

UNIVERSIDAD SIGLO 21
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso
Plan de exportación para la empresa “Finca La Emilia”

Alumna: Alexiana Nair Gastaldi

DNI: 34.808.848

Legajo: VCIN 03034

Tutora: Sofía Bulacio

Año 2022

INDICE

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
Análisis de situación	6
<i>Análisis del sector doméstico</i>	9
<i>Entorno Político – Económico</i>	9
<i>Entorno Tecnológico</i>	13
<i>Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales</i>	13
<i>Posición arancelaria, Vino Fraccionado I.G (indicación geográfica)</i>	14
Diagnóstico y Discusión	18
Marco Teórico	19
Plan de Implementación	21
<i>Proceso de selección de mercado</i>	21
<i>Proceso exportador paso a paso</i>	23
<i>Etapa Comercial</i>	23
<i>Etapa Operativa</i>	26
<i>Etapa postventa</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	28
Referencias	30
APÉNDICE I	32
APÉNDICE II	34

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se realizó con el propósito de internacionalizar los vinos elaborados por Finca La Emilia, una pyme emplazada en Colonia Caroya – Córdoba.

Este trabajo tuvo su inicio en el reconocimiento de la situación interna de la empresa para lo cual se utilizaron distintas herramientas de análisis. Luego, se indagó sobre el contexto macroeconómico de Argentina a fin de comprender y diagramar una propuesta de exportación que sea factible para La Emilia. Se han observado las importaciones y exportaciones globales de vinos finos identificando un atractivo mercado para el Malbec argentino. Esto resultó fundamental para definir el producto a exportar permitiendo la segmentación de clientes.

A fin de cumplimentar los objetivos planteados se evaluó mediante la matriz multicriterio los países latinoamericanos en busca del mercado meta más conveniente. Una vez identificado éste se procedió a localizar un potencial importador de Brasil. Seguidamente, se elaboró un plan de exportación con los pasos pertinentes para concretar el primer envío de manera directa bajo Incoterm DAP.

Palabras claves: Plan de exportación; Malbec; Análisis de situación; Selección de mercado.

Abstract

This Final Degree Project was carried out with the purpose of internationalizing the wines produced by Finca La Emilia, a SME located in Colonia Caroya – Córdoba.

This work had its beginning in the recognition of the internal situation of the company, for which different analysis tools were used. Then, the macroeconomic context of Argentina was investigated, in order to understand and diagram an export proposal that is feasible for La Emilia. Global imports and exports of wines have been observed, identifying an attractive market for Argentine Malbec. This was fundamental to define the product to be exported allowing customer segmentation.

In order to meet the stated objectives, the Latin American countries were evaluated through the multicriteria matrix in search of the most convenient target market. Once this was identified, a potential importer from Brazil was located. Next, an export plan was prepared with the relevant steps to finalize the first shipment directly under Incoterm DAP.

Keywords: Export plan; Malbec; Situation analysis; Market selection.

Introducción

En el marco del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comercio Internacional se lleva adelante el caso de finca “La Emilia”, empresa dedicada a la elaboración y comercialización de vinos de alta gama para el mercado doméstico, ubicada en la provincia de Córdoba.

A través de la información recabada de las distintas fuentes, como publicaciones, informes técnicos de instituciones públicas y privadas, organismos nacionales e internacionales, se procede a evaluar la potencialidad de internacionalizar los vinos de La Emilia identificando mediante distintas herramientas el país de Latinoamérica más conveniente para acceder al mercado y, consecuentemente, elaborar un plan de negocios.

De acuerdo a los datos obtenidos desde Universidad Siglo 21 (s.f.), Finca La Emilia se encuentra ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, departamento Colón, provincia de Córdoba. En la banda periurbana se emplaza una zona vitivinícola actualmente identificada en los Caminos del vino de la provincia. La finca fue fundada en los años noventa cuando sus propietarios comenzaron con la producción de duraznos y uvas tradicionales. Luego decidieron hacer un pivote comercial y especializarse en el cultivo de uvas finas para la elaboración de vinos a pequeña escala, lo cual les permitió diferenciarse de las grandes bodegas.

En el año 2004 deciden mejorar su perfil e incorporan cepas finas provenientes de Italia, invirtiendo en variedades que poseían mayor valor comercial como el Merlot, Cabernet y Malbec. Se plantó nuevamente el viñedo y fue necesario esperar hasta el año 2008 para que comenzara a funcionar. Esta incorporación de uvas de alta calidad constituyó un gran salto en la impronta de la pyme. Los nuevos vinos fueron elaborados con especial cuidado, terminando la crianza en barriles de roble, lo cual demandó una gran inversión para la Finca. El proceso fue acompañado por profesionales y técnicos capacitados para poner a punto la producción con las nuevas uvas finas. Logrando un vino diferenciado ingresaron al mercado local en el año 2009 con pequeñas cantidades.

En función de las incorporaciones realizadas y su tratamiento, en los años 2008 y 2009 fue premiada en concursos nacionales por la alta calidad de sus vinos trayendo aparejada la posibilidad de comercializarlo en restaurantes y hoteles de alta gama.

Como antecedente en la provincia de Córdoba se puede nombrar la Bodega Estancia Las Cañitas situada en Calamuchita. Sus viñedos fueron plantados en el año 1998 y cuenta con

amplia variedad de cepas: Malbec, Cabernet Sauvignon, Syrah, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Noir, entre otros. La bodega cuenta con una oferta exportable de vinos espumosos, vinos en botella y vinos en lata. Sus principales compradores son China y EE.UU., los cuales ya se encuentran consolidados. Se destaca por ser la primera bodega argentina en fabricar champán en lata. Como último dato, aportamos su pertenencia a la Asociación Bodegas de Argentina, lo que resulta relevante para nuestro caso en estudio como una ventana a redes colaborativas y de aprendizaje.

Continuando el análisis de relevancia, notamos que el consumo de bebidas alcohólicas, y en especial del vino, ha ido en aumento a nivel mundial en los últimos años.

El vino argentino es sumamente valorado a nivel mundial por sus atributos, y el país se encuentra posicionado entre los 10 productores y exportadores más importantes luego de Francia, Italia, España, Chile, Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Portugal y, en último lugar, nuestro país, Argentina (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Es a partir de estas consideraciones que se plantea la posibilidad de exportar los vinos de Finca La Emilia ya que cuenta con productos diferenciados y de alta calidad, asimismo, denota capacidad productiva y técnica para satisfacer los más altos estándares internacionales sin perder su identidad.

El producto elegido para el desarrollo de este trabajo es el vino fraccionado de la cepa Malbec. Esta elección dentro de la cartera de productos elaborados por La Finca se debe a que el Malbec está muy relacionado a nuestro país, al punto de ser su insignia. De igual forma, se puede observar que es el varietal más exportado de la Argentina y para el cual ya existe un atractivo mercado en todo el mundo (Wines of Argentina, 2022).

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios internacional que facilite la inserción de vinos Finca La Emilia al Cono Sur para el año 2023.

Objetivos específicos

Identificar y seleccionar la oportunidad comercial óptima para la exportación de vinos Malbec de Finca La Emilia.

Desarrollar un plan de exportación que se adapte al mercado seleccionado.

Análisis de situación

Tal como se mencionó anteriormente, Finca La Emilia es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de vinos boutique a pequeña escala, emplazada en la zona rural de Colonia Caroya-Córdoba. La firma no cuenta con antecedentes de exportaciones, sino que se encuentra abocada a satisfacer el mercado nacional.

El conglomerado Colonia Caroya - Jesús María se encuentra en un punto estratégico. Este polo presenta amplios beneficios en cuanto a la accesibilidad de servicios bancarios, zona de transferencia de cargas, etc.

Finca La Emilia produce vino con uvas finas adquiridas de Italia desde el año 2004. Los varietales que produce y comercializa son: Malbec, Cabernet, Merlot y Sauvignon Blanc.

El acceso a la finca se encuentra a solo 1500 m por camino de tierra afirmado de la ruta asfaltada, lo cual resulta fundamental para el normal desenvolvimiento de la misma.

Las instalaciones se componen de un galpón acondicionado para la elaboración del vino en dos aspectos: la parte sucia, donde se realiza la recepción de las uvas y su fermentación (se usa aproximadamente 10 días al año para la molienda y cuenta con un piso lavable); y el sótano, donde se produce la crianza del vino en barricas de roble. Este último, además, resulta un espacio agradable y placentero, adecuado para la degustación de los vinos.

La empresa es pequeña, por lo cual se dedica exclusivamente a realizar un producto diferenciado, elaborando a baja escala vinos fraccionados de buenas cepas. El organigrama se compone de una persona, el emprendedor, y luego cuenta con personas afectadas a las tareas estacionales, trabajando a tiempo parcial.

Como indicadores de producción se puede cuantificar en promedio por cosecha la cantidad de kilogramos de uva molidos que han sido transformados en distintos tipos de vinos en los períodos convenidos entre 2015 y 2019.

Tabla 1: Kilogramos de uvas transformadas en vino

Año	Kg de uvas molidas	Litros de vino obtenido
2015	2.657	1.771
2016	4.475	2.983
2017	5.012	3.341
2018	5.945	3.963

2019	6.129	4.086
------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia en base a Universidad Siglo 21

Como puede observarse, la baja producción del año 2015 se debe a intensas lluvias acaecidas entre los períodos 2013 y 2015, lo cual generó extrema humedad y merma en el producto. Aun así, la poca materia prima permite una dedicación especial en la elaboración y calidad del vino.

A modo de cierre del diagnóstico interno de La Finca se desarrolla la matriz FODA. Esta herramienta permite identificar tanto variables internas, fortalezas y debilidades, como externas, oportunidades y amenazas, que acontecen en el ámbito donde se desenvuelve la pyme. El propósito general de este tipo de análisis es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocios que intensifique, adecue o combine de manera más eficiente sus recursos y capacidades (Hill & Jones, 2009).

Tabla 2: Matriz FODA

FACTOR		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	Totales
FORTALEZAS	Tradición familiar	Bastante	4	
	Valor empresarial	Crucial	5	
	Ubicación estratégica	Crucial	5	
	Producción a baja escala-especialización	Crucial	5	
	Mano de obra calificada	Bastante	4	
	Instalaciones propias	Crucial	5	
	Reconocimiento de calidad a nivel nacional	Crucial	5	
				33
DEBILIDADES	Capacidad productiva restringida	Importante	3	
	Infraestructura limitada	Importante	3	

	Inexistencia del área de comercio exterior	Crucial	5	
	Falta de experiencia en el mercado externo	Bastante	4	
				15
OPORTUNIDADES	Expansión empresarial	Bastante	4	
	Ingreso al mercado internacional	Bastante	4	
	Nuevas tecnologías	Bastante	4	
	Asociación con Pymes exportadoras	Crucial	5	
	Ferías y rondas de negocios internacionales	Crucial	5	
	Degustaciones de vinos nacionales	Bastante	4	
				26
AMENAZAS	Variables climáticas	Importante	3	
	Competencia consolidada	Bastante	4	
	Inestabilidad económica	Bastante	4	
	Inflación. Variabilidad de precios	Bastante	4	
	Decisiones políticas	Bastante	4	
				19

Fuente: Elaboración propia

Variación de ponderación: 1 (nula), 2 (poco importante), 3 (importante), 4 (bastante), 5 (crucial o crítico)

Fortalezas + Oportunidades	Debilidades + Amenazas
59	34

Fuente: Elaboración propia

Análisis del sector doméstico

Finca La Emilia se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba – Argentina por lo cual en el siguiente apartado se analizan los factores determinantes del macro entorno del país.

Entorno Político – Económico

En el contexto internacional existen nuevos escenarios globales que trajeron asociados la pandemia SARS-Cov-2 y la más reciente guerra iniciada por el gobierno ruso en suelo ucraniano dejando a su paso un sin número de secuelas a nivel estructural, en la vida y economía de las personas alrededor del globo. Éstas evidencian, en primer lugar, una crisis humanitaria, acompañada por interrupciones en la cadena de suministros, producción, educación y demás elementos esenciales para su normal desenvolvimiento.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021 el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas (Santander Trade, 2022).

El país se encuentra atravesando períodos de volatilidad económica con gran fluctuación en los precios e inflación. Esto se acompaña de decisiones políticas complejas para el comercio internacional como lo son las trabas a las importaciones y la imposibilidad de girar divisas al exterior como pago de las mismas. Esta situación se traduce en serios inconvenientes para el entramado productivo nacional ante la falta de insumos y su dificultad para adquirirlos.

A continuación, se presentan los indicadores de crecimiento económico más relevantes.

Tabla 3: Indicadores de crecimiento económico

Indicadores de crecimiento	2020	2021 (estimado)	2022 (estimado)	2023 (estimado)
PBI (miles de millones en USD)	389,06 (estimado)	455,17	483,77	476,49

PBI (crecimiento anual %)	-9,9 (estimado)	10,0	3,0	2,5
PBI per cápita USD	8.572 (estimado)	9.929	10.448	10.189
Tasa de inflación	42,0 (estimado)	48,4	51,7	43,5

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2022)

Según el Banco Central de la República Argentina, puede observarse que la tasa de inflación para el año 2022 es de 94,8%, acumulando una inflación interanual de 98,8% tomando como referencia enero 2022 - enero 2023. El tipo de cambio del dólar promedio vendedor minorista es de \$202,48 por dólar (cierre 23/02/2023).

Argentina, en el intento de contener la fuga de dólares en la economía, ha establecido diferentes cotizaciones que se detallan a continuación. Además, es relevante advertir que existe un mercado paralelo (extraoficial) donde cotiza el dólar conocido como “dólar blue”. Este puede adquirirse en la calle con los denominados “arbolitos”. La transacción de compra-venta se realiza de manera informal y a costos más elevados, pero sin restricciones. Su importancia radica en la disponibilidad de adquisición dado que para acceder al dólar oficial existen numerosos requisitos bancarios que tienen como fin disminuir la fuga de esta moneda y evitar que siga subiendo su cotización lo que se ha tornado en una corrida sin fin.

Se consulta la fuente *Ámbito Financiero* respecto a la cantidad de cotizaciones existentes de dólar y se obtiene como resultante unas 13, las cuales son: Dólar Oficial, Dólar Mayorista, Dólar Blue, Dólar Futuro, Dólar Contado con Liquidación, Dólar Bolsa o MEP, Dólar Ahorro o Solidario, Dólar Tarjeta o Turista, Dólar para Turistas Extranjeros, Dólar Cedears, Dólar Ledes, Dólar Cripto y Dólar Soja. Respecto a este último es importante conocer que es una herramienta creada por el Gobierno bajo el nombre "Programa de incremento exportador" mediante el cual se aplica un tipo de cambio diferencial (mayor al dólar oficial) para las exportaciones de soja con el objetivo de acumular dólares y reforzar las reservas del Banco Central. La medida tuvo vigencia por un mes, hasta el 30 de septiembre de 2022 (*Ambito Financiero*, 2022).

Asimismo, los sectores vitivinícola y cítrica, han solicitado al Gobierno Argentino una cotización especial denominada “Dólar Malbec” y “Dólar Limón” para incentivar y motorizar las exportaciones del sector (*La Nación*, 2022).

La cotización del dólar es un indicador muy importante para los argentinos, tanto para las empresas como para particulares. En el caso de las primeras, resulta fundamental su seguimiento para la adquisición de insumos, generando en numerosos casos la falta de precios al consumidor ya que al cambio constante se genera una disparidad o pérdida continua. En tanto los particulares optan por el ahorro en dólar ya que es una moneda más estable, aun así, los vaivenes en la cotización afectan a su cotidianeidad, denotando una depreciación de sus ingresos, afectando directamente sobre la calidad de vida, el salario, la capacidad de ahorro e inversión y en la adquisición de productos.

El riesgo país informado por la financiera JP Morgan al día 01 de septiembre de 2022 para Argentina es de 2.406 puntos, en tanto Brasil presenta 293 puntos, Panamá 249, Perú 179 y Uruguay 136.

Los principales socios comerciales de Argentina son Brasil, China, Estados Unidos, Chile, Paraguay, Vietnam, Alemania y Países Bajos.

Las disposiciones en materia de comercio internacional en Argentina históricamente se encuentran ligadas a las decisiones políticas y económicas del gobierno de turno poniendo en relieve la falta de planificación integral que trascienda gestiones, lo que daría cierta previsibilidad y confianza.

En el caso de las importaciones se puede mencionar la dificultad que enfrentan las empresas del sector vitivinícola para la adquisición de insumos claves. Puede observarse que éstas se rigen por cupos y afectan directamente sobre la producción. Es el caso de productos de embotellado: corchos, barricas, papel, etc. (La Nación, 2022).

Argentina presenta una amplia disponibilidad de recursos, tal es el caso de la explotación primaria como ser el trigo, maíz y soja, que han permitido el ingreso de divisa extranjera para contener la balanza comercial del país en pleno receso económico. Cabe destacar que Argentina aún cuenta con baja industrialización de productos en comparativa con los países vecinos.

A continuación, se detallan algunos de los organismos públicos y privados que contribuyen al comercio internacional aportando conocimiento técnico, financiamiento y promoción comercial.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto: organismo nacional encargado de propiciar y confeccionar agendas de negocios relativos al comercio

exterior. Cuenta con oficinas en más de 150 países, permitiendo así la promoción comercial, identificación de oportunidades, colaborando en la internacionalización de empresas argentinas y, entre otras, brindando asesoramiento en casos de conflictos. Son parte del Ministerio la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones teniendo a su cargo el soporte técnico de todas las negociaciones que lleva adelante la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales, la cual elabora análisis, estudios de impacto y estrategias sobre diversos aspectos de la promoción económica externa y el comercio internacional. Asimismo, lleva adelante el relacionamiento con referentes del mundo empresarial y académico.

La Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones tiene entre sus funciones participar en las estrategias de promoción de exportaciones y de desarrollo de la inversión extranjera y del turismo. A su vez, coordina y difunde información sobre mercados externos a través del Portal Argentina Trade Net y otras iniciativas complementarias, gestiona el proyecto de la Red Global de Emprendedores Argentinos en el exterior y, en conjunto con el Centro de Economía Internacional de la Cancillería, coordina la sistematización de la información sobre barreras a las exportaciones argentinas en los mercados externos. Es enlace con las provincias argentinas en temas de su competencia (Cancillería Argentina, s.f.).

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: dependiente de Cancillería, encargada de la promoción de las exportaciones e inversiones, acompañando a las pymes en su proceso exportador y facilitando proyectos de inversión en el país.

En la provincia de Córdoba se puede ubicar la Agencia Pro Córdoba, concebida como una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un crecimiento sostenido en los mercados internacionales.

Para comprender la integración de Argentina al mundo se describen de manera breve sus acuerdos vigentes conforme a la información brindada por la Organización de Estados Americanos. Argentina es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde el año 1995. Forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) desde el año 1991 junto a Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (este último suspendido). En resumidas cuentas, se puede mencionar la importancia de pertenecer al Mercado Común, la cual radica en la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los miembros. Como Bloque tiene la capacidad de negociar un arancel externo común, celebrar nuevos acuerdos de cooperación

y, entre otros, acompañar los procesos sociales en la ciudadanía de los Estados parte. Los Estados Asociados al MERCOSUR son Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam, con los cuales suscribe acuerdos de libre comercio. El MERCOSUR además ha firmado acuerdos con Marruecos, México, Egipto, Israel, con la Unión Aduanera del África Meridional (SACU) e India (Organización de los Estados Americanos, 2022).

En el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) Argentina ha negociado para la posición arancelaria 2204.21.00.200F (vinos finos) diferentes tipos de acuerdos como ser con Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela una preferencia del 100%, y en el caso de Cuba y México del 60%. En el año 2017 ha entrado en vigencia el nuevo acuerdo del MERCOSUR y Egipto por preferencias arancelarias, donde se incluye la posición en estudio (Tarifar, 2022).

Entorno Tecnológico

La tecnología juega un papel fundamental a la hora de conectar productos y clientes, siendo esto una gran ventaja en las relaciones internacionales del siglo XXI, la distancia es un clic logrando contactar empresas de todo el mundo y conocer su funcionamiento a través de la web.

Para las empresas resulta esencial mantenerse activos tanto con su página web como sus redes sociales ya que se ha demostrado la preponderancia de los negocios a través de las mismas. Esto permite que desde cualquier parte del mundo puedan conocerse los productos de una empresa, su imagen y posición en el mercado, facilitando el *e-commerce* y el contacto directo.

Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales

La investigación de mercado internacional vitivinícola resulta fundamental para el caso. Esto permite conocer la manera en que se desenvuelve el sector y comprender los principales socios comerciales para una efectiva toma de decisiones.

Mediante la Ley 25.163, el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) es responsable del seguimiento, protección y registro de nombres geográficos. Esta ley permite resguardar el patrimonio nacional, proteger a los consumidores y, a su vez, otorgar a los productores de distintas áreas geográficas el sello de calidad ¹.

¹ (Ley 25.263 - Vinos y bebidas espirituosas de origen vínico, 1999)

Colonia Caroya – Córdoba cuenta con protección de origen (indicación geográfica) mediante la Resolución INV C.36/2004 – IG Colonia Caroya. (Resolución INV C.36/2004, 2004)

Posición arancelaria, Vino Fraccionado I.G (indicación geográfica)

Tabla 4 Posición Arancelaria

NCM/SIM	
2204.21.00.200 F	
22 (capítulo)	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
2204 (partida)	Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 2009
2204.2	-Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol
2204.21.00 (NCM)	--En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros
2204.21.00.200 F	Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV)
DE:4.50% RE: 7.00% RI: 7.00%	

Fuente: Elaboración propia en base a Tarifas

Intervención previa a una exportación

Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Tratamientos especiales

- *Desgravación DE:* se desgrava el Derecho de Exportación a las exportaciones que realicen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), definidas en los términos del artículo 2° de la Ley N° 24.467 y sus modificatorias. El monto anual sujeto a desgravación, en términos de su valor FOB, no podrá superar el valor de USD 500.000, inclusive. Cuando se supere el mencionado monto y hasta la suma de USD 1.000.000, inclusive, de valor FOB se abonará una alícuota de Derecho de Exportación equivalente al 50 % de la que corresponda según su posición arancelaria. Esta medida no alcanza a las operaciones realizadas por cuenta y orden de terceros. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) podrán acceder al tratamiento previsto

siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido la suma equivalente a USD 3.000.000 o no hubieran realizado exportaciones en el período de tiempo citadas ².

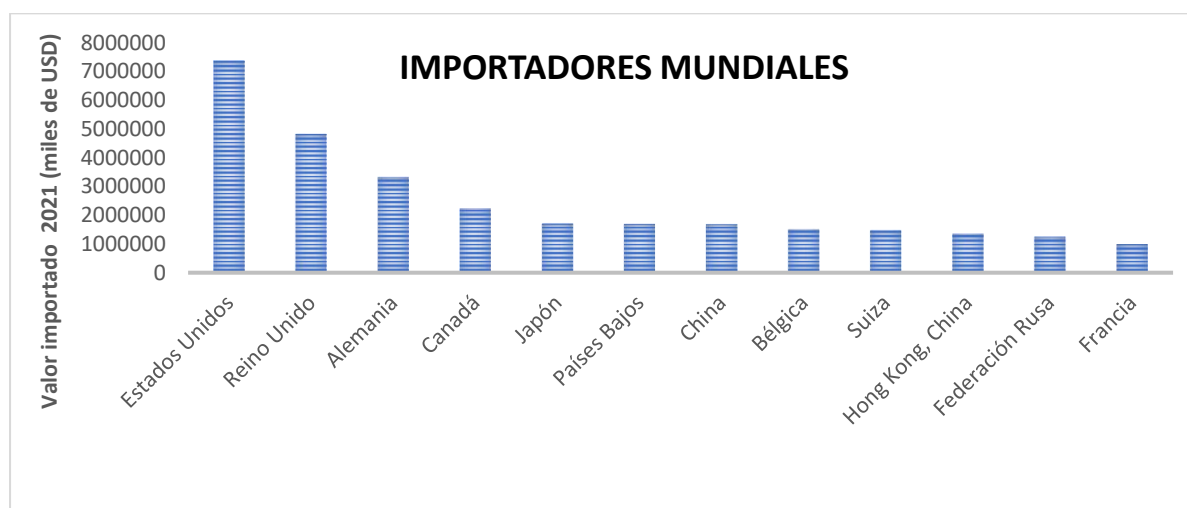
➤ *Reintegro Adicional del 0,5%:*

- Productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, debidamente registrada por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.380, su modificatoria y complementarias (Tarifar, 2022).

Para acreditar que un determinado producto cuenta con el derecho de uso de una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica debidamente registrada el interesado debe presentar un Certificado por cada operación de exportación expedido por la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas de la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria³ (Tarifar, 2022).

A continuación, se presentan los principales países importadores para la posición arancelaria citada, correspondiente al año 2021 según los datos estadísticos obtenidos de Trade Map (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Gráfico 1: 12 países importadores de vinos finos 2021



Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

² (Nacional, Decreto N° 302/21)

³ (Nacional, Decreto N° 1341/16. Resolución N° 90/17 MA. Instr. Gral N° 8/17 DGA)

Seguidamente, se pueden observar los países exportadores más significativos, con sus respectivos valores acumulados para el año 2021, en base a las estadísticas consultadas en Trade Map (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Gráfico 2: 12 países exportadores de vinos finos 2021

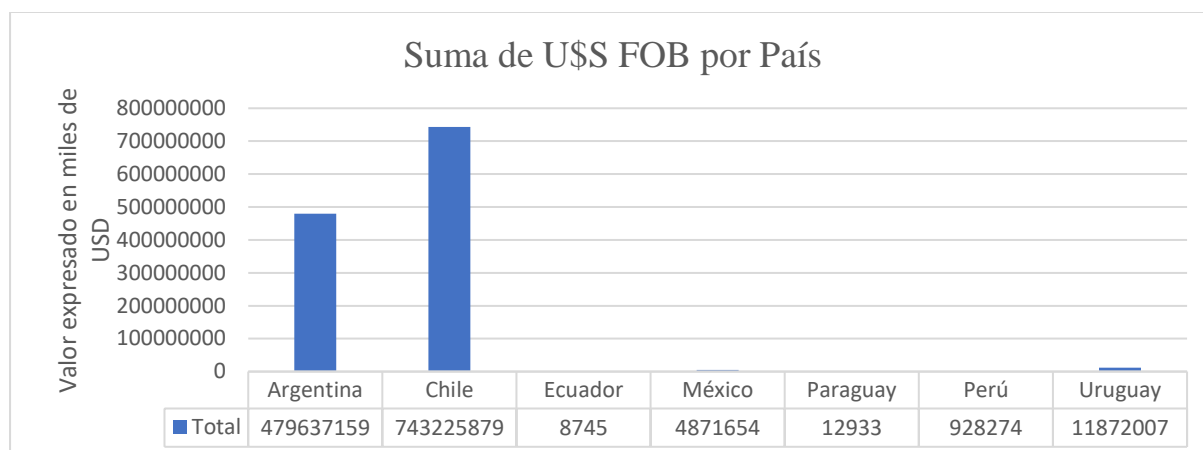


Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map

Esta información resulta valiosa para comprender quienes son los actores más importantes en el mercado vitivinícola global. De acuerdo al análisis de los gráficos aquí presentados se puede concluir que el mercado del Malbec encuentra su mayor flujo comercial entre Francia e Italia como grandes exportadores y Estados Unidos y Reino Unido como los mayores importadores de vinos finos.

Se analiza de la misma manera el comercio regional de vinos finos fraccionados a fin de identificar el entorno de potenciales competidores y compradores del mercado regional.

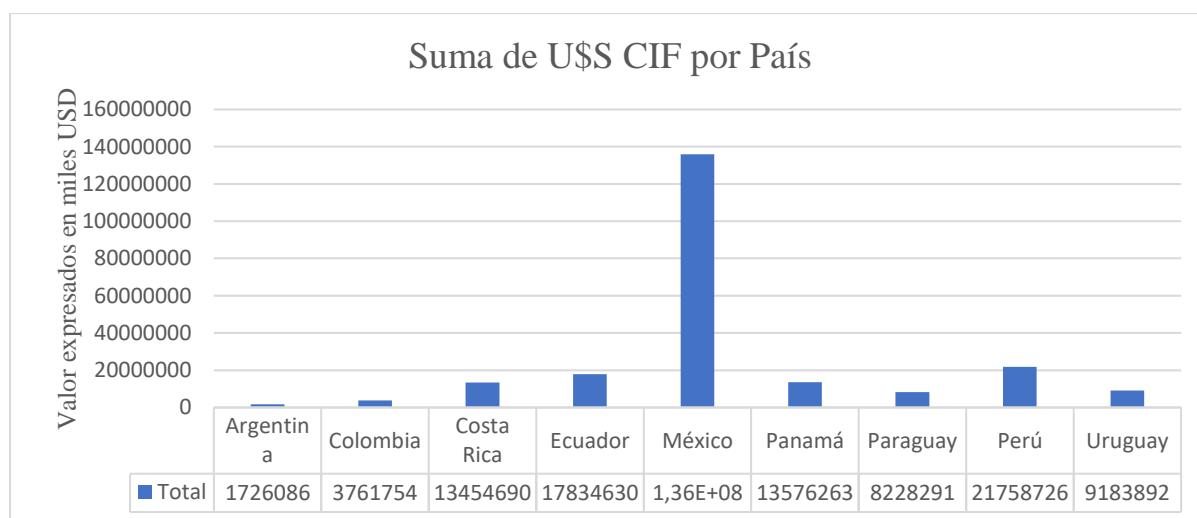
Gráfico 3: Exportación regional vino fino fraccionado. Acumulado 2022



Fuente: Elaboración propia en base a Penta Transaction

Como se puede observar, Argentina y Chile lideran la exportación regional de vinos finos fraccionados. Se ha relevado también el destino de estas exportaciones argentinas en el período interanual agosto 2021 - agosto 2022 en la plataforma Tarifar. De aquí se puede mencionar que el destino que recibió más envíos en este período es Estados Unidos con unos 52 millones de litros, Uruguay y Brasil con unos 29 millones, Reino Unido 24 millones, México 8 millones, Países Bajos 5 millones, Paraguay 8 millones y Alemania 2 millones de litros de vino (Tarifar, 2022).

Gráfico 4: Importación regional vino fino fraccionado. Acumulado 2022



Fuente: Elaboración propia en base a Penta Transaction (2022)

A nivel regional, el mayor importador es México, seguido por Perú, Ecuador, Costa Rica y Uruguay. De acuerdo a la información obtenida de Enolife, México ha incrementado de manera considerable las importaciones de vino fino fraccionado, mayormente desde España y

Chile, seguidos por Francia, Italia y, en menor medida, Argentina y Estados Unidos (Enolife, 2021).

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis de situación realizado, tanto interno como externo, se puede concluir que Finca La Emilia cuenta con bases sólidas para internacionalizarse.

En primer lugar, se destaca la capacidad productiva que, si bien es reducida, permite la especialización del vino logrando excelentes resultados a partir de su diferenciación.

En segundo término, fue posible observar que la pyme cuenta con una estructura organizacional reducida, dependiendo del emprendedor y personas afectadas a las labores estacionales. Se presenta como una organización en la cual prima la sinergia y colaboración mutua, con buen clima laboral, impactando de manera positiva en la consecución de objetivos.

Los vinos elaborados por La Emilia cuentan con denominación de origen e indicación geográfica, lo cual resulta una ventaja importante al momento de posicionarse en el mercado externo como un producto de procedencia reconocida que necesita ser validado por los nuevos consumidores.

Resulta fundamental la creación de un área estable de comercio internacional que pueda abocarse de manera ininterrumpida a la promoción del producto y generación de contactos claves para futuras operaciones.

Luego de analizar el entorno de la pyme se observó que Argentina posee ciertas dificultades económicas y políticas que pueden afectar a la marca como el tipo de cambio en aumento, la inflación y volatilidad de los precios, el incremento impositivo que desestimula la inversión privada, entre otros. Respecto al comercio internacional, se advierten otras variables que pueden afectarla como los cupos de importación para los productos de embotellado: corchos, barricas, papel. En el caso de las exportaciones, las empresas deben liquidar sus ingresos en un plazo máximo de 180 días corridos.

A pesar de lo anteriormente citado es clave reconocer el fuerte apoyo brindado por el gobierno nacional a las pymes. Mediante sus Secretarías y Organismos brinda una batería de recursos técnicos y financieros para fomentar las exportaciones. Esto resulta clave para el caso en estudio ya que facilita la internacionalización de La Emilia.

Se observa también que en Argentina existen asociaciones vitivinícolas que nuclean a los productores de la vid y los potencian al mercado externo, significando para la empresa un canal muy importante para su desarrollo cooperativo.

En el plano internacional se ha identificado la importancia del Malbec argentino como un producto posicionado y validado advirtiéndose de esta manera que puede resultar de gran provecho al momento de abrir nuevos mercados.

Luego de evaluar toda la información hasta aquí presentada, a priori, se cree conveniente explorar el mercado latinoamericano como posible destino comercial para el vino Malbec de Finca La Emilia como un proceso de internacionalización gradual que permita consolidar el mercado externo paulatinamente.

Un par son los fundamentos que validan esta presunción. En primer lugar, por la inexperiencia de La Emilia en el mercado internacional resulta importante la consolidación regional con los países pertenecientes al MERCOSUR y sus socios aprovechando esta área geopolítica y económica que además presenta similitudes culturales. En segundo lugar, otra ventaja que se avizora es la cercanía geográfica respecto a costos y logística.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se realiza una descripción de las herramientas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos planteados a fin de brindar soluciones concretas a la pyme.

Objetivo específico N°1

Para identificar y seleccionar la oportunidad comercial óptima se utiliza la matriz multicriterio propuesta por Thomas Saaty (1980). Esta matriz, *Analytic Hierarchy Process* (AHP), está diseñada para resolver problemas complejos de criterios múltiples. Permite seleccionar mercados de una forma analítica, metodológica y racional comparando de manera cuantitativa y simultánea diferentes factores de los países seleccionados, aplicando una escala de ponderación (Universidad Siglo 21, s.f).

Como señalan Gérard Bruno y Toskano Hurtado, “el AHP, mediante la construcción de un modelo jerárquico permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios en los niveles y sintetizar” (Hurtado y Bruno, 2005, p. 1).

Los parámetros mediante el cual se realiza la ponderación de los países latinoamericanos serán: población, PBI, valor exportado e importado y acuerdos comerciales que faciliten las negociaciones. Asimismo, se evalúa la proximidad geográfica con Argentina, siendo éste un punto clave para la toma de decisiones logísticas en cuanto a costos, transporte e *Incoterms* a utilizar.

La aplicación de esta herramienta resulta fundamental para evaluar los mercados e identificar cual es el país mejor posicionado para la exportación del vino eliminando las opciones menos convenientes y permitiendo dirigir los esfuerzos comerciales al país seleccionado de manera eficiente. Concluida esta etapa se comenzará con el plan de exportación.

Objetivo específico N°2

Para desarrollar un plan de exportación se utiliza el paso a paso del proceso exportador de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC).

Como explica CaCEC (2020), exportar no es sólo vender al exterior, sino que significa ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, competitividad y la inversión de la firma.

La CaCEC (2020), en su última actualización del Manual Exportador, presenta un paso a paso del proceso exportador, el cual se encuentra dividido en tres grandes etapas:

Etapa Comercial: en esta primera etapa se evalúa la capacidad productiva, comercial, financiera y de la organización en general. Se conocen los requisitos legales para inscribirse como exportador y todo lo relativo a la tramitación aduanera. Se realiza la investigación de mercados y planificación comercial, identificando bajo la posición arancelaria los costos y modalidad de transporte.

Etapa Operativa: se individualiza el contrato a utilizar y todo lo referente a documentación necesaria para consolidar la mercadería.

Etapa Postventa: esta última etapa da el cierre del proceso exportador. Se analizan los costos y beneficios económicos obtenidos de la operación. Asimismo, se debe tener en cuenta la posibilidad de asistencia al comprador ante la eventualidad de interrogantes que puedan surgir y por averías en el producto (CaCEC, 2020).

Plan de Implementación

A partir de las bases teóricas delineadas anteriormente se desarrolla un plan de negocios específico para Finca La Emilia. Se comienza con la búsqueda y acercamiento al mercado meta y una vez identificado éste se describe la forma más conveniente para su penetración.

Objetivo específico N°1

Proceso de selección de mercado

En esta primera etapa se comienzan a evaluar los aspectos generales más relevantes de los principales países latinoamericanos en concordancia con el objetivo general planteado para este trabajo, lograr la inserción de vinos Finca La Emilia al Cono Sur. En consecuencia, se filtran los mercados más beneficiosos para La Emilia y se descartan aquellos que no justifican un trabajo de investigación mayor.

Tabla 5: Variables más significativas países latinoamericanos NCM/SIM 2204.21.00.200 F

País	Valor importado por país 2021 en miles USD-Vino fino	Valor exportado por país 2021 en miles USD-Vino fino	PBI 2021 en USD	Población	Idioma	Proximidad geográfica con Argentina
Brasil	449.211	9.800	1,61 b ¹	213.993.441	Portugués	2.922 km
México	209.301	2.357	1,29 b ¹	130.262.220	Español	8.000 km
Colombia	65.057	0	314,32 mm ²	51.265.841	Español	7.148 km
República Dominicana	59.045	7.440	94,24 mm ²	10.953.714	Español	6.388 km
Paraguay	41.388	466	38,99 mm ²	7.219.641	Español y Guaraní	1.735 km
Perú	33.499	1.187	223,25 mm ²	33.359.416	Español	3.441 km
Costa Rica	30.884	3	64,28 mm ²	5.139.053	Español	5.745 km

Ecuador	26.803	59	106,17 mm ²	17.884.474	Español	4.327 km
Uruguay	14.212	18.760	59,32 mm ²	3.485.152	Español	1.220 km
Chile	5.134	1.600.976	317,06 mm ²	19.212.632	Español	1.238 km
Bolivia	1.136	112	40,41 mm ²	11.832.936	Español	2.886 km

Fuente: Elaboración propia.

b¹= Billones

mm²= Miles de Millones

De acuerdo al primer análisis, y considerando tanto ventajas como desventajas aquí observables, se descartan en primer lugar los países que presentan bajos valores de importación: Bolivia; Chile, que es un gran exportador; Ecuador; Costa Rica y Perú. República Dominicana, a pesar de presentar un alto nivel importado, se descarta ya que aún no cuenta con acuerdos comerciales vigentes con Argentina y, asimismo, se evidencia una clara desventaja por su lejanía física. Uruguay, por el contrario, será incluido en la evaluación de países probables ya que, a pesar de presentar bajos niveles importados, puede llegar a ser un mercado atractivo por su cercanía física y cultural.

Se llega así a una lista preliminar de 5 países a comparar: Brasil, México, Colombia, Paraguay y Uruguay. Estos se evalúan de manera simultánea y analítica a fin de aproximar el mercado mejor posicionado para la empresa.

Variables	Peso	Brasil		México		Colombia		Paraguay		Uruguay	
		VA ¹	P ²	VA ¹	P ²	VA ¹	P ²	VA ¹	P ²	VA ¹	P ²
PBI	0,2	5	1	5	1	4	0,8	1	0,2	1	0,2
Población	0,15	5	0,75	3	0,45	2	0,3	1	0,15	1	0,15
Valor importado	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2

Acuerdos comerciales	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	5	1	5	1
Proximidad geográfica	0,25	4	1	1	0,25	2	0,5	5	1,25	5	1,25
Total	1	4,75	3,1	3	3	3	2,8				

Tabla 6: Matriz de Ponderación Multicriterio

Fuente: Elaboración propia.

VA¹= Valor absoluto

P²= Peso

La ponderación y rango de cada variable pueden encontrarse de manera detallada en el Apéndice I al final del trabajo.

5	Excelente
4	Muy bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Bajo

Fuente: Elaboración propia

De los países comparados, según la página oficial de Cancillería – Argentina Trade Net (2022), ninguno presenta barreras arancelarias para la posición 2204.21.

Luego de analizar las variables y finalizar la ponderación mediante la Matriz Multicriterio se concluye que el país más conveniente para Finca La Emilia es Brasil ya que obtuvo el mayor puntaje respecto a los demás países comparados en diversos factores como proximidad geográfica, PBI, volumen importado, población y acuerdos comerciales.

Objetivo específico N°2

Proceso exportador paso a paso

Etapa Comercial

Para comenzar a operar en el mercado externo La Emilia deberá inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Los requisitos son los siguientes:

- Tramitar un certificado de antecedentes penales emitido por el Registro Nacional de Reincidencias.
- Registrar los datos biométricos del solicitante en Aduana o dependencia de AFIP.
- Finca La Emilia no necesita acreditar solvencia económica ya que es una PYME (Monotributo).
- No encontrarse la sociedad o sus funcionarios inmersos en ciertas causales de inhabilidad determinadas en el Art. 94, Inc. C del Código Aduanero.
- Inscribirse solo para realizar exportaciones en el Régimen Simplificado de Pequeños Contribuyentes (Monotributo).
- Inscribirse como exportador de productos vitivinícolas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).
- Registrarse en el Registro Único del Ministerio de Producción (RUMP).

Certificados a solicitar:

- Análisis de exportación en el INV.
- CATEM (Centros de Aplicación de Tratamiento o Armados de Madera) para embalajes de madera ante SENASA.
- Certificado de Origen del MERCOSUR.
- Certificado de Origen INV, SENASA.
- Tramitar la Legalización de certificados para exportar.

La operación de exportación será de tipo directa por lo cual La Emilia debe negociar el producto con su comprador, evitando así su encarecimiento y reservando el control total sobre el canal de distribución.

La empresa seleccionada para establecer la primera exportación de Finca La Emilia es *Decanter Vinhos Finos LTDA*. Ésta cuenta con 25 años de trayectoria en la importación y venta de los mejores vinos selectos de todo el mundo. Con sede administrativa en Blumenau, Estado de Santa Catarina; a unos 1.911 km de Colonia Caroya-Córdoba. *Decanter* sobresalió entre los tres importadores de vino más destacados de Brasil en una encuesta reciente de *Meininger's Wine Business International*, publicada en septiembre de 2021 (*Decanter Vinhos Finos LTDA*, 2022). Su cartera está compuesta por los vinos de las mejores regiones vitivinícolas del mundo, y además cuenta con más de 20 *enotecas* en todo el país que tienen como objetivo brindar experiencias enogastronómicas.

La posición arancelaria SIM de vinos finos fraccionados es 2204.21.00.200 F. El Derecho de Exportación es de 4,5%. Cuenta con un reintegro del 7% y un adicional del 0,5% por tratarse de un producto con Indicación Geográfica.

Finca La Emilia envía una oferta comercial a Decanter a través de una factura Pro Forma donde se detallan las unidades y condiciones generales para la negociación del producto.

La mercadería se negocia bajo términos de *Incoterm* DAP, esto quiere decir que La Emilia debe poner a disposición la mercadería en el depósito elegido por Decanter. El vendedor no será responsable de la descarga en destino, como así tampoco de los gastos ocasionados en aduana y demás costes de nacionalización de la mercadería.

Tabla 7 Oferta Internacional

Oferta Finca La Emilia	
Dirección: Zona Rural Colonia Caroya – Córdoba, Argentina	
Teléfono: 03525 333089	
Web: www.fincalaemilia.com.ar	
Email: fincalaemilia@fincalaemilia.com.ar	
País destino	Brasil
Destinatario	Decanter Vinhos Finos LTDA
Dirección del comprador	Rua das Misões 696- Ponta Aguda, Blumenau. Santa Catarina
Producto	Vino Malbec 750ml
Posición arancelaria	2204.21.00.200 F
Unidad mínima de compra	22 pallets de 96 cajas C/U
Envío de muestras	No
Incoterm	DAP (depósito del importador <i>Decanter</i>)
Valor DAP unitario	USD 1,19
Condiciones de pago	Carta de Crédito 180 días
Medio de transporte	Terrestre
Plazo de entrega	60 días
Validez de la oferta	25 días

Fuente: Elaboración propia

Etapa Operativa

A partir de la aceptación de la oferta se confecciona el contrato de compra venta internacional. Asimismo, se selecciona y contrata el transporte terrestre que retirará la mercadería desde la finca para entregarla en el depósito del comprador en Blumenau- Santa Catarina.

Los trámites aduaneros los realiza un despachante de aduana y, además, es quien se hace presente al momento de verificar la carga junto con los representantes de Aduana, SENASA y el INV en el depósito fiscal de Córdoba. Además, el despachante tendrá a su cargo generar y presentar la declaración de destinación de exportación – Permiso de embarque, ingresar al portal VUCE y cargar los datos requeridos por el INV solicitando asimismo los certificados emitidos por esta entidad. Luego se realizan los controles aduaneros pertinentes y el SIM otorga un canal de selectividad para que la mercadería continúe en tránsito.

Como es la primera exportación de La Emilia se opta por negociar el envío de 22 pallets americanos por vía terrestre en un camión completo con 2112 cajas de botellas de vino Malbec 750ml las cuales contienen 6 botellas cada una.

Tabla 8 Ficha logística

Ficha logística	
Botellas de vino Malbec 750ml	12.672 botellas
Pallet Americano (1200 x 1000mm)	22 unidades
Cantidad de cajas	2.112 unidades
Cantidad de cajas por pallet	96 unidades
Cantidad de botellas por caja de cartón	6 unidades
Peso bruto/pallet	922 kg
Peso bruto total	20.284 kg

Fuente: Elaboración propia

Es importante conocer que este abordaje presenta limitaciones debido a la falta de información específica sobre la empresa y sus costos operativos, por lo cual se cotiza en base a supuestos y estimaciones a fin de acercarse al valor real del vino. Los detalles de costos pueden encontrarse en el Apéndice II.

Seguidamente, se presentan los conceptos bajo el Incoterm DAP. Para su cálculo se utilizan valores de referencia obtenidos de diversas fuentes en línea. El uso de este Incoterm

surge como sugerencia del transportista consultado y el despachante de aduana que opera en Brasil.

Para arribar al precio internacional se utiliza en primer lugar la calculadora FOB de la plataforma VUCE para luego incorporar los demás gastos inherentes a la transacción. Todos los términos fueron convertidos al tipo de cambio oficial minorista del Banco de la Nación Argentina de U\$D 151 (cierre 19/10/2022).

Tabla 9 Conceptos para el cálculo DAP

Camión completo (22 pallets americanos)	
20.284 kg.	
Costos de exportación	U\$D
Costo de mercadería	9.602
Envases y embalajes	5.490
Flete interno	1.000
Seguro interno	250
Gastos directos	
Certificaciones	150
Gastos depósito fiscal	600
Total costos exportación	17.092
Gastos indirectos	
Comisión bancaria	1%
Comisión despachante	1%
Total gastos indirectos	451,61
Reintegros	
Denominación de origen	0,5%
Reintegros generales	0,7%
Total	1.620,61
Derechos	
Derechos generales de exportación	4,5%
Total	972,36
Utilidad neta esperada	25%
Utilidad	5.645,11
Impuesto a las ganancias	0,50%

Anticipo de ganancias	108,04
VALOR FOB	22.580,46
VALOR UNITARIO	1,11
Flete internacional	1200
Seguro internacional	350
VALOR DAP	24.130,46
DAP UNITARIO	1,19

Fuente: *Elaboración propia*

Etapa postventa

Luego de cobrar la exportación mediante la carta de crédito e ingresar los valores al mercado de cambios es necesario para La Emilia evaluar los resultados económicos obtenidos por la operación identificando, costos y beneficios totales que arrojó la actividad. Asimismo, se deben contemplar los eventuales casos de asistencia al cliente que puedan generarse a posteriori de la venta.

En esta etapa se procede también a evaluar el funcionamiento de cada eslabón dentro de La Emilia como parte del proceso productivo – comercial a nivel integral a modo de identificar las mejoras internas a realizar.

Conclusiones y Recomendaciones

En el contexto internacional se pueden observar distintos escenarios que ponen en relieve la necesidad de políticas coordinadas y acuerdos de paz. Argentina, por su parte, se encuentra atravesando un proceso de cierta inestabilidad política y económica, pero que, a su vez, brinda numerosas herramientas de apoyo a las pymes y esto resulta muy importante para el caso en estudio.

Finca La Emilia cuenta con gran potencial para ingresar al mercado internacional. Su producto final, el vino Malbec, posee un alto valor agregado, y logra diferenciarse de las grandes bodegas como un vino boutique especializado. Asimismo, la pyme cuenta con capacidad técnica y productiva para abastecer tanto el mercado interno como externo.

La selección de mercados arrojó que el país más conveniente para realizar la primera exportación de La Emilia es Brasil. Esto se debe a su cercanía física, cultural, la pertenencia de ambos países al MERCOSUR con todas sus implicancias y el gran volumen importado de vinos

finos. Asimismo, se logró identificar el potencial importador y cotizar el envío de un camión completo en términos de Incoterm DAP bajo la modalidad de exportación directa.

En cuanto a las recomendaciones, sería fundamental la creación de un área estable de comercio exterior que pueda tener a su cargo la promoción y comercialización de la cartera de productos de La Emilia.

En el mismo sentido, es conveniente que participe en rondas de negocios, ferias internacionales y demás actividades propuestas por las entidades facilitadoras a fin de ampliar su conocimiento sobre el mercado externo y compartir experiencia con las pymes que ya se encuentran internacionalizadas.

Se sugiere también el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para expandir el conocimiento sobre La Emilia y sus productos para lo cual es necesario, en primer lugar, contar con una página web actualizada, en idioma español, inglés y portugués. Sería beneficioso mostrar el proceso que se realiza dentro de La Emilia ya que esto permite acercar a los consumidores y generar interés. Asimismo, sería importante analizar la posibilidad del comercio electrónico, una línea directa de contacto vía WhatsApp para consultas y cotizar pedidos a través de la web. Como segunda herramienta se propone crear redes sociales que diariamente generen información y logren posicionarse en la mente de los consumidores.

Por último, sería muy valioso incorporar una encuesta de satisfacción y sugerencias a modo de retroalimentación. Resulta importante conocer la experiencia de los consumidores ya que esto permitirá medir la efectividad de los procesos internos de La Emilia y efectuar las readecuaciones necesarias.

Referencias

- Ambito Financiero. (05 de Septiembre de 2022). *Ambito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>
- Argentina Trade Net. (06 de Octubre de 2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet>
- BCRA. (24 de Febrero de 2023). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/>
- CaCEC. (30 de Mayo de 2020). *Cámara de Comercio Exterior de Córdoba*. Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf
- Cancillería Argentina. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>
- Centro de Comercio Internacional. (15 de Septiembre de 2022). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Decanter Vinhos Finos LTDA. (12 de Octubre de 2022). *Decanter Vinhos*. Obtenido de <https://www.decanter.com.br/sobre-a-decanter>
- Enolife. (31 de Diciembre de 2021). *Enolife*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2022, de <https://enolife.com.ar/es/en-los-ultimos-10-anos-mexico-aumento-sus-compras-de-vino-un-65-en-volumen-y-un-37-en-valor/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, T., & Bruno, G. (2005). El Proceso de Análisis Jerárquico para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. 1. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano_hg/cap3.PDF
- La Nación. (5 de Septiembre de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/tras-la-medida-para-la-soja-la-industria-del-vino-ahora-pide-un-dolar-malbec-nid05092022/>
- La Nación. (20 de Julio de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/hay-problemas-para-importar-barricas-papel-corchos-y-etiquetas-y-la-industria-del-vino-entro-en-nid20072022/>
- La Nación. (7 de Septiembre de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-limon-otra-industria-pide-un-tipo-de-cambio-diferencial-nid07092022/>
- Ley 25.263 - Vinos y bebidas espirituosas de origen vínico. (06 de Octubre de 1999). Congreso de la Nación Argentina. Argentina.

- Nacional, P. E. (s.f.). Decreto N° 1341/16. Resolución N° 90/17 MA. Instr. Gral N° 8/17 DGA.
- Nacional, P. E. (s.f.). Decreto N° 302/21 .
- Organización de los Estados Americanos. (14 de Septiembre de 2022). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGagreements_s.asp
- Resolución INV C.36/2004. (25 de Agosto de 2004). Instituto Nacional de Vitivinicultura. Argentina.
- Saaty, T. L. (1980). *El Proceso de Jerarquía Analítica*. Nueva York: J. Willey.
- Santander Trade. (Marzo de 2022). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tarifar. (04 de Septiembre de 2022). *Tarifar*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10381>
- Tarifar. (04 de Septiembre de 2022). *Tarifar*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/estadisticas?posiciones=2204.21.00.200&paisesOrigen=Argentina&view=expo>
- Universidad Siglo 21. (s.f). CANVAS.
- Wines of Argentina. (02 de Mayo de 2022). *Wines of Argentina*. Obtenido de https://www.winesofargentina.org/es/single-news/02_05_2022/malbec-the-iconic-flavour-of-argentina

APÉNDICE I

Importaciones totales por país 2021- Vino Fino Fraccionado			
País	Miles de USD	Valor	Rango
Brasil	449.211	5	400.000=>mas
México	209.301	4	200.000=>399.999
Colombia	65.057	3	50.000=>199.999
Paraguay	41.388	2	20.000 =>49.999
Uruguay	14.212	1	0 =>19.999

Fuente: Elaboración propia

Valores en miles USD	
5	400.000=>mas
4	200.000=>399.999
3	50.000=>199.999
2	20.000 =>49.999
1	0 =>19.999

Población por país 2021			
País		Valor	Rango
Brasil	213.993.441	5	200.000.000=> mas
México	130.262.220	3	100.000=>149.999.999
Colombia	51.265.841	2	50.000.000=> 99.999
Paraguay	7.219.641	1	0=>49.999.999
Uruguay	3.485.152	1	0=>49.999.999

Fuente: Elaboración propia

Valores en millones	
5	200.000.000=> mas
4	150.000.000=>199.999.999
3	100.000=>149.999.999
2	50.000.000=> 99.999
1	0=>49.999.999

PBI por país 2021			
País		Valor	Rango
Brasil	1,61 billones	5	1 billón =>mas
México	1,29 billones	5	1 billón =>mas
Colombia	314,32 miles de millones	4	300,00=>599,99 miles de millones
Paraguay	38,99 miles de millones	1	0=>99,99 miles de millones
Uruguay	59,32 miles de millones	1	0=>99,99 miles de millones

Fuente: Elaboración propia

Valores en millones - billones	
5	1 billon => mas
4	300,00=>599,99 miles de millones
3	200,00=> 299,99 miles de millones
2	100,00 => 199,99 miles de millones.
1	0=>99,99 miles de millones.

Acuerdos comerciales			
País		Valor	Rango
Brasil	Parte		
	Mercosur	5	Mercosur
México	ACU		
	60%	3	ACU 60%
Colombia	ACU		ACU
	100%	4	100%
Paraguay	Parte		
	Mercosur	5	Mercosur
Uruguay	Parte		
	Mercosur	5	Mercosur

Fuente: Elaboración propia

Valores	
5	Mercosur
	ACU
4	100%
	ACU
3	60%
	ACU 40
2	%
1	Sin ACU

Proximidad geográfica con Argentina (Capital-Capital)			
País	Km	Valor	Rango
Brasil	2.922	4	2.000=>3.999km
México	8.000	1	8.000 => más
Colombia	7.142	2	2.000=>3.999km
Paraguay	1.735	5	0=>1.999 km
Uruguay	1.220	5	0=>1.999 km

Fuente: Elaboración propia

Valores	
5	0=>1.999 km
4	2.000=>3.999km
3	4.000=> 5.999 km
2	6.000=> 7.999 km
1	8.000 => más

APÉNDICE II

Total de cajas 22 pallets		
96 cajas de vino por pallet x 22 pallets = 2112 cajas.		
Costo producción		
	Pesos	Dólares
Materia prima	250000	1655,62
Maquinaria	100000	662,25
Mano de obra	500000	3311,25
Estructura	600000	3973,51
Total	1450000	9602,65

Fuente: Elaboración propia

Costo embotellado			
	Unitario	Por Caja USD	Total USD
Botella 750ml	143	0,947019868	2000,10596
Corcho	32	0,21192053	447,5761589
Etiquetado	100	0,662251656	1398,675497
Total	275	1,821192053	3846,357616

Fuente: Elaboración propia

Costo embalaje			
	Unitario	Por Caja USD	Total USD
Cajas	100	0,662251656	1398,675497
Palet	1680	11,12582781	244,7682119
Total	1780	11,78807947	1643,443709

Fuente: Elaboración propia