Tiene una desventaja, en el post pandemia, el problema de los contenedores azota al mundo, lo cual los costos de fletes se vieron incrementados entre un 20% y 40%.

La mercadería debe ser paletizada, para luego colocarla en un camión de la empresa transportista “Logística Giordano” quien realiza el flete interno por un costo de 1200 dólares, desde Colonia Caroya hasta Buenos Aires, donde realiza los trámites aduaneros. Una vez realizados los trámites aduaneros, y presentar toda la documentación de la carga, hará su embarque y tránsito hacia el puerto de Miami, Estados Unidos. El costo del flete internacional es de 3500 dólares, según menciona la empresa “Plus Cargo”.

### **Comunicación y Promoción**

La comunicación y la promoción, son aspectos centrales y fundamentales, a la hora de vender el artículo. Es por ello, que la empresa necesita contar con una estrategia efectiva, la cual lleve a obtener grandes negocios y/o clientes.

Principalmente, contar con una estrategia de marketing y marketing digital, estar inscriptos en la Agencia Pro Córdoba, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, entre otras. Estas instituciones son muy importantes para incursionar en el mercado internacional ya que agrupan productores con comercializadores.

Otra metodología para dar a conocer la organización, es concurrir a ferias comerciales internacionales. Lugar donde obtendrán visual de muchos clientes, posicionamiento internacional, conocimiento del mercado, de la competencia, etc.

La empresa no cuenta con página web, debería pensar en diseñar una en el corto plazo ya que es una herramienta vital para posicionar la marca en los mercados internacionales, ayuda a hacer conocida a la compañía, conseguir, a nuevos clientes y es muy buena para tener publicidad a largo alcance a menor costo.

Para finalizar con la comunicación y promoción del proyecto de exportación, antes se hizo mención a que los negocios del vino se cierran mediante envío de muestras. Estas se pueden enviar por Courier privado, a través de DHL, FEDex, UPS, que tienen una demora aproximada de 5 días hábiles para llegar a destino, con un costo aproximado para una caja de 12 botellas de 170 usd. Esta cotización fue tomada por la página de DHL.

De esta manera se da por finalizada la propuesta para la empresa Finca La Emilia S.R.L logrando los objetivos planteados, se reconocieron y analizaron los países de América, se seleccionó el más conveniente a través de filtros específicos y se diseñó una propuesta comercial para llevar a cabo la exportación.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para cerrar el reporte de caso, en los siguientes párrafos se desarrollarán conclusiones y cinco recomendaciones para la empresa Finca La Emilia.

Para dar cierre a este reporte, se puede concluir que, el gran caudal de exportaciones de vino envasado va hacia Estados Unidos y Canadá, lo cual demuestra que hay un gran mercado en funcionamiento para dicho producto. Dadas las circunstancias, se vuelve atractivo y desafiante, tomar parte de ese mercado.

Con respecto al mercado seleccionado, Estados Unidos es una de las economías más importantes de América. Es el mayor PBI per cápita, el principal importador de vino argentino y el mayor consumidor de litros por persona. Esto da la pauta que los canales de distribución hacia este mercado son dinámicos.

Es el mercado más consumista del mundo, por lo que la competencia es agresiva, pero no deja de ser tentador para desembarcar. Es por ello, que, para ingresar al mismo, se debe trabajar de manera profesional y organizada para tener una ventaja sobre la competencia. Ya que lograr un posicionamiento de marca en este mercado, podría traer aparejado innumerables beneficios para la compañía.

Llegando al final del reporte de caso, es inminente la posibilidad de exportar vino hacia Estados Unidos, como a diferentes mercados del mundo. Argentina tiene buena imagen con respecto a la producción y comercialización de este producto. Con una buena propuesta de negocios más un plan exportador, se puede desembarcar en cualquier mercado. Esta solo en la empresa Finca La Emilia proponérselo y dar el primer paso.

A continuación, se mencionan 5 recomendaciones para la empresa:

Nº1, Finca La Emilia no debe tener el prejuicio de que el comercio internacional es para empresas de tamaño grande o multinacionales. Los beneficios de incursionar en el mercado internacional son muchos y tanto empresas grandes, medianas o pequeñas, pueden gozar de los mismos.

Nº2, si se plantea operar de manera constante y elaborar planes de negocios para diferentes mercados la compañía debería desarrollar un departamento de comercio exterior con profesionales capacitados. El mismo le da a la empresa profesionalismo y dinamismo en el proceso exportador.

Nº3, Finca La Emilia debería plantearse invertir en la organización en diversos recursos, para expandir la capacidad productora de sus vinos, y así lograr abastecer de manera eficiente el mercado interno y externo.

Nº4, recomendación y a la vez un desafío para la empresa es luego de lograr la expansión y la capacidad productora, abrirse a nuevas variantes, como por ejemplo la comercialización de champagne.

Nº5, es responder al ¿Por qué exportar? La empresa debe definir bien su visión con respecto a esta pregunta. ¿Exportar para reducir riesgo? ¿ampliar mercados? ¿aumentar ventas? ¿adquirir nuevos conocimientos y experiencias? alguna de estas preguntas puede ser disparadora para definir bien el horizonte exportador.

## BIBLIOGRAFIA / REFERENCIA

- AEC. (2020). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20o,se%20intenta%20objetivar%20la%20elecci%C3%B3n>.
- Banco Mundial. (2022). *www.bancomundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Boletín Oficial. (2021). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-302-2021-349684>
- Callm. (2022). *calim.com.ar*. Obtenido de <https://calim.com.ar/lista-167-impuestos-argentina-2022/>
- Dachser. (2021). *www.dachser.com.ar*. Obtenido de <https://www.dachser.com.ar/es/mediaroom/Es-un-amante-del-vino-y-se-ha-preguntado-alguna-vez-como-llega-de-los-vinedos-de-alrededor-del-mundo-hasta-su-mesa-3625#:~:text=El%20vino%20embotellado%20se%20suele,contienen%2084%20cajas%20por%20palet>.
- Diario del Exportador. (2020). *www.diariodelexportador.com*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/12/ calcular-el-precio-del-producto-en-fob.html#>
- Doing Bussines. (2021). *archive.doingbussines.org*. Obtenido de <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
- El Economista. (2021). *www.eleconomista.com.ar*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/negocios/vinos-argentinos-record-exportaciones-alcanzaron-volumen-mas-alto-12-anos-n40634>
- Exportar Ya. (2021). *www.exportarya.com*. Obtenido de [https://www.exportarya.com/calcular-precio-fob.asp?id\\_idioma=2#:~:text=El%20siguiente%20calculo%20del%20precio%20FOB%20se%20basa,%281%20-%20IG%20%29%20Share.%20Tweet.%20Pin.%20Email](https://www.exportarya.com/calcular-precio-fob.asp?id_idioma=2#:~:text=El%20siguiente%20calculo%20del%20precio%20FOB%20se%20basa,%281%20-%20IG%20%29%20Share.%20Tweet.%20Pin.%20Email).
- Gobierno Argentino. (2022). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/los-argentinos-aumentaron-el-consumo-de-vino-y-es-el-mas-alto-de-los-ultimos-cinco-anos>
- HubSpot. (2020). *www.blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/ analisis-foda>



Vinetur. (2021). *www.vinetur.com*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/2022060769401/los-23-paises-con-mayor-consumo-de-vino-per-capita-en-el-mundo.html>

VUCE. (2022). *calculadora.vuce.gob.ar*. Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/docs/Calculadora%20FOB%20-%20INSTRUCTIVO.pdf>