



Oportunidades de Crecimiento Internacional en el mercado latinoamericano para
la variedad Merlot de vinos de Finca La Emilia S.R.L
Tesis Final de Grado - Licenciatura en Comercio Internacional

Camila Alana Puljiz
Dni: 42.579.240
Legajo: VCIN05341

Tutora: Sofia Bulacio

Noviembre 2022,
Santa Fe – Argentina

RESUMEN

Los retos que presentan los continuos cambios en escenario del comercio internacional exigen que se realicen evaluaciones exhaustivas de los objetivos de las empresas, su organización interna, su posición tanto en el escenario nacional como en el internacional, controlar su desempeño y de corregir errores, estudiar los posibles clientes y sus estrategias de marketing para ingresar a nuevos mercados. Así, el presente trabajo busca desarrollar un plan de exportación acorde a Finca La Emilia SRL para su vino de variedad merlot. Las herramientas propuestas para ello fueron los análisis FODA y PEST para la evaluación de los contextos de la empresa; método de clusters y la matriz multicriterio de Saaty para seleccionar los posibles mercados meta y el mercado final y, luego; un mix de marketing internacional acorde a los objetivos de la compañía. Dichos métodos sugirieron que el mercado óptimo es Uruguay, debido a que posee numerosas ventajas. Además, se concluyó que, para ingresar allí, la empresa se debe enfocar en mantener una calidad diferencial en sus productos, lo que permitirá que esta continúe expandiéndose y comercializando a pesar del escenario poco alentador de Argentina.

Palabras Clave: vino, exportación, mercado meta, mix de marketing, propuesta comercial.

ABSTRACT

The steady changes in the international commerce scenery represent challenges that demands thorough evaluations about the objectives that the business follow, their internal organization, their status both in the national and international stage, to control their performance and correct the mistakes, to study potential clients as well as their selection of strategies to enter new markets. In this way, the current work aims to develop an export plan according to Finca La Emilia SRL, for their merlot wine variety. The analytical tools used for this aim were: the FODA and PEST analysis to evaluate the context, a Clusters Method and the Analytic Hierarchy Process (AHP) of Saaty were used in order to choose the possible and the ultimate market target; and finally, a mix of marketing that follows the main objectives of the business. After all that analysis, Uruguay was selected as the target market because of its many advantages. Furthermore, it was concluded that, in order to get there, the company must maintain a high quality in

their product, what would allow the company to expand and continue trading in spite of the discouraging scenery of Argentina.

Keywords: wine, export, target market, marketing mix, commercial proposal.

Introducción

Mediante el presente reporte de caso para el trabajo final de grado para la empresa Finca La Emilia SRL sobre el producto vino tinto variedad Merlot, se pretende desarrollar una investigación de los mercados latinoamericanos para determinar cuál es la mejor opción para la exportación de dicho tipo de vino producido por Finca La Emilia. La selección se realiza luego de analizar acuerdos comerciales existentes, entre los países seleccionados, que beneficien a la firma; así como, los posibles precios de exportación que permitan seguir siendo competitivos sin perder la tan buscada y lograda calidad artesanal que posee el producto seleccionado.

Seguidamente, se indica un posible plan de acción que habilite maximizar beneficios, rentabilidad, incrementar la presencia de marca en los nuevos mercados meta para que Finca La Emilia pueda comenzar a expandirse y estabilizarse para no tambalear con los cambios que el mundo actual exige; ya que es de público conocimiento que las empresas que no se adaptan corren el riesgo de quedar obsoletas.

En otra línea, la historia de Finca La Emilia, una empresa boutique ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, provincia de Córdoba; comienza al ser fundada en los años noventa con la premisa de elaborar un producto diferenciado y de alta calidad. En sus comienzos, fue un mero emprendimiento agrícola familiar donde comercializaban principalmente duraznos y uvas tradicionales, su éxito comenzó a hacerse evidente cuando el fundador decidió *aggiornarse* al incorporar cepas finas y de mayor valor, provenientes de Italia; como lo son el Merlot, Cabernet y Malbec.

En el año 2005 se comercializó la primera tirada de vinos de prueba iniciada en 2004. Luego, en 2009, gracias a la ayuda de expertos en el tema y cinco años de arduo trabajo, el nuevo producto hecho con las variedades de uvas provenientes de Europa, salió al mercado nacional. El cual, de hecho, tuvo gran repercusión; lo que permitió que Finca La Emilia pueda presentarse y ganar varios concursos nacionales dándole la oportunidad

a ella y a toda su zona de introducir sus vinos en hoteles y restaurantes de alta gama debido a la buena calidad de la producción.

Además, es de gran importancia indicar que esta empresa se especializa en la producción a pequeña escala de vinos barricados, principalmente, tintos; y la variedad de uva mejor recibida entre los clientes es el Merlot (Universidad Empresarial Siglo 21, 2022).

En la actualidad, el registro de bodegas *boutique* argentinas exportadoras es acotado y ha ido en decaimiento en los últimos diez años. Sin embargo, como lo indica en su nota “Las bodegas chicas unen fuerzas para aumentar las exportaciones” el diario Clarín (2021), existen hoy en día unas 370 bodegas que rondan el 4,5% de las exportaciones en este rubro. Por esta razón, la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) junto al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) decidieron desarrollar el plan PEVI.

De esta manera, como indica dicho plan, se pretende desarrollar las oportunidades de mercado a partir de financiación, coordinación y acción colectiva. Con un plan estratégico y metas de seguimiento continuo.

En esta línea, se puede vislumbrar un horizonte abundante en cuanto a oportunidades y participación en el mercado internacional de la producción vitivinícola de pequeña escala. Por lo que Finca La Emilia, que posee el potencial necesario y coordinado con objetivos claros, plan de retroalimentación, búsqueda de balance en costos, financiaciones, preferencias arancelarias y demás análisis económicos; puede alcanzar con creces la internacionalización (PEVI 2030, 2022).

Argentina es un país productor por excelencia que no consume todo su volumen de producción y la industria vitivinícola no es la excepción. Así es que la mayor parte de los vinos se direcciona al mercado internacional, no en forma de una operación de exportación directa sino al recibir turistas que buscan degustar la producción de calidad argentina reconocida en el mundo, participar de experiencias memorables relacionadas con nuestra cultura y viajar por nuestras tierras; un combo irresistible a costos menores de los que acostumbran en sus países.

Entonces, ya que el mercado de brindar experiencias a turistas se encuentra lo suficiente explotado; por qué no optar por llevar los vinos de Finca La Emilia, de calidad premium, a dichos países donde por costos, costumbres, fama tradicional, cercanía y *appeal* serán bien recibidos. Por ello es que dicha ventaja de un mercado aún con

potencial de desarrollo es un *target* claro, que, con un análisis minucioso, un plan de desarrollo y controles periódicos; podrá explotarse y convertir la situación en una ventaja competitiva para la empresa y en un claro ejemplo de superación y avance del mercado argentino de pymes vitivinícolas.

Objetivo General

Definir un plan de internacionalización hacia el mercado latinoamericano para Finca La Emilia, acorde a sus objetivos de crecimiento a desarrollar en el primer trimestre del año 2023.

Objetivos Específicos

Seleccionar el mercado meta latinoamericano más atractivo para la exportación del vino de variedad Merlot de la empresa familiar La Emilia.

Indagar y seleccionar una estrategia de ingreso al mercado lo más óptima posible.

Análisis de la situación

Análisis Interno de la empresa

En relación a lo que indica Tienda Nube en su blog de Clasificación de las empresas: la guía más completa (2022), se decidió analizar a Finca La Emilia en base a dicha clasificación.

Según su actividad económica: primaria, ya que transforma los insumos en bienes finales para su consumición. Además, forma parte del sector secundario ya que toma la materia prima y genera un nuevo producto destinado al consumidor final.

Según su origen del capital: es privada y sus fundadores buscan como parte de sus objetivos, maximizar beneficios.

Según la magnitud de la empresa: al ser una bodega *boutique*, es considerada una empresa pequeña. En Argentina ingresa dentro de la clasificación de Pyme.

Según su forma jurídica: es una empresa unipersonal e individual y su actual dueña se encuentra inscripta como monotributista.

Según su alcance geográfico: es una empresa local ya que tiene su establecimiento en el lugar donde nació, a pesar de que distribuya sus bienes por todo el país (Tienda Nube, 2022).

Por otro lado, un detalle de gran importancia en cuanto a la organización interna es que Finca La Emilia no posee empleados contratados, ya que sus actividades dependen de la estación. Así es que, en tiempos de cosecha se contratan obreros monotributistas y enólogos, no así en tiempos de receso es la familia fundadora quién se encarga de todo el trabajo (Universidad Empresarial Siglo 21, 2022).

Por otro lado, el producto seleccionado para realizar la evaluación del proceso de internacionalización es el vino de variedad Merlot ya que es el más reconocido y premiado de la Finca cordobesa, La Emilia.

Este es un vino con carácter, un poco dulce, de color intenso y sabor tirando a frutal. A diferencia de las demás variedades, el Merlot posee una acidez equilibrada que lo hace apto para todos inclusive para quienes recién se inician en dicho arte. En cuanto al nivel de producción, es medio/bajo debido a sus pocos racimos, poco altos y no abundantes (Vinos Cutanda, 2022).

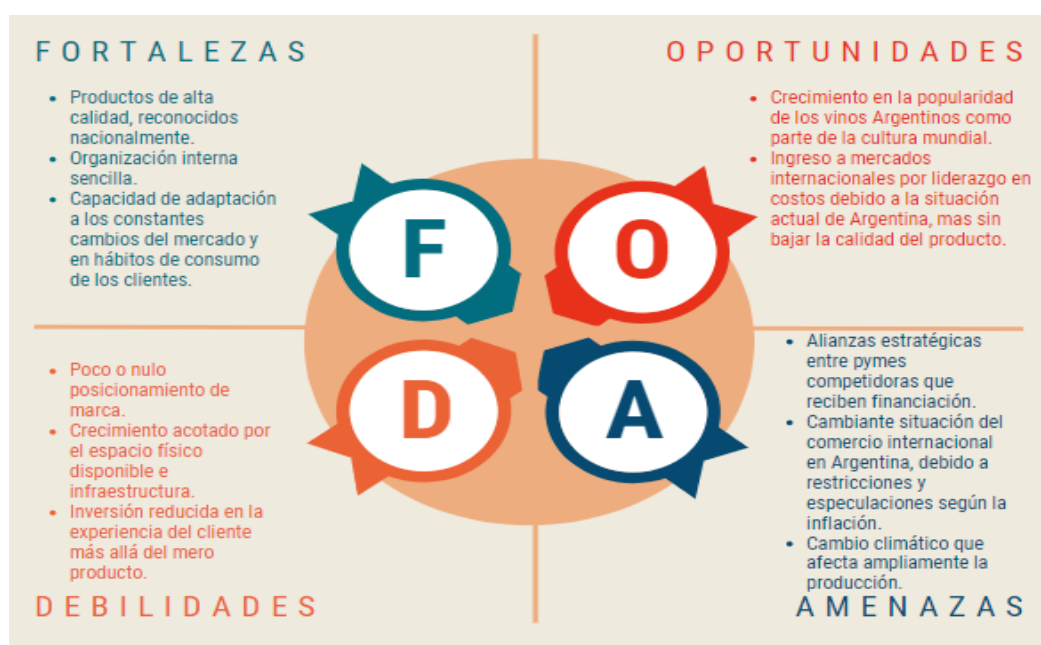
Es un bien de consumo no durable, de selección y superior. No es esencial, sino que el cliente lo compra porque así lo decide, luego de evaluar lo que quiere, sus intenciones y el grado de satisfacción que espera que le genere.

Análisis FODA

Seguidamente, se despliega una tabla con información recabada, interpretada y cotejada con el contexto nacional de Finca La Emilia. Lo que permite identificar cuáles son los puntos fuertes de la empresa (fortalezas), en cuales se debe trabajar (debilidades), en qué situaciones externas hacer hincapié para sacar ventaja (oportunidades) y qué se debe tener en cuenta a la hora de tomar ciertas decisiones para disminuir los riesgos (amenazas). Así se compone el análisis FODA inventado por el consultor administrativo Albert Humphrey del Instituto de Investigación de Stanford, el año 1960.

Figura 1

Análisis FODA de Finca La Emilia



Fuente: elaboración propia.

Análisis del entorno nacional

Análisis PEST

En este apartado se desarrolla el Análisis PEST, propuesto por Liam Fahey y V.K. Narayanan en el año 1968. Que consiste en evaluar factores macro-ambientales para contribuir a una gestión estratégica óptima.

En cuanto al factor político y legal a revisar, la legislación argentina indica que para poder exportar vino se debe obtener una serie de permisos a describir:

Análisis de Exportación del Instituto Nacional de Vitivinicultura. Se valida luego de haber presentado muestras de el/los vinos que se desean exportar, analizarlas e indicar que son aptas para esta actividad. Este documento debe ser solicitado por el titular o un representante debidamente inscripto. Además, el certificado dura 365 días contados desde su emisión (Reglamento Vitivinícola del Mercosur, s.f.).

Certificado de Origen. Garantiza que la mercadería exportada es de origen argentino, lo que permite gozar de ciertas preferencias arancelarias o no arancelarias dependiendo de los acuerdos comerciales que cierto país haya celebrado en conjunto con la Nación Argentina (Reglamento Vitivinícola del Mercosur, s.f.).

Sumado a esto, existen otras legislaciones adicionales que pueden ser de ayuda a la hora de trazar costos y elaborar el precio de venta. Por ejemplo, es de gran ventaja la

Unión del MERCOSUR, que aporta facilidad y reducción de tiempos y costos aduaneros para operaciones comerciales realizadas entre los países miembro. Además, existe un reglamento vitivinícola exclusivo del MERCOSUR; que se encarga de armonizar las legislaciones según los convenios, recomendaciones y principios normativos de la Organización Vitivinícola Internacional. Aquí se definen cuestiones como: definición y clasificaciones de los productos, normas de rotulación y etiquetado, tratamientos especiales con determinadas sustancias, entre otras (Reglamento Vitivinícola del Mercosur, s.f.).

En la misma línea, Argentina también ha firmado, en el año 2019, un acuerdo bilateral de libre comercio con Chile; país con el cual se comparte una amplia frontera, que procura amplificar las posibilidades comerciales entre ambos países. El Protocolo 61, como se denomina dicho acuerdo, determina leyes laborales entre ambos países, políticas ambientales en común e inclusive incluye desregulaciones sobre ciertos aspectos como, por ejemplo; el comercio electrónico, lo que facilita y agiliza el intercambio de bienes entre ambas naciones (Bizlatin Hub, 2020).

Por otro lado, el Régimen de Envíos en Consignación permite exportar los vinos al exterior, sin haber sido vendidos aún, hasta un plazo de 365 días para que se habilite la venta. Luego de concretada la acción comercial, comienza el plazo de pago de derechos de exportación e ingreso de divisas.

En cuanto a la promoción de exportaciones, existen organismos dedicados a que este rubro crezca; por ejemplo: La COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina), se encarga de encausar y regular todas las acciones para alcanzar los objetivos de desarrollo propuestos por el plan PEVI; que señala metas colectivas de integración todos los actores de la cadena de producción para lograr innovar tanto en productos como en procesos para que se acreciente el valor agregado del sector (Coviar, 2022).

También se puede mencionar a la agencia para la promoción de exportaciones de Córdoba,

ProCórdoba se concibió como una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas, con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un

crecimiento sostenido de las firmas y los productos en los mercados internacionales

(Procórdoba, s.f. www.procordoba.org).

Así es que, mediante diversos medios como la “Expo Delicatessen y Vinos”, Prowine China, seminarios y una comunicación detallada sobre los avances y logros de este sector; Procórdoba ha ido educando a los consumidores y empresas sobre la cultura del vino a través del tiempo.

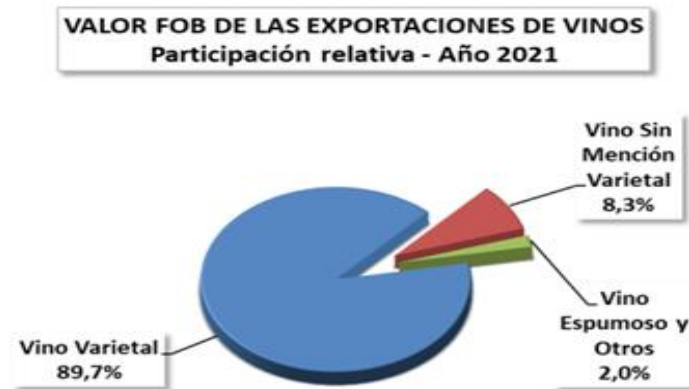
En cuanto al factor económico, se puede comenzar por indicar que el volumen de exportaciones de vino en el último tiempo no ha tenido variaciones importantes. Lo que indica que aún queda mucho lugar para la mejora y el desarrollo de oportunidades comerciales en el exterior para este tipo de bien. Según lo expresado en el Informe Anual del Mercado Externo de Vinos y Mostos del INV (2021); las exportaciones en valor FOB de vinos subieron un 13,4% con respecto al año anterior. Además, el 88,3% del ingreso de divisas de este rubro corresponde a vinos: 79,2% es de vino varietal, 7,3% vino sin mención de varietal y el 1,8% de vino espumoso. En la misma línea,

La cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas vitivinícolas que comercializaron con el exterior el año pasado fue 494 y el primer destino de exportación fue Estados Unidos, que acaparó el 32,8% de las ventas, seguido por Brasil (14,8%), Reino Unido (7,6%) y Canadá (6,7%)

(Argentina Gobierno, 2022. www.argentina.gob.ar).

Figura 2

Valor FOB de las exportaciones de vinos y mostos año 2021



Fuente: INV, 2021.

Por otro lado, la balanza Comercial muestra la relación entre los ingresos en US\$ provenientes de productos exportados por Argentina hacia el mundo y de aquellos que se importan. Asimismo, el Intercambio Comercial Argentino (ICA) señala la evolución de dicha Balanza.

Figura 3

Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas agosto 2022



Fuente: INDEC, 2022.

Según el Informe Técnico N°175 (Vol. 6) del INDEC, en agosto del 2022, las exportaciones disminuyeron con respecto al primer período del año; cabe aclarar que esto no es de gran significancia a comparación con el aumento exponencial que hubo desde fines del año 2021 hasta mediados del 2022. Y las importaciones crecieron más aún; esto influye dejando en negativo el saldo comercial, situación que no sucedía desde el año 2018 mas aún falta que cierre el corriente año para poder tener resultados certeros. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó un 11%, un valor inferior al del año anterior que fue de 54,7%.

En cuanto a indicadores económicos que influyen ampliamente en la decisión de exportar de la empresa, cabe mencionar que las variables evaluadas no son cerradas, sino que se interrelacionan unas con otras. Por este motivo es que en este apartado se presentan interrelacionadas unas con otras.

En esta línea, el Banco Santander en su portal especializado “Santander Trade Markets” Informa que la inflación bajó ligeramente en el año 2020 aunque siguió estando arriba un 40% según el Banco Mundial. Asimismo, el FMI sostiene que la balanza general del gobierno de 2020, representó -7,8% del PIB y en relación a la deuda este llegó aproximadamente a 96,7% (el nivel más elevado desde 2004), lo que despertó incertidumbre sobre la capacidad de Argentina para honrar la deuda. En 2020, tanto las exportaciones como importaciones disminuyeron debido a la carencia tanto de demanda como de ventas por la influencia de la pandemia. Cabe mencionar que implementar un estímulo fiscal en estos momentos es difícil debido a la renegociación de nuestro gobierno para con la deuda (Santander Trade, 2022).

Seguido a esto, se señala que el porcentaje de inflación acumulada en el corriente año 2022 es de 78,5%. En la siguiente figura se despliegan datos sobre la variación de la Inflación Interanual donde se muestran 3 períodos (meses) seleccionados por año: Inicio, mediados y fin (BCRA, 2022).

Figura 4

Variación interanual de la inflación en valores porcentuales

Fecha	Porcentaje de Inflación	Variación Porcentual de la Inflación (con respecto al mes anterior inmediato)
31/01/2020	52,9	2,3
30/06/2020	42,4	2,2
31/12/2020	36,1	4,0
31/01/2021	38,5	4,0
30/06/2021	50,2	3,2
31/12/2021	50,9	3,8
31/01/2022	50,7	3,9
30/06/2022	60,4	5,3
31/08/2022	78,5	7,0

Fuente: elaboración propia con datos del BCRA.

Seguidamente, el tipo de cambio en Argentina. Según la última actualización de Santander Trade a los dos días del mes de octubre del año 2022, el país conserva una libre

convertibilidad de divisas y el derecho a transferir beneficios y capitales sin ninguna declaración formal. Además, posee un régimen de tipo de cambio flotante o flexible cuya cotización se fija por la interacción entre la oferta y la demanda, sin intervención de la autoridad económica más allá de que el gobierno procura conservar un tipo de cambio regular respecto al dólar. A continuación, se indica el tipo de cambio actual al 02/10/2022: 1 ARS = 0.0068 USD, 1 USD = 147.3088 ARS. Dichos valores varían día a día (Santander Trade, 2022).

Seguidamente, se presenta el tipo de cambio interanual desde 2016 hasta 2020.

Figura 5

Tipo de cambio interanual (cantidad de usd/1 ars)

Indicadores monetarios	2016	2017	2018	2019	2020
Dólar estadounidense (USD) - Tasa de cambio anual media por 1 ARS	0,07	0,06	0,04	0,02	0,01

Fuente: Santander Trade Market, 2022.

En otra línea, analizaremos el riesgo país actual de Argentina; cabe aclarar que si el riesgo país es alto puede repercutir negativamente en la llegada de inversiones a largo plazo y, además, complica las necesidades financieras de un país. Al día 29 de septiembre del año 2022, el riesgo país subió un 9% quedando en 2,664 puntos; con respecto al cierre del mes anterior. En lo que va del corriente año, esta variable aumentó en un 57% desde el inicio del mismo (Rava Bursátil, 2022).

A pesar de lo indicado anteriormente, Argentina cuenta con algunos incentivos a la exportación, por ejemplo: un reintegro del 7%. Si bien esto pareciera no ser de gran ayuda considerando los altos niveles de crecimiento anual de la inflación que posee la República. Mas si se realiza un buen costeo de materia prima, servicios de producción; combinado a un plan de marketing e internacionalización adecuado se pueden maximizar las ventajas disponibles.

Si se habla del factor socio cultural, se puede notar que el fenómeno de la pandemia del año 2020 cambió mucho los hábitos tanto de vida como de consumo; en Argentina el vino se inserta perfectamente en ambas realidades. En cuanto a la primera, el vino forma parte de una dieta mediterránea que, mientras sea consumido de forma balanceada, aporta muchos beneficios a la salud; y, por otro lado, aporta a una cultura de unión al igual que el mate ya que se encuentra presente en nuestras fiestas, reuniones,

música y costumbres; sumado a que también es un fenómeno mundial y no solo se reduce a la Argentina.

Agregado a esto, en dicho país, la producción del vino se realiza de manera seria y profesional ya sea en las grandes bodegas industriales o en las pequeñas fincas familiares y bodegas boutique. Existen una cantidad importante de estudios que se realizan junto a personas especializadas como enólogos que se aseguran que cada producto creado sea una obra de arte para el paladar. Esto se debe principalmente a la cultura ancestral de agricultores, trabajadores y apasionados en la materia que posee Argentina.

Ahora, en cuanto al factor tecnológico, se puede decir que la ciencia y tecnología en Argentina tienen sus bases coordinadas con políticas, planes y programas llevados a cabo por el Estado, las universidades e institutos nacionales, empresas, organismos y asociaciones nacionales e internacionales que están orientadas hacia la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) así como las infraestructuras e instalaciones científicas y tecnológicas (Argentina Gobierno, 2022).

Así es que Argentina es un referente en cuanto a innovación tecnológica dedicada a la agroindustria, esto se debe principalmente a que el 53% de su territorio es cultivable. Es por ello que continuamente se realizan congresos, charlas, capacitaciones y proyectos para un mejor y pronto desarrollo de la tecnología aplicada a la vitivinicultura. Un claro ejemplo es el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo que se orienta a productores, bodegas y proveedores de bienes y servicios tecnológicos que se llevó a cabo en el año 2019 donde los principales temas a abordar fueron: las tecnologías de información para una viticultura de precisión, el mercado del vino y la competitividad industrial y de la ciencia de desarrollo y producción vitivinícola sostenible.

Análisis del Mercado Internacional

Seguidamente, se realiza el análisis de los principales importadores y exportadores de la posición arancelaria 2204.21.00 que hace referencia a vinos almacenados en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros (VUCE, 2022).

Principales Importadores

Figura 6

Principales importadores mundiales de la posición arancelaria 2204.21.00

Orden	País Importador	Valor FOB <u>usd</u>
1	EEUU	8.408.789.847
2	Reino Unido	5.826.628.953
3	Alemania	4.769.211.274
4	China	2.847.524.670
5	Brasil	836.672.458

Fuente: elaboración propia con datos de Nosis Explorer.

Se puede dilucidar que Estados Unidos lidera las importaciones de esta posición arancelaria ya que es el país con mayor valor FOB importado (2,5 billones por encima del Reino Unido aproximadamente). Por otro lado, cabe mencionar que el único integrante del MERCOSUR que aparece en el top 5 es Brasil, país limítrofe a la Argentina con el que poseemos numerosas ventajas.

Principales Exportadores

Figura 7

Principales exportadores de la posición arancelaria 2204.21 a nivel mundial

Orden	País Exportador	Valor FOB <u>usd</u>
1	Francia	2.568.390.775
2	Italia	1.990.353.329
3	España	627.745.742
4	EEUU	537.539.978
5	Chile	464.790.095

Fuente: elaboración propia con datos de Nosis Explorer.

Los principales competidores a nivel mundial de Argentina son Francia e Italia. Sin embargo, cabe mencionar que Chile es el país cuyas exportaciones más perjudican y repercuten en el mercado de exportación argentino debido a la cercanía física, idioma en común, costumbres y mercados meta similares.

Diagnóstico y Discusión

A esta altura del desarrollo del trabajo, es necesario reconocer la necesidad que hubo de trazar un plan de internacionalización para Finca La Emilia acorde a un plan de exportación simplificado que permita que sus productos ingresen con alta competitividad a los nuevos mercados. Cabe mencionar que hay ciertas situaciones que necesitaron de un análisis profundo y un diseño que ajuste las amenazas y debilidades de la empresa para lograr que las fortalezas sean aplicables a las oportunidades emergentes en este rubro, alcanzando la internacionalización.

De otro modo, podría no haberse, ni siquiera detectado, las oportunidades de expansión a otros países. Además, de que la primera operación de internacionalización necesita de un plan, un seguimiento y retroalimentación para luego, mejorar e ir ajustando detalles; pero sin un análisis preliminar no habría líneas concretas que seguir.

Ahora, habiendo analizado internamente a la empresa Finca la Emilia se pudo llegar a algunas conclusiones sobre su situación actual, primeramente; esta pyme se encuentra en una posición favorable en cuanto a otras ya que posee una ventaja competitiva muy difícil de incorporar o copiar, que es la constante adaptación a las nuevas necesidades del mercado, así es que sin dejar su esencia casera de lado logra aprovechar las oportunidades disponibles en cuanto al crecimiento en la popularidad de los vinos argentinos a nivel internacional maximizando las oportunidades y adaptándose a las amenazas. Sin embargo, a pesar de que los productos que ofrece son de calidad diferenciada, su posicionamiento de marca es muy bajo o casi nulo.

Siguiendo esta línea, la situación económica que Argentina experimentó en este último tiempo, fue considerada una amenaza para la empresa; ya que la creciente inflación impactó directamente en los costos de producción y las expectativas inflacionarias dispararon los valores de los productos y servicios lo que se reflejó directamente en el precio de venta al público. Estos aumentos exponenciales afectaron directamente a la competitividad de esta marca y demás empresas a nivel internacional, lo se puede visualizar en la balanza comercial propuesta y detallada en la figura número 3.

Además, a pesar de que en este rubro existen alianzas entre pymes que poseen financiación del Estado, Córdoba tiene varios organismos, por ejemplo: Procórdoba que se ocupan de promover la industria del vino local y conseguir ciertos beneficios; sumado a ello, se encuentran los acuerdos regionales como el MERCOSUR, que benefician

ampliamente y aportan a que las amenazas incidan en menor medida en la exportación de Finca la Emilia.

Entonces, resumiendo los datos mencionados, la empresa seleccionada se encuentra con posibilidades visibles de establecerse en el mercado internacional; siempre y cuando se defina una estrategia de mercado concreta y un plan de internacionalización acorde a la misión, visión y valores de la empresa. Además, tratando de evaluar cada costo, plan de acción y resultado buscando una mayor rentabilidad y, si es posible, economía a escala para poder ingresar a un nuevo país como un competidor fuerte. Siempre teniendo en cuenta el poder ser lo suficiente flexibles para poder aceptar el *feedback* recibido de la práctica diaria y aplicar los cambios necesarios al proceso para así convertir las nuevas situaciones de aprendizaje en una ventaja competitiva de dicha empresa.

En cuanto al análisis del mercado internacional, se llegó a la conclusión de que si bien Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países alejados geográficamente son los principales mercados de exportaciones argentinas; se pretende tener en cuenta otras cuestiones como las distancias, costumbres, tratados que generan beneficios y la complejidad del proceso exportador, para seleccionar los posibles mercados meta.

Marco Teórico

Objetivo Específico 1: Identificación y selección de nuevos mercados latinoamericanos para Finca La Emilia. A través de la selección de *clusters* y luego la aplicación de la Matriz Multicriterio.

El primer método consiste en, seleccionar dos variables de mayor relevancia (eje “y” y eje “x”) y, ubicar los países con mayor puntuación dentro de pequeños grupos con características similares, para luego; seleccionar un finalista de cada grupo. En este caso, las variables seleccionadas son: PBI per cápita y distancia geográfica.

Seguidamente, se aplicará una Matriz Multicriterio que es un método de análisis jerárquico propuesto por Thomas Saaty, a dicha pre selección de países.

Así se comienza por establecer una matriz cuyas columnas serán los criterios más relevantes que se desean evaluar y las filas, en este caso, contienen los países más relevantes preseleccionados para realizar un filtro y que a partir de la ponderación de las

variables propuestas de interés; se pueda indicar qué mercado es el más conveniente en este caso.

Luego, debe establecerse la escala de medidas en base a la cual se ponderan las variables. Por ejemplo:

1. Desfavorable
2. Regular
3. Favorable

Y, además, cada variable debe tener asignado un coeficiente de peso (importancia) en relación a las demás variables; que en su totalidad sumen un total de 1. Por ejemplo:

Figura 8

Matriz Multicriterio de Saaty

Criterio		Tipo de cambio	Inflación	Balanza Comercial	Facilidad de hacer negocios	Distancia Geográfica	Conveniencia y facilidad logística	Total
-	Peso							1
País 1	Valor							
	Ponderación							
País 2	Valor							
	Ponderación							
País 3	Valor							
	Ponderación							
País 4	Valor							
	Ponderación							

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Específico 2: estrategia de ingreso al nuevo mercado.

Se utiliza el método de las 4 “P” del Mix de Marketing Internacional propuesto por Mac Carthy, que son cuatro variables controlables que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta.

Se comienza por definir las 4 P a señalar: producto, precio, plaza y promoción.

1. **Producto:** el bien o servicio que la empresa coloca a disposición del consumidor para satisfacer sus necesidades. Lo esencial es saber adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, en el menor tiempo posible.

2. Precio: valor que debe abonarse para conseguir la propiedad del bien o el goce del servicio. Este incluye, los costos, descuentos, beneficios, el mercado en sí, la competencia, el objetivo de la empresa, entre otras cuestiones.
3. Plaza: se refiere a la distribución, todo lo necesario para poner el producto o servicio a disposición del consumidor final en el punto de venta. Incluye tener en cuenta los tiempos logísticos, el proceso de pedido, el inventario, intermediarios, entre otros.
4. Promoción: engloba todos los métodos a tener en cuenta para dar a conocer el producto a la sociedad con el objetivo de generar más alcance y, consecuentemente más ventas (Blog Zendesk, 2020).

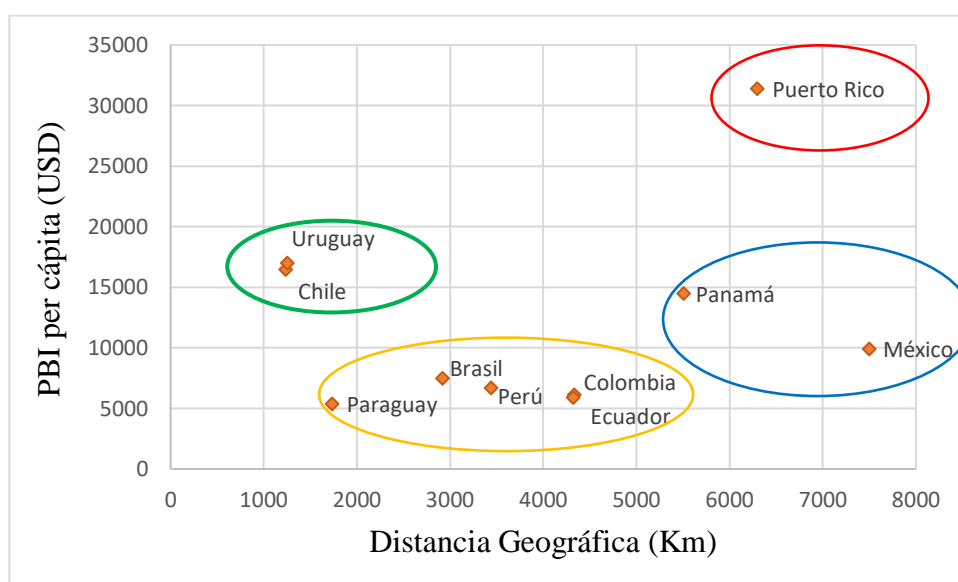
De esta forma, al seleccionar un mix de marketing coordinado a los objetivos y posibles acciones de la empresa, en búsqueda de ingresar a un nuevo mercado con alguna de las estrategias que este método dispone, por ejemplo: liderazgo en costos (precio y plaza) o diferenciación de producto (producto y promoción).

Desarrollo

Objetivo Específico 1: para esta instancia se comenzó con el método de *clusters*, para ello se seleccionaron 2 variables a analizar, que son; en el eje “x” la distancia geográfica de los países medida en kilómetros y en el eje “y” el PBI per cápita con valor en USD. Luego, se seleccionó el mejor candidato de cada grupo para poder acotar opciones. Seguidamente de realizada esta preselección de países se expanden los criterios a tener en cuenta para obtener el mercado meta final.

Figura 9

Clusters



Fuente: Elaboración propia. Con datos del Banco Mundial, 2022.

Como se puede visualizar en el gráfico superior, se agruparon los posibles países importadores en cuatro *clusters* o grupos diferenciados. Cabe aclarar que, se cotejaron ambas variables para un ranking seleccionado de los 10 primeros países candidatos de América Latina. Así, de cada uno de los grupos, se eligió un finalista; como ser: Uruguay por tener mayor PBI per cápita del *cluster* verde (17020,6 usd) y, menor distancia con Argentina (1256,5 km), del *cluster* anaranjado se seleccionó como posible mercado meta a Brasil ya que es el que posee los mejores valores de su grupo, con un PBI per cápita de 7518,8 usd y 2922 km de distancia. Además, se eligió a Panamá, del cluster azul, con un PBI per cápita de 14516,3 usd y una distancia con Argentina de 5512 km. Y el cluster rojo, se compone de un solo país, Puerto Rico, ya que actualmente; posee el mayor PBI del ranking y es el único habilitado para ingresar en dicho cluster de PBI superior, por lo que fue el seleccionado de dicho grupo.

Seguidamente se analizaron las variables indicadas para la Matriz Multicriterio según los cuatro países finalistas, así se ponderó cada país correctamente para obtener el mercado meta final.

Se comienza por analizar a Brasil. La moneda local es el Real cuyo tipo de cambio R\$/ARS es 1R\$ a 28.5 la compra y 32.5 la venta en pesos argentinos al día 13 de noviembre del año 2022 (Banco de la Nación Argentina, 2022).

Sobre la inflación se puede comentar que la tasa de variación anual del índice de precios al consumo fue, en octubre, del 6.5% (Datos Macro, 2022).

En la misma línea, la estructura de la balanza comercial es positiva: 32.370 millones de USD para el año 2020. Las importaciones de bienes para dicho período fueron de 166.276 millones de USD, cifra menor a la del período anterior (Santander Trade Markets, 2022).

Ahora bien, en cuanto a la facilidad para hacer negocios que incluye aspectos como: impuestos, comercio transfronterizo, regulaciones en materia legal, trato a empleados, entre otros; este país ocupa el lugar n°124 en el ranking (Banco Mundial, 2022).

En cuanto a la facilidad logística se puede decir que el Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta) en Brasil fue 3.09 en el año 2018 (Index Mundi, 2022).

Luego de haber analizado el primer país, se continua por describir dichos datos, pero para Uruguay. Así es que la moneda local es el peso uruguayo, que equivale a 3.97 pesos argentinos al día 13 de noviembre del año 2022 (Google Finance, 2022).

Si se habla de inflación, dicho país tuvo una variación mensual del índice de precios al consumo de 0.5%, a lo que la inflación acumulada del año 2022 es de 4.9%. Además, el IPC de bebidas alcohólicas acumulado desde enero es de 5.3% (Datos Macro, 2022).

Seguidamente, cabe mencionar que la balanza comercial de este país tiene estructura positiva desde hace un tiempo. Las exportaciones fueron 1.312.193 millones de usd en el mes de agosto del año 2022 y las importaciones 1.098.105 millones de usd registrados en el mismo mes. Lo que indica que posee una economía líder en Latinoamérica y que tiene previsiones de seguir creciendo (Trading Economics, 2022).

Si se habla de la facilidad para hacer negocios, Uruguay se encuentra en el puesto número 101 del ranking mundial quedando como uno de los países suramericanos mejor situados en dicho escalafón (Banco Mundial, 2022).

El índice de desempeño logístico de Uruguay es de 2.71. Cabe mencionar que es un número con bastantes fluctuaciones benignas a través del tiempo (Banco Mundial, 2022).

En cuanto a Panamá, la moneda local más utilizada es el dólar estadounidense que tiene una convertibilidad de 1 USD/0.99 PAB (Balboa Panameño), la otra moneda oficial del país. El dólar tiene una convertibilidad de 1 USD/159 pesos argentinos la compra y 1

USD/ 167 pesos argentinos la venta, al día 13 de noviembre del año 2022 (Banco de la Nación Argentina, 2022).

La tasa de variación anual para septiembre del año 2022 es del 1.9%, mas no ha habido ninguna variación mensual por lo que la inflación acumulada para dicho período es del 1.7% (Datos Macro, 2022).

En cuanto a la balanza comercial, Panamá registró un déficit de 6.248,1 millones de euros en el año 2021, lo que representó un 11.63% de su PIB y fue un 1.9% mayor al período anterior (Datos Macro, 2022).

Panamá se encuentra en la posición n°86 del índice de facilidad para hacer negocios (Banco Mundial, 2022).

Cabe aclarar que se aconseja que dicho índice sea cotejado con tratados de comercio exterior vigentes entre dicho país y Argentina, si es que los hay; para apuntar si es igual de conveniente para el país exportador. Seguidamente, el índice de desempeño logístico de Panamá es de 3.33 (Banco Mundial, 2022).

En dicho apartado, debe tenerse en cuenta que, si bien puede exportarse la carga mediante camión, dependiendo de los volúmenes seleccionados se deberá evaluar la posibilidad y conveniencia del transporte aéreo por optimización de tiempo.

Por último, se evaluó a Puerto Rico. Su moneda oficial es el dólar estadounidense, con una convertibilidad, al día 13 de noviembre del año 2022, de 167 pesos argentinos por dólar (Banco de la Nación Argentina, 2022).

El índice de precio al consumidor tuvo una variación del 0,07% mensual y la tasa de inflación anual acumulada es del 6.10% (Trading Economics, 2022).

Sumado a esto, Puerto Rico posee una balanza comercial que abarca un 14% del PBI de dicho país, lo que indica que es de estructura positiva (Banco Mundial, 2022).

Además, si bien no hay datos disponibles específicos de Puerto Rico para el índice de desempeño logístico, este país, se rige bajo todas las normas, especificaciones y aranceles de Estados Unidos. A pesar de ello, y de que tenga muchas facilidades para el comercio; si se evalúan distancias, no es uno de los mercados latinoamericanos más recomendados. Ahora, en cuanto a la facilidad para hacer negocios, Puerto Rico toma el puesto n° 65 (Banco Mundial, 2022).

A partir de los datos registrados, se procede a analizar las variables, ponderarlas y seleccionar el país con mayor puntuación.

Figura 9

Matriz Multicriterio de Saaty

Criterio		Tipo de cambio	Inflación	Balanza Comercial	Facilidad de hacer negocios	Distancia Geográfica	Conveniencia y facilidad logística	Total
-	Peso	0.2	0.2	0.05	0.05	0.3	0.2	1
Brasil	Valor	2	1	2	1	2	3	11
	Ponderación	0.3	0.1	0.3	0.1	0.3	0.5	1.6
Uruguay	Valor	3	2	3	2	3	2	15
	Ponderación	0.5	0.3	0.5	0.3	0.5	0.3	2.4
Panamá	Valor	1	3	1	3	1	3	12
	Ponderación	0.1	0.5	0.1	0.5	0.1	0.5	1.8
Puerto Rico	Valor	1	1	1	3	1	1	8
	Ponderación	0.1	0.1	0.1	0.5	0.1	0.1	1

Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que Uruguay es el país seleccionado como mercado meta para el vino de variedad Merlot de Finca La Emilia. Como se observa en la tabla superior se eligió dicho país, principalmente por la cercanía geográfica que facilita la coordinación logística, y también, reduce costos y, porque posee una balanza comercial junto con un PBI que favorece el comercio interior y exterior. Además, al ser un país miembro del MERCOSUR, Argentina posee numerosas ventajas para con él, antes descritas en el informe. Asimismo, el tipo de cambio actual, favorece la convertibilidad de monedas; permitiéndole a la empresa Finca La Emilia, ciertas ventajas y comodidades sobre las transacciones. Por otro lado, es un país cuya cultura está ligada a la de Argentina, principalmente por ser países limítrofes, algo que permite un conocimiento más certero y rápido del mercado.

Objetivo Específico 2: para el desarrollo de esta instancia se utilizará el método de las 4 “P” del Mix de Marketing Internacional propuesto por Mac Carthy.

Para comenzar, se describe la “P” de Producto. El Vino seleccionado para la exportación hacia Uruguay es parte de la variedad Merlot de Finca La Emilia. Si bien se ha aclarado que es un producto de selección, es decir, que el cliente lo elige acorde a sus gustos, no porque sea un bien esencial. Además, se ha aclarado que es un vino dulce y suave, pero con suficiente carácter como para que tanto catadores experimentados como amateurs y cualquier tipo de cliente que quiera comenzar consumir esta bebida, obtenga

una buena impresión y se lleve una degustación acorde a los estándares propuestos por esta empresa. Sobre la presentación, esta no necesita grandes cambios de texto ya que el país seleccionado habla el mismo idioma que Argentina y ya que la idea principal de la empresa es mantener la calidad y sofisticación, el vino quizá deba presentarse en cajas especialmente diseñadas para tener una presencia de marca fuerte y recordable por los clientes.

Ahora se definen las unidades de venta y su embalaje: el volumen unitario es de 750ml, el producto se presenta en botellas individuales de vidrio que se comercializan al por mayor en cajas de 12 unidades cada una. Las medidas de las cajas serán de: 33x26x34cm (largo x ancho x alto). Cada palet de 120x100x105cm constará de 27 cajas que juntas tienen un peso de 127kg aproximadamente, sin contar el embalaje.

Seguidamente, se establecen ciertas cuestiones sobre la “P” de Precio. Si bien, cabe mencionar que los costos fijos son los mismos en época de producción, pero en época de receso algunos se transforman en variables, como, por ejemplo: la mano de obra contratada que no se utiliza en dicho período del año ya que solo trabaja la familia fundadora de la finca boutique. A pesar de ello, la cosecha anual debe mantener la familia y la finca en pie en las temporadas bajas de producción, porque cabe recordar que su espacio es acotado, por ende, las cantidades de ejemplares también lo son. Así es que se debe tener en cuenta principalmente eso.

En la misma línea, al ser vinos reconocidos por su calidad, es recomendado ingresar al nuevo mercado apuntando a la diferenciación, aprovechando las ventajas competitivas de la empresa. El enfoque en la calidad y experiencia del cliente es la opción más viable, dado también, que un liderazgo en precios es difícil de conseguir sin economías a escala.

Además, Uruguay es un país con un PBI per cápita relativamente alto comparado con los demás países latinoamericanos, sumado a que la cultura del vino se encuentra fuertemente arraigada en el país, cabe aclarar que la uva emblema es el Tannat. “Uruguay está posicionado como productor boutique. “Es el emporio de bodegas familiares”, sostiene Federico, haciendo referencia a que un 90% de las bodegas en Uruguay siguen esa tradición.” (Alacarta, 2022).

A continuación, se define el valor bajo el incoterm FOB.

Figura 10

Desglose del valor FOB de exportación

Costo de Mercadería	9700.56 usd
Insumos Importados en Admisión Temporal para Perfeccionamiento Industrial	No posee
Insumos Importados en Forma Directa	No posee
Envases y embalajes	25 usd
Flete interno	485.02 usd (5% del costo de mercadería)
Seguro interno	582.03 usd (6% del costo de mercadería)
Derechos a la Exportación	4.5% (Dec. N° 789/20 Anexo I)
Reintegros a la exportación	7%
Adicional Reintegro	0.5%
Comisiones varias	1%
Otros Gastos	No posee
Utilidad del Impuesto a las Ganancias	No posee
Utilidad deseada	42%
Precio FOB total	18.778,47 usd
Precio FOB unitario (por kg)	147.86 usd por kilogramo
Precio FOB unitario (unidad de 390gr)	57.66 usd cada unidad

(Fuente: elaboración Propia).

Luego de indicado lo anterior, se prosigue por indicar la “P” de Plaza. Así, debido a que Uruguay es conocido por tener una producción de vinos elevada, es una idea correcta comenzar a dar a conocer los vinos de Finca La Emilia mediante las cadenas de hoteles presentes en ambos países ya que Finca La Emilia es fuertemente reconocida y elegida entre los hoteles argentinos debido a los concursos en los que ha participado y ganado dicha empresa. De este modo, se pueden llegar a acuerdos comerciales con las cadenas hoteleras para ingresar al país de una manera bastante segura, sutil e ir ganando lugar para luego, continuar con la venta particular a distribuidores y demás clientes interesados. A continuación, se encuentra una lista de posibles clientes uruguayos.

Figura 11

Principales importadores uruguayos de la posición arancelaria 2204.21.00

Empresa	Cantidad de productos comercializados	Ciudad
Henderson Y Cia S.A.	2.474	Montevideo
Milotur S.A.	649	Montevideo
Supermercados Disco Del Uruguay S A	629	Todo el país
Soldo Hermanos S.A.	548	Montevideo
Soluciones Vitivinícolas Ltda	288	-

Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.

Se elige al cliente uruguayo: Soluciones Vitivinícolas Ltda (Solvit) ya que es la única empresa uruguaya que se especializa en el comercio de productos vitivinícolas importados. La oferta comercial y sus detalles se visualizan en la siguiente factura proforma.

Figura 12

Factura Proforma

FACTURA PRO-FORMA
Número: 185

Teléfono: (05525) 1234-5678
Dirección: Colonia Caroya, Córdoba , Argentina. X5225

Nombre: Soluciones Vitivinícolas Ltda Fecha: 13-11-2022
Dirección: Paso Escobar 1542 Juan Antonio Artigas Km 27.500, Uruguay Condición de pago: 50% anticipado y 70% carta de crédito

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL
Cajas de 12 unidades de vino Merlot de Finca La Emilia SRL	27	359.28 usd	9700.56 usd
Términos y condiciones comerciales		SUBTOTAL	<u>9700.56 usd</u>
Duración de la oferta: 7 días hábiles. Incoterm: FOB. Transporte: camión. Empaque: 1 palet con 27 cajas de 12 unidades c/u.		OTRO	<u>0</u>
		TOTAL	9700.56 USD

Firma

Gracias por su compra.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se explicará la “P” de Promoción. Comenzar por dar a conocer la marca creando una presencia online será una elección óptima debido a que, el mercado ha cambiado y cada vez más gente tiene presencia en las redes sociales; dejando a un lado la comunicación indirecta por medio de anuncios televisivos, de radio, entre otros. Además, se podrían negociar acuerdos para asentar banners y repartir *flyers* en los restaurantes de los hoteles.

Además, siguiendo la misma temática, Finca La Emilia podría darse a conocer y ganar mercado mediante la participación con muestras del producto en ferias Enológicas como, por ejemplo: Prowein, MUY, entre otras. Estas ofrecen, no solo la oportunidad de que potenciales clientes conozcan la marca y los productos, sino que también, posibilitan negociaciones al tener un nexo en el país importador durante el tiempo que duren dichos eventos.

CONCLUSIÓN

Todo lo expuesto anteriormente permite concluir que Finca La Emilia SRL posee el potencial necesario para desarrollarse internacionalmente, ya que cuenta con ventajas competitivas sólidas y un sistema de retroalimentación y voluntad de corregir errores para evitar o minimizar en la mayor medida posible las amenazas del entorno.

Luego de analizado el contexto nacional, se lograron identificar las oportunidades habilitadas, debido a los incentivos a la exportación, grupos exportadores vigentes, planes de financiación, ferias informativas y encuentros internacionales del rubro.

A continuación de ello, se evaluaron los mercados latinoamericanos más llamativos para la propuesta comercial de la finca boutique; así de una preselección de los 10 países con mayor PBI per cápita y menor distancia para con Argentina; se llegó a un escalafón final de 4 países entre ellos: Brasil, Uruguay, Panamá y Puerto Rico.

Seguidamente, se analizaron con mayor profundidad ciertas variables previamente seleccionadas por su importancia en este informe de caso, a las que se les asignó un rango, un valor y una puntuación.

Así es que, se llegó a la conclusión de que Uruguay es el mercado meta con variables óptimas para el desarrollo de la propuesta de exportación de Finca La Emilia SRL. En esta línea, se desarrolló un plan de implementación actualizado para el primer

trimestre del año 2023, en donde se indicó el producto, las adaptaciones necesarias del empaque, el embalaje, las condiciones comerciales seleccionadas, las cantidades de exportación junto a su correspondiente costo total y su consiguiente precio para el mercado internacional con una rentabilidad asignada del 42%. Dicho margen habilitará a la empresa a seguir produciendo en el último trimestre del año 2022. Y no solo salvar gastos, sino ganar un porcentaje conveniente y al mismo tiempo, ganar mercado y conocimiento de marca en Uruguay. Además, de haber diseñado una propuesta formal mediante una factura proforma a un cliente previamente evaluado de dicho país meta.

Por otro lado, se recomienda a consiguientes investigadores; indagar sobre posibles oportunidades de ganar mercado en Europa, ya que si bien, es una región de competidores muy fuertes, Argentina y Finca La Emilia preferentemente, poseen la calidad y los valores necesarios para crecer en el mercado y expandir sus horizontes.

Bibliografía

- Alacarta. (2022). La cultura del vino en Uruguay. <https://alacarta.com.py/notas/la-cultura-del-vino-en-uruguay>
- Argentina Gobierno. (2022). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>
- Argentina Gobierno. (2022). Las exportaciones de MiPyMEs vitivinícolas crecieron 5,5% en 2021. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-exportaciones-de-mipymes-vitivinolicas-crecieron-55-en-2021>
- Argentina Gobierno. (s.f.). Reglamento Vitivinícola del Mercosur. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reglamentovitivinicoladel_mercosur.pdf
- Banco Central de La Nación Argentina. (2022). Principales Variables. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp
- Banco Mundial. (2022). Balanza comercial de bienes y servicios (% del PIB) <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.RSB.GNFS.ZS>
- Banco Mundial. (2022). Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta) – Brasil. <https://www.indexmundi.com/es/datos/brasil/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ>
- Banco Mundial. (2022). Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta) – Panamá <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?locations=PA>
- Banco Mundial. (2022). Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta) – Uruguay. <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?locations=UY>

Banco Mundial. (2022). Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios).

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2019&start=2019>

Bizlatin Hub. (2020). ¿Cuáles son los Acuerdos de Libre Comercio en Argentina?

<https://www.bizlatinhub.com/es/acuerdos-libre-comercio-argentina/#:~:text=Gran%20parte%20del%20comercio%20de,recientemente%2C%20con%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea>

Blog de Zendesk. (2020). Descubre las 4 P del marketing mix.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/4-ps-marketing-mix/>

Castañeda, S. (2022). Clasificación de las empresas: la guía más completa.

<https://www.tiendanube.com/blog/mx/clasificacion-de-las-empresas/>

Coviar. (2022). Corporación Vitivinícola Argentina. <https://coviar.ar/>

Datos Macro (2022). IPC de Brasil. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/brasil?dr=2022-09>

Datos Macro (2022). IPC de Panamá. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/panama>

Datos Macro (2022), IPC de Uruguay. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/uruguay>

Datos Macro (2022). Panamá – Balanza Comercial.

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/panama#:~:text=Cae%20la%20balanza%20comercial%20de,9%2C73%25%20del%20PIB.>

INDEC. (2022). Intercambio comercial argentino.

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_09_22F5409DE21E.pdf

Google Finance. (2022). De peso uruguayo a peso argentino.

<https://www.google.com/finance/quote/UYU->

[ARS?sa=X&ved=2ahUKEwjBscONgvf6AhVQhJUCHXRCCnAQmY0JegQICBAAb](https://www.google.com/finance/quote/UYU-ARS?sa=X&ved=2ahUKEwjBscONgvf6AhVQhJUCHXRCCnAQmY0JegQICBAAb)

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2021). Informe de Mercado Externo De Vinos Y Mostos 2021.

Nosis Explorer. (2022). Listado de Principales Exportadores de la Posición Arancelaria 2204.21 a nivel mundial.

<https://explorer.nosis.com/es/Analisis/Principal/294?esContraparte=False&esWizard=False>

Nosis Explorer. (2022). Listado de Principales Importadores de la Posición Arancelaria 2204.21 a nivel mundial.

<https://explorer.nosis.com/es/Analisis/Principal/293?esContraparte=False&esWizard=False>

Plan Estratégico de Vitivinicultura. (28 de agosto de 2022). El plan de la

Rava Bursatil. (2022). Riesgo País JP Morgan EMBI.

<https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

Santander Trade Markets. (2022). Argentina: política y economía.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Santander Trade Markets. (2022). Cifras de Comercio Exterior en Argentina.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

Santander Trade Markets. (2022). Cifras de Comercio Exterior en Brasil.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/cifras-comercio-exterior>

Trading Economics. (2022). Puerto Rico – Índice de Precios al Consumidor IPC.

<https://es.tradingeconomics.com/puerto-rico/consumer-price-index-cpi>

Trading Economics. (2022). Uruguay – Balanza Comercial.

<https://es.tradingeconomics.com/uruguay/balance-of-trade>

Vitivinicultura argentina. <https://pevi2030.com.ar/>

Vinos Cutanda. (2022). Características de la uva Merlot.

[https://www.vinoscutanda.com/blog/caracteristicas-de-la-uva-](https://www.vinoscutanda.com/blog/caracteristicas-de-la-uva-merlot/#:~:text=Los%20vinos%20de%20Merlot%20son,jugosa%20y%20de%20sabor%20agradable.)

[merlot/#:~:text=Los%20vinos%20de%20Merlot%20son,jugosa%20y%20de%20sabor%20agradable.](https://www.vinoscutanda.com/blog/caracteristicas-de-la-uva-merlot/#:~:text=Los%20vinos%20de%20Merlot%20son,jugosa%20y%20de%20sabor%20agradable.)

Ventanilla Única de Comercio Exterior (2022). Central de Información.

<https://ci.vuce.gob.ar/>

Quiroga, A. (23 de junio de 2021). Las bodegas chicas unen fuerzas para aumentar las exportaciones. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/bodegas-](https://www.clarin.com/economia/bodegas-chicas-unen-fuerzas-aumentar-exportaciones_0_PNjF_eD_k.html)

[chicas-unen-fuerzas-aumentar-exportaciones_0_PNjF_eD_k.html](https://www.clarin.com/economia/bodegas-chicas-unen-fuerzas-aumentar-exportaciones_0_PNjF_eD_k.html)

Anexo

Tabla de información para el armado de Clusters bajo 2 variables.

Distancia Geográfica	PBI per cápita (USD)	País
1238	16502,8	Chile
1256,5	17020,6	Uruguay
1735	5400,1	Paraguay
2922	7518,8	Brasil
4335,49	6131,2	Colombia
4327	5934,9	Ecuador
7504,43	9926,4	México
5512	14516,3	Panamá
6301	31429,9	Puerto Rico
3441	6692,2	Perú

Tablas de cada variable de la Matriz Multicriterio de Saaty con sus correspondientes ponderaciones y análisis.

País	Tipo de cambio	Valor	Rango	Ponderación	
Brasil	32.5	2	-	1	Desfavorable
Uruguay	3.97	3	-	2	Regular
Panamá	167	1	-	3	Favorable
Puerto Rico	167	1	-		

País	Inflación anual acumulada	Valor	Rango	Ponderación	
Brasil	6.5	1	6 a 7	1	Desfavorable
Uruguay	4.9	2	3 a 6	2	Regular
Panamá	1.9	3	0 a 3	3	Favorable
Puerto Rico	6.10	1	6 a 7		

País	Balanza comercial	Valor	Rango	Ponderación	
------	-------------------	-------	-------	-------------	--

Brasil	Positiva (32.270 mill. usd)	2	30.000 a 100.000	1	Desfavorable
Uruguay	Positiva (214.088 mill. usd)	3	100.000 a 300.000	2	Regular
Panamá	Deficit (-6248,1 mill. usd)	1	-6000 a 0	3	Favorable
Puerto Rico	Positiva (1031 mill. usd)	1	0 a 30.000		

País	Facilidad de hacer negocios	Valor	Rango	Ponderación	
Brasil	N°124	1	120 a +	1	Desfavorable
Uruguay	N°101	2	90 a 120	2	Regular
Panamá	N°86	3	0 a 90	3	Favorable
Puerto Rico	N°65	3	0 a 90		

País	Distancia geográfica	Valor	Rango	Ponderación	
Brasil	2922 km	2	1500 a 3000	1	Desfavorable
Uruguay	1256.5 km	3	0 a 1500	2	Regular
Panamá	5512 km	1	3000 a +	3	Favorable
Puerto Rico	6301 km	1	3000 a +		

País	Conveniencia logística	Valor	Rango	Ponderación	
Brasil	3.09	3	3 a 4	1	Desfavorable
Uruguay	2.71	2	2 a 3	2	Regular
Panamá	3.33	3	3 a 4	3	Favorable
Puerto Rico	2	1	0 a 2		