



---

# FINCA LA EMILIA

---

DE ARGENTINA A EUROPA



**Williams Alejandra Agustina**

**DNI 39443115**

**VCIN 03531**

**Cuarta Entrega**

**Seminario Final de Comercio Internacional**

**Directora TFG Bulacio Sofia**

## **Resumen:**

En el presente reporte de caso se analiza el micro y macroentorno de la empresa La Emilia, finca productora de vinos, con la finalidad de posicionarla internacionalmente, identificando sus fortalezas y debilidades, y, las oportunidades y amenazas de el mercado. Dado que la empresa está en su optimo productivo se presenta la oportunidad de exportar a Europa su vino tipo Malbec para ampliar el mercado.

Mediante el análisis de sector nacional e internacional se concluye que Alemania es el mejor país para vender considerando que es uno de los principales importadores de vino en Europa, su economía en crecimiento y los acuerdos comerciales, vigentes en el marco de la Unión Europea, propician el intercambio comercial. Se plantea también los costos de la exportación recomendada y los plazos en que deben desarrollarse las tareas en un diagrama de Gantt. El reporte puede ser utilizado de marco referencial y orientativo para pequeñas y medianas empresas con características similares, mismo producto o que quieren exportar a Europa.

Palabras clave: Malbec; mercado; exportación; Europa;

## **Abstract:**

This case report analyzes the micro and macro environment of the company La Emilia, a wine producing farm, in order to position it internationally by identifying its strengths and weaknesses, and the opportunities and threats of the market. Since the company is at its optimum production, there is an opportunity to export its Malbec wine to Europe to expand the market.

Through the analysis of the national and international sector, it is concluded that Germany is the best country to trade, considering that it is one of the main importers of wine in Europe, its growing economy and the trade agreements, in force within the framework of the European Union are conducive to commercial exchange. The cost of the recommended export are presented and the time frame in which the tasks should be carried out are also presented in a Gantt chart. The report can be used as a reference and orientation framework for small and medium-sized companies with similar characteristics, with the same product or that want to export to Europe.

Key words: Malbec; market; export; Europe;

## **Introducción:**

El presente reporte de caso se desarrolla desde la Licenciatura de Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21, su principal objetivo es determinar un país europeo con el cual la empresa La Emilia pueda establecer relaciones comerciales para la venta de su variante de vino Malbec, se direcciona a Europa debido a la relación entre Argentina y la Unión Europea, los acuerdos internacionales y la alta aceptación de productos de manufactura argentina que allí se destacan.

Finca La Emilia es una Pyme familiar, fue fundada en el año 1990 en la zona de Colonia Caroya produciendo duraznos y uvas tradicionales, en el año 2004, la finca se reconvirtió incorporando nuevas cepas de uva traídas desde Italia, invirtió en aquellas con más valor comercial para la producción de sus variedades Merlot, Cabernet y Malbec (Universidad Siglo 21, 2022).

En el año 2005 comercializó la primera producción de la finca de cepas nacionales, pero no fue hasta el año 2009 que empezó a comercializar en pequeñas cantidades producidas a partir de cepas de vid traídas de Europa. En los años 2008 y 2009 Finca La Emilia recibió premios nacionales por la calidad de su vino lo que aumentó la reputación de su producto, lo que conllevó a elevar el estatus de la marca dando la posibilidad de comercializar vinos en restaurantes y hoteles de alta gama (Universidad Siglo 21, 2022).

Dado el crecimiento en el mercado que ha presentado Finca La Emilia en cuanto al reconocimiento de sus vinos, la venta y producción, se encuentra en un momento óptimo para internacionalizar la mercadería, motivo por el cual se desarrolla la investigación de potenciales mercados en Europa, país desde el cual también se importan cepas de vid para la producción.

Es necesario analizar el producto y determinar cuál es la posición dentro del mercado nacional e internacional, las competencias que enfrenta en la misión de expansión comercial y las oportunidades que se presentan para poder llevar adelante el trabajo.

En este mismo sentido se debe describir y analizar el proceso exportador para determinar los pasos que la empresa debe desarrollar, conocer cuáles son los requisitos para poder llevar adelante la exportación y determinar de esta manera en que posición se encuentra y solucionar los puntos que no están resueltos.

El producto potencial para exportar, como antes fue mencionado, es el vino tipo Malbec producido en finca La Emilia, en su presentación en botella, ya que es una de las variedades más reconocidas en el mercado nacional, premiado por su excelencia y es el tipo de vino argentino más vendido en el mundo.

Una empresa argentina que produce vino tipo Malbec es Trivento, la cual tiene importante presencia en mercado internacional principalmente europeo, es de origen mendocino y logro expandirse en el mercado internacional con grandes inversiones en infraestructura, comunicación, logística, tecnología y marketing. El año 2020 tuvo el crecimiento más grande en cuando a la comercialización en el mundo aumentando un 43% su facturación. Se posiciona como la marca argentina más vendida en Europa y es la tercera marca en bebidas alcohólicas con mayor crecimiento luego de Corona y Heineken (Rebon, 2021).

El objetivo del análisis es brindarle a la empresa la información necesaria respecto a la posibilidad de una ampliación comercial internacional, analizando su estructura, el mercado, competencia y posibilidades que tiene, y de esta manera pueda tomar decisiones con un panorama claro y comprensible.

## **Objetivos:**

### *Objetivos generales:*

Detectar un mercado en Europa para la exportación del vino Malbec de Finca La Emilia para el año 2023.

### *Objetivos específicos:*

Elegir un potencial país donde exportar en base a análisis del comercio entre Argentina y Europa.

Describir y analizar el proceso exportador.

## **Análisis de situación**

### *Análisis interno de la empresa:*

#### Test exportador:

Esta herramienta web gratuita presenta un cuestionario que agrupa en forma de preguntas los ítems básicos que la empresa debe tener para iniciar el proceso exportador el cual, basado en las respuestas, permite tener un diagnóstico sencillo sobre cuáles son los puntos sobre los que debe trabajar o desarrollar para poder concretar la exportación (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2020).

Los puntos para analizar incluyen ámbitos legales como inscripciones ante los organismos de control, conocimiento de normativas, conocimiento de mercado, preparación del equipo de trabajo, logística y planes de marketing que se desarrollan.

#### Análisis basado en resultados de test exportador:

En primera instancia la empresa debe inscribirse como exportador en el Registro de Operadores de Comercio Exterior de la AFIP, esto le da la posibilidad de operar en todas las aduanas del país. En el área de marketing y recursos humanos se necesita personal capacitado para generar un plan de negocios que permita llevar adelante las acciones necesarias y la participación de ferias, rondas de negocios y eventos que permitan la promoción de La Emilia.

La empresa requiere la determinación de su precio FOB que es el precio al cual ingresara al mercado internacional el producto.

### *Análisis FODA:*

El análisis FODA es una herramienta de análisis diseñada para analizar la situación interna de la empresa (Humpreys, 1960).

En la columna fortaleza se enmarcan las cualidades propias de la empresa que le dan la capacidad de llevar adelante sus tareas, dentro de las que se incluyen factores humanos, económicos y geográficos relevantes y fundamentales para la actividad, son las cualidades que la empresa debe usar para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y sobre las cuales debe sustentar sus planes de negocios.

Las debilidades enmarcan falencias internas que tiene la empresa, son aquellas que presentan un riesgo en el mercado y la hacen menos competente y fuerte, o no le permiten alcanzar el potencial máximo que la misma podría tener.

En la sección oportunidades se analizan los ítems del entorno donde se desarrolla el comercio de la empresa, se presentan aquellos beneficios que la empresa encuentra en él y puede usar a su favor, para crecer, comercializar y competir en el mercado.

En cuanto a las amenazas representan los aspectos que en el mercado representan riesgos para la empresa, los mismo deben ser analizados para que la empresa tenga alternativas de como sortear obstáculos o disminuir el impacto que pueden representar.

También se incluye la posibilidad de ocurrencia de cada ítem y la importancia (valorando de 1 a 5) según el impacto que tienen en la empresa.

Tabla 1: *FODA empresa La Emilia*

FORTALEZAS	Ocurrencia	Importancia	OPORTUNIDADES		
			Ocurrencia	Importancia	
Cuenta con planta de producción	5	5	Acceso al reintegro de Iva	4	5
Tiene equipo técnico especializado	4	5	Acceso a créditos bancarios	4	5
Capacidad de inversión	4	5	Acuerdos internacionales	5	5
Tiene reconocimiento en el mercado nacional	4	5	Imagen positiva de productos similares en el mercado a	4	5
Esta en su óptimo de producción	5	5	Acceso a capacitaciones gratuitas para exportadores	5	5
Buena ubicación comercial	5	5	Acceso a planes para exportadores	5	5

Es su propio proveedor de insumos	5	5	Ayuda de cámaras de exportaciones	5	5
Capacidad de modificarse para exportar	5	5	Acuerdo de cooperación entre la Unión Europea y Mercosur	5	5
Producto en avanzada etapa de desarrollo	5	5	Importante intercambio comercial con Europa	5	5
Cuenta con cartera de clientes nacionales	5	5	Participación en concursos vitivinícolas	4	5
Experiencia en el rubro	5	5			
DEBILIDADES			AMENAZAS		
No tiene plan de marketing internacional	5	5	Bajo precio de los competidores	4	5
No tiene página web	4	5	Cambios climáticos que afectan la producción	3	5
No cuenta con personal capacitado en comercio internacional	4	5	Actuación de las fuerzas gremiales	3	5
No está inscripto en el registro de exportadores e importadores	5	5	Exportadores de gran peso	5	5
No tiene información del mercado internacional	5	5	Inestabilidad económica	4	5
Tiene determinado precio de venta exterior	5	5	Inestabilidad política	4	5
No participa de rondas de negocios, ferias y misiones comerciales	5	4	Suba de impuestos internos	3	5
No hay mercado meta definido	4	5	Temporales que afecten la producción	4	5
No tiene alianzas estratégicas definidas	5	5	Falta de insumos como envases y embalajes	3	5
No tiene presencia en mercado internacional	5	5	Productos sustitutos altamente competitivos	5	3

Fuente: elaboración propia (2022)

#### *Análisis de resultados matriz FODA:*

##### Fortalezas internas de la empresa:

La Emilia se encuentra en una buena posición del mercado interno ya que comercializa en grandes cantidades dentro del territorio argentino, cuenta con reconocimientos en concursos y alianzas con clientes a los cuales provee la bebida para la venta comercial a consumidor final.

Tiene una estructura empresarial sólida, ya que cuenta con años de experiencia, produce su propia materia prima y cuenta con su planta productiva ubicada en un lugar estratégico del país

La empresa podría cubrir la apertura internacional incorporando profesionales especializados en el área del comercio exterior para que le brinden asesoría al respecto y puedan ayudar a diseñar y accionar el plan de negocios para la exportación.

Ya que cuenta con cartera de clientes nacionales esto le sirve para asentarse ya que su principal ingreso y sustento económico proviene de estos clientes y tiene experiencia en la venta, transporte y asesoría, por lo cual requiere poder llevar estas herramientas al ámbito internacional adaptándola a las necesidades que el mercado exterior requiera.

Debilidades internas de la empresa:

La empresa no cuenta con un plan de marketing internacional ni página web adecuada para introducirse en el mercado europeo y poder presentar su empresa y productos desde la misma. La definición del mercado es esencial para poder entender el escenario al cual la empresa se enfrenta, para lo cual requiere de incorporar personal capacitado que le brinde información necesaria para iniciar el proceso, empezando por la inscripción en el registro de importadores y exportadores, podrá investigarse alianzas vigentes, rondas de negocios y ferias donde la empresa pueda presentarse para buscar posibles compradores pudiendo así ingresar al mercado internacional.

Respecto al tamaño de la planta productiva debe tenerse en cuenta que actualmente se produce para abastecer el mercado nacional, priorizando aquellos clientes con los cuales rigen acuerdos de abastecimiento, pero en caso de ampliarse al mercado internacional, la empresa debe conocer cuáles son sus limitaciones, es decir cuál es el volumen de producto que puede inyectar al mercado europeo y como se establece la reposición de este.

Oportunidades en el mercado:

El mercado argentino presenta beneficios para los exportadores como lo es el reintegro al IVA exportador, el exportador recibe la restitución de importes pagados en

conceptos de tributos internos por la producción de la mercadería dejando un saldo a favor para poder abonar tributos y así sea menor el gasto de esta en aduana (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2016).

Cuentan también con nuevos créditos bancarios para fomentar las exportaciones y el crecimiento del comercio argentino con el mundo (Ministerio de Industria y Desarrollo, 2019).

Las relaciones internacionales de Argentina con Europa son fundamentales para la creación de comercio, dado que las inversiones de Europa en el país superan el 45% del total y representan millones de dólares en intercambio comercial cada año, así como los acuerdos vigentes de la Unión Europea y el MERCOSUR que promueven la cooperación entre ambos bloques, es una herramienta beneficiosa que puede usar a su favor la empresa

Amenazas del mercado:

Los precios de los competidores son la primera barrera ya que, si se enfrenta a precios bajos, que no permiten que la empresa logre un precio competitivo, ingresa con problemas al mercado para poder atraer a esos clientes y que elijan el producto de La Emilia y no el de los demás.

Las inestabilidades en cuanto a política y economía son puntos que no se pueden controlar desde la empresa, pero sobre los cuales se pueden tener planes de acción que ayuden a sobrellevar las posibles consecuencias, así como también los problemas aduaneros como las restricciones de cantidades que se permiten importar en el país destino (llamadas cuotas de importación), o las restricciones que impiden la exportación de ciertos bienes por requerimientos en el mercado interno.

Los problemas logísticos a menudo se presentan, y afectan gravemente a la empresa porque puede llevar a incumplir plazos, el pago de multas, retención de mercadería y pérdida de clientes, es por ello que deben ser evaluados minuciosamente los tiempos y cuál es el transporte más adecuado para la mercadería, y el término bajo el cual se comercializa.

### *Análisis del sector doméstico:*

#### *Análisis PEST:*

##### Factores Políticos:

Las relaciones comerciales entre Argentina y Europa están fuertemente respaldadas por múltiples políticas que se implementan desde el área político-económica lo que genera oportunidades y beneficios para las empresas. La Unión Europea es un socio atractivo para el país, ya que sus movimientos constituyen alrededor del 20% de la economía mundial y representa un tercio de las importaciones globales (Ministerio de Economía de la Nación, 2017).

En 1990 entra en vigor el Acuerdo Marco de Cooperación Comercial y Económica el cual regula las relaciones económicas bilaterales entre la UE y Argentina. Dado que Argentina es miembro del Mercosur forma parte del Acuerdo Marco de Cooperación Unión Europea- MERCOSUR firmado en 1996 donde se dispone la cooperación comercial (European Union External Action, 2021).

En 2019 la Unión Europea cerró un acuerdo comercial con los cuatro miembros fundadores del Mercosur, un Acuerdo Asociación birregional, el cual aún debe rectificarse para su vigencia (European Union External Action, 2021).

Varias agencias y organismos que ayudan a las Pymes argentinas para exportar, algunos ejemplos de estos son:

- Agencia Pro-Córdoba: fundada por el gobierno de Córdoba en 2001, es una sociedad que promueve la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas, buscando lograr un crecimiento sostenido de las firmas y productos en los mercados internacionales (ProCordoba, 2006).
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto: órgano de gobierno nacional destinado a guiar la Política Exterior Argentina y brindar herramientas de inversión, desarrollo e inserción a las empresas argentinas (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto, 2003).
- Cámara de Comercio y Servicios: institución privada que nuclea a los comerciantes, surgió de la necesidad de representación, el mismo desarrolla capacitaciones mediante el Instituto Privado y el área de Capacitación Continua de manera gratuita (Camara Argentina de Comercio, 2022).

- Comisión Nacional de Comercio Exterior: ente estatal que brinda asesoría, acompañamiento y capacitaciones a las empresas y ciudadanos en general (Argentina.gob.ar, 2021).

Actualmente el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania dificulta el comercio del vino argentino debido a los problemas logísticos principalmente dado por los problemas para atravesar en vía marítima y carretera el territorio. Acompañado por la inestabilidad monetaria que llevo a la devaluación monetaria principalmente en Rusia; esto también por problemas en las cadenas de cobro, derivado de la retirada de bancos en el continente (Internos, Revista, 2022).

#### Factores sociales:

Actualmente la sociedad argentina atraviesa un momento crítico debido a los altos niveles de inflación. El nivel de consumo ha decaído en los últimos meses, por tanto, el mercado interno se ve como un entorno complicado para el comercio, al no haber una actualización de sueldos, los niveles de precios suben al igual que las tasas de interés, las personas reducen el consumo en bienes no esenciales o básicos, se comienzan a priorizar aquellos que son de suma necesidad.

Acompañando esto, hay factores positivos como la visión que tiene la sociedad de la producción vitivinícola argentina que se ve como una de las más valoradas, contando ya con su propia cartera de clientes, siendo de los más distinguidos los de procedencia (Cronista, 2021).

#### Factores económicos:

En el año 2021 la inflación de Argentina alcanzó un 54.8% y se proyecta que durante el corriente año la misma será aún mayor, esta inflación supera ampliamente a los demás países de América Latina que en su mayoría tienen número de un dígito de inflación. Al analizar las actuales políticas que se implementan, llevan a la conclusión de que la tasa de inflación será mayor debido a la cantidad de dinero que está siendo inyectado en el mercado, los nuevos impuestos que se están creando y la suba de los intereses.

El FMI (Fondo Monetario Internacional) prevé que la Argentina tendrá un crecimiento de 4% en su PBI y una inflación entorno al 48% (Franco, 2022).

Según datos del INDEC en el informe sobre el cuarto trimestre del año 2021, Argentina cerró el año con un superávit de US\$ 373 millones en su balanza de pagos. Lo que muestra una mejora de esta respecto al trimestre anterior. En este mismo informe se registra también un incremento de la deuda externa argentina por parte del Gobierno general, el Banco Central y otras sociedades financieras (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2022).

Durante el corriente año y analizando anteriores, en los últimos meses se vio una caída de las exportaciones y un aumento de las importaciones, durante el mes de junio se presentó un déficit de 231 millones de dólares en el saldo comercial, lo que muestra el cambio en relación con el año 2021, así mismo se presenta el incremento sostenido de del intercambio internacional, pero con bajas de exportaciones.

Las empresas productivas tienen acceso a diferentes créditos para iniciar su exportación de fuentes privadas que brindan diferentes tasas de interés que se adaptan a la necesidad y da facilidades al tomador para poder realizar la devolución del mismo acorde a sus capacidades económicas.

Debe considerarse que el nivel de tipo de cambio actual tiene variaciones por las restricciones para la compra de billetes, principalmente el dólar, que es la moneda utilizada en este caso en el intercambio comercial internacional. Actualmente hay una brecha entre el tipo de cambio oficial y el cambio paralelo, ya que el último no está alcanzado por los tributos a la compra, como es el impuesto solidario y la retención del 35%. Esto implica una inestabilidad cambiaria que debe ser tenida en cuenta al iniciar a negociar con compradores externos (Camara Argentina de Exportadores , 2021).

Factores tecnológicos:

Actualmente el gobierno argentino tiene políticas de créditos e incentivos para la inversión productiva, a los cuales las empresas tienen acceso mediante una serie de requisitos, el fin de los mismo es lograr un progreso en cuanto a la infraestructura que el país tiene en cuanto a la producción y la industria. El implemento de nuevas tecnologías da acceso a mejores niveles productivos y competitivos en el mercado internacional (Ministerio de la Nación, 2022).

Así mismo entidades privadas (bancos) tienen créditos para la mejora en infraestructura para la pequeña y mediana empresa que están en desarrollo nacional. Deben contar con solvencia y más de 10 meses desempeñándose en el rubro (Ministerio de la Nación, 2022).

Con los escasos actuales niveles de inversión, la dificultad en la oferta energética (traducida en crecientes importaciones), la mayor incidencia del costo salarial, la escasez de infraestructura, entre otros problemas, probablemente Argentina debe empezar a ver oportunidades externas desde una perspectiva diversa (Equipo Legal Brasl, 2021).

#### Análisis datos PEST:

Actualmente Argentina se encuentra en un ciclo de recomposición económica donde se están llevando a cabo modificaciones a niveles micro y macro, desde lo nacional a lo internacional, buscando en primera instancia a la creación de una economía nacional estable donde las empresas puedan desarrollarse sin estar sometidas a recurrentes variaciones de precio, impuestos, retenciones y volatilidades cambiarias. Fundamentalmente sobre el dólar que impacta fuertemente en el comercio internacional de bienes y servicios.

Las relaciones comerciales con Europa crecen cada año, permitiendo abrir nuevas puertas en este mercado para la manufactura argentina.

Las medidas del ámbito internacional apuntan al fortalecimiento de relaciones comerciales ya establecidas, tales como Europa, fomentadas por acuerdos comerciales como lo son Mercosur y la UE serán la base del análisis.

De la mano de los aspectos políticos y económicos se encuentran los factores sociales, los cuales tienen un peso importante en la sociedad en general a la hora de tomar decisiones. La incertidumbre y los constantes cambios que se presentan en el país someten a la población a un contexto de paranoia económica, donde no son libres administradores de sus ingresos y no tienen un claro panorama del futuro, cuando la economía habitualmente se ve manejada por las decisiones personales, hoy en día la economía y medidas económicas son las que modifican y determinan el contexto. Ante una realidad donde el ahorro y la administración consciente es fundamental, el individuo deja de lado aquellas necesidades no básicas, tales como los deseos de ciertos bienes, para solo contemplar el consumir bienes que satisfagan las necesidades fisiológicas. En este caso

esto impacta en el contexto sobre el cual desarrolla sus actividades la empresa tomada como caso de estudio, y debe tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones comerciales y analizar el movimiento de la sociedad en cuanto a preferencias, consumos y prioridades, tanto en el contexto nacional como internacional, ya que la realidad de Europa no es la misma que Argentina, pero hay paralelismo en ciertos puntos.

Dado que las Pymes tienen una cuota importante dentro del mercado productivo y comercial de la Argentina siendo la principal fuente de empleo privado y el motor del comercio nacional, es fundamental potenciar su crecimiento y es por ello que diversos organismos públicos y privados están prestando asesoramiento, capacitación y ayuda de inversión a las Pymes, el poder acceder a estos y a préstamos con baja tasa de intereses es una oportunidad importante para que las empresas amplíen sus fronteras usando las herramientas que se le presentan para ponerse a la altura productiva y comercial de sus competidores internacionales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).

El mercado europeo es sumamente atractivo para la internacionalización de este tipo de empresas debido al valor que se le asigna hoy a la producción vitivinícola Argentina, siendo respaldada por la “marca país” y otros productores que ya comercializa en el continente.

#### *Análisis internacional: Importadores y exportadores*

En cuanto al entorno comercial internacional, que pone en contexto de la competencia a la cual ingresaría la empresa con su producto, indica que del comercio mundial de vinos embotellados en el año 2020 el 89% de los producidos en Argentina fueron enviados al exterior, siendo el país que más creció desde los años anteriores en cuanto a la exportación de vinos (Enolife, 2021).

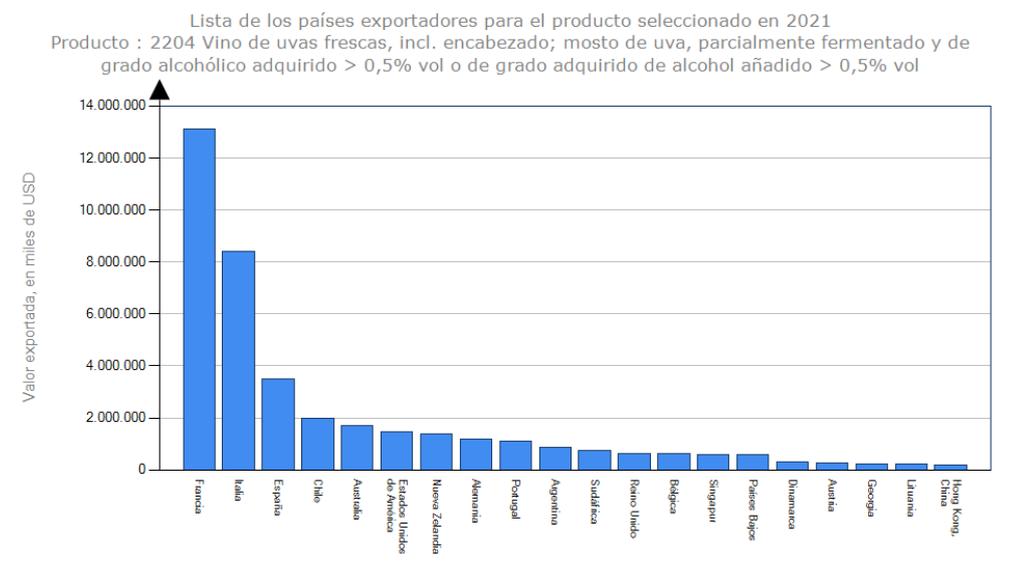
En cuanto al análisis global de las cifras del comercio mundial, en el año 2021 alcanzó el récord histórico de ventas, se mostró una recuperación parcial del consumo post crisis sanitaria mundial y auge del mercado. Afrontado el año 2022 con expectativas, e incertidumbres dadas las consecuencias que ha traído al ámbito comercial la guerra de Ucrania, que trajo aparejada crisis en las cadenas de suministros, aumentos de precios y frenos en el transporte (Vinetur, 2022).

El vino argentino que actualmente tiene la mayor presencia y niveles de ventas en el mercado europeo es el Malbec de Trivento, desde el año 2003 es la marca argentina más elegida en Europa (Bruno, 2022).

#### *Análisis de entorno internacional exportador e importador:*

Su clasificación arancelaria es 2204.21 que corresponde a: vino de uvas frescas; mosto de uva, parcialmente fermentado y de grado alcohólico adquirido >0,5% vol. o de grado adquirido de alcohol añadido >0,5% vol.

Gráfico 1: *Principales países exportadores en el mundo 2021*



Fuente: TradeMap (2021)

Dentro de los exportadores mundiales, Argentina está en el puesto número 10, con una cantidad muy por debajo de países como Francia e Italia, los principales exportadores mundiales.

Según estadísticas de SENASA, más del 95% de los vinos certificados se exportan y menos del 1% permanecen para consumo local en el país, la UE representa el 75 % del total exportado desde Argentina, siendo Dinamarca y Suecia los principales importadores, siguiéndole Estados Unidos, Suiza y Japón (Mendoza Online, 2019).

Tabla 2: *Principales empresas exportadoras de Argentina*

Nombre	Principal mercado	Productos más vendidos
Grupo Peñaflor	Estados Unidos, Reino Unido y Canadá	Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay.
Bodega Trivento	Reino Unido, Estados Unidos y Brasil	Malbec, White Malbec y Cabernet Sauvignon.
Bodega Valentín	Reino Unido, Holanda, Estados Unidos y Brasil	Malbec, Sauvignon Blanc y Chardonnay
Bodega Norton	Estados Unidos, Holanda e Inglaterra.	Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay.
Luigi Bosca	Estados Unidos y Canadá	Malbec y Cabernet Sauvignon.

Elaboración propia. Fuente: Wasilevsky (2020)

Los principales exportadores de vino argentino se encuentran en la primera columna, estas empresas son las principales con las que deberá competir La Emilia.

Los principales países que importan vino proveniente de Argentina son Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Holanda, Inglaterra y Brasil, es allí donde está la demanda más alta, y donde están los potenciales compradores del producto (Wasilevsky, 2020).

De los presentes datos pueden extraerse factores positivos para la empresa, como lo es la recepción de los consumidores del mercado objetivo para con la producción vitivinícola argentina, si bien hay presencia fuerte de marcas predominantes y reconocidas, esto no implica que no pueda ingresar al mercado e introducir la marca, dado que se cuenta con respaldo de la imagen país no será difícil poder encontrar consumidores dispuestos a adquirir la producción de Finca La Emilia, si es necesario encontrar los socios adecuados para hacer la correcta conexión e ingreso.

### **Diagnóstico y discusión:**

Para llevar adelante un correcto análisis del mercado objetivo y determinar la situación de la empresa es necesario entender la situación propia, nacional e internacional bajo la cual se desempeña el comercio.

El contexto económico presente no es deseado o ideal para los comerciantes, y más aún para quienes quieren expandirse al exterior, debe tenerse en cuenta las políticas de gobierno que alientan al desarrollo de las Pymes, expansión de la economía nacional e implementación de acuerdos internacionales que propician las relaciones comerciales entre los firmantes apuntando a la suba de las exportaciones.

Si bien los índices de exportación han mostrado caída, la exportación de vinos en Argentina muestra crecimientos constantes, a tal punto que más del 90% de la producción vitivinícola argentina se envía al exterior y menos del 10% permanece para consumo nacional.

Los acuerdos comerciales son sumamente importantes en el comercio, en este caso particular los acuerdos con la Unión Europea plantean un escenario positivo para establecer relaciones con países de la Unión, por lo que debe analizarse cuáles son los principales países compradores, es decir, analizar la relación comercial de Europa y Argentina sobre el producto y así determinar cuál es el posible país en el cual la finca puede iniciar sus acciones comerciales.

La empresa a nivel nacional tiene reconocimiento de clientes y ganó concursos con sus vinos, lo que implica que tiene una buena posición, y al ser una empresa consolidada tiene posibilidades de ampliarse internacionalmente haciendo uso de los beneficios que brinda la marca país, y la buena imagen que tienen consolidada las demás empresas respecto a la preferencia de los clientes europeos sobre el vino de procedencia argentina. Está en un punto clave para iniciar un proceso de exportación.

La Emilia actualmente no es una empresa con presencia en el mercado internacional, es por ellos que hay muchos puntos básicos, presentados como debilidades en el cuadro FODA, sobre los cuales la empresa debe trabajar para lograr un correcto paso a lo internacional.

Es necesario determinar un posible país de exportaciones para que la empresa establezca el precio de venta internacional, costos logísticos y aduaneros de una posible exportación a Europa.

Actualmente tiene todas las herramientas básicas necesarias para poder comenzar con el proceso, tiene su propia fabrica, producen en buenas cantidades para una exportación inicial y tiene calidad reconocida, además, tiene en vista precedentes de sus

competidores que han podido introducirse y crecer de manera exitosa en el mercado europeo, creando un ambiente propicio para que La Emilia apunte a Europa.

Además, en el país existen políticas públicas y privadas destinadas a que las empresas puedan internacionalizarse, desde cursos de capacitaciones, acompañamiento de las cámaras exportadoras y financiamiento de bancos y entidades, que pueden ser tomados en caso de ser necesarias modificaciones en la planta o requerimiento financiero en la primera etapa de exportación.

## **Marco Teórico**

Para el correcto y ordenado análisis de los datos relevados para el caso, se usan herramientas de diagnóstico y teorías pertinentes a la temática, las cuales permiten llegar a conclusiones más claras y comprensibles al lector.

En primer lugar, es preciso analizar cada uno de los mercados que son considerados atractivos para la empresa y el tipo de producto a vender, es necesario tener herramientas para seleccionar el país con mejores condiciones para la venta.

Para el primer objetivo de detección de un potencial país con el cual comerciar en Europa, se utiliza la herramienta de Selección de Mercado Externos, que ayuda a establecer claros y ordenados criterios de selección. De esta manera es posible determinar cuál es el mercado que más se ajusta comercialmente con La Emilia.

Su autor Santos (2013) establece los pasos a seguir en el proceso:

- 1- Filtración: elegir los países más relevantes según estadísticas disponibles.
- 2- Identificación: ponderar las principales variables para los países seleccionados en la primera etapa.
- 3- Selección: en base a los resultados tenidos en la etapa de identificación se selecciona el país al cual se hará la exportación.

El primer paso para determinar los principales países se realiza analizando los volúmenes de importación del producto en cuestión.

Para la etapa de identificación se utiliza es el análisis jerárquico, Analytic Hierarchical Process o regla de decisión multicriterio, desarrollada por Saaty en 1988, que permite exponer los datos relevantes de manera clara y comparativa.

La matriz multicriterio contiene datos cuantitativos y cualitativos con variables consideradas relevantes para el estudio, algunas de ellas son: PBI, PBI per cápita, relación comercial con el país, acuerdos comerciales, distancia entre países e inflación.

Tabla 3: *Modelo de matriz multicriterio*

Criterios de Evaluación		PBI	PBI per cápita	Relación Comercial	Acuerdos comerciales	Distancia	Inflacion	Total
Pais 1	Valor							
	Ponderado							
Pais 2	Valor							
	Ponderado							
Pais 3	Valor							
	Ponderado							

Elaboración propia. Fuente: Saaty, (1988).

Se asigna una ponderación entre 1 y 5, donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo, de acuerdo con la relevancia de la variable analizada para la empresa. De acuerdo con los resultados que se proyecten en la matriz se puede definir cuál es el mejor país de Europa donde hacer la exportación.

Una vez determinado el mercado objetivo, se utiliza el Manual de Exportaciones creado por la CaCEC que permite identificar de manera clara cuales son las etapas que debe realizar finca la Emilia para poder iniciarse en el comercio internacional y así analizar cuáles son los puntos con más deficiencia y cuales están resueltos, ya sea total o parcialmente, para recomendar posibles planes de acción y tareas a realizar para su concreción.

El paso a paso propuesto por la Cámara de Comercio de Córdoba es:

- Primera etapa, comercial: se plantea que es lo que se quiere exportar, lo que permite visualizar los aspectos necesarios de las operaciones tales como

tributos, normativas, costos, tramites y permisos o autorizaciones que puedan necesitarse.

- Segunda etapa, operativa: debe realizarse el paso a paso de las operaciones, confección de un contrato, contratación de un transporte, documentos, intervención de aduana, pago de derechos, liquidaciones de cobro y si correspondieren reintegros.
- Etapa tres, post venta: acciones que debe realizar la empresa sobre los costos reales por sobre los proyectados y el análisis de percepción de parte del comprador (Camara de Comercio Exterior de Cordoba, 2020).

### **Propuesta profesional:**

Siguiendo la línea de análisis de datos planteada anteriormente en el marco teórico, en esta etapa se procede al análisis pertinente para determinar cuál será el mercado objetivo y el proceso de exportación a realizar (Santos, 2013).

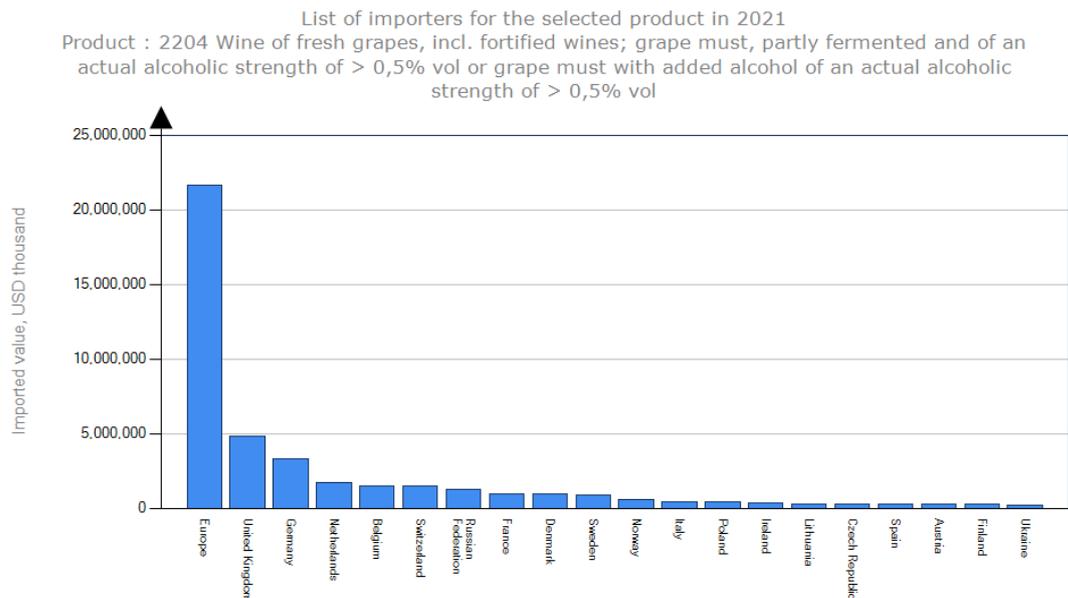
#### *Selección de Mercados Externos:*

En primera instancia se aplica el método de selección de mercados externos.

#### **Filtración:**

Se procede a rastrear a los principales importadores del producto a nivel mundial para luego centrar la búsqueda en el continente europeo, en el gráfico pueden verse detallados los 10 países que importan mayor cantidad de vino.

## Gráfico 2: principales países importadores de vino en Europa



Fuente: TradeMap (2021)

Los principales 4 países son:

- Reino Unido
- Alemania
- Holanda
- Bélgica

Siendo estos países los principales se procede a analizar las variables más relevantes de cada uno para proceder al análisis de ponderación. Las mismas son elegidas en términos económicos como el PBI, la inflación del país, su balanza comercial y otras respecto al intercambio comercial vigente y las distancias desde Argentina.

Identificación:

En esta etapa se procede a la aplicación del análisis multicriterio para evaluar los principales países a los cuales puede exportarse el producto en Europa.

Tabla 4: *Variables de ponderaciones*

VARIABLE
PBI
Importación
valor de importaciones
Inflación
Balanza comercial
Distancia

Elaboración propia.

Los resultados para las variables seleccionadas se presentan en la tabla, los datos fueron recogidos de diferentes fuentes para poder copiarlos correctamente:

Tabla 5: *Valor de indicadores por país*

Variable	Reino Unido	Alemania	España	Suiza	Belgica
<b>PBI</b>	2.708 billones USD	3.806 billones USD	1.281 billones USD	748 billones USD	513 billones USD
<b>importacion</b>	131216	1467381	71268	89923	83649
<b>Valor de importacion</b>	4.828	3.318	2.843	1.475	1.508
<b>Inflación</b>	9.4%	10%	9%	3,30%	11,30%
<b>Balanza Comercial</b>	Negativa	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva
<b>Distancia</b>	11.874 km	12,272 km	10,665 km	11,514 km	11,898 km

Elaboración Propia. Fuente: TradeMap (2021), Banco Mundial (2021)

(Ver tabla asignación de ponderación Anexo)

Continuando con la siguiente etapa de filtros se procede a la aplicación de ponderación, donde en base a los datos anteriormente presentados se analiza el nivel de impacto/importancia que tiene frente a la acción comercial de la empresa con valor de 1 bajo, 2 medio y 3 alto para cada una de las variables, de modo acumulativo se suma en el final de cada fila el valor correspondiente a cada país.

Tabla 6: *Matriz Multicriterio*

VARIABLE	Ponderación	REINO UNIDO		ALEMANIA		ESPANA		SUIZA		BELGICA	
		Valor asignado	Total								
PBI	15	3	45	3	45	2	30	1	15	1	15
Importación	17	2	34	3	51	1	17	2	34	2	34
valor de importaciones	18	2	36	2	36	2	36	1	18	1	18
Inflación	21	1	21	1	21	1	21	2	42	2	42
Balanza comercial	14	1	14	1	14	2	28	2	28	2	28
Distancia	15	2	30	2	30	2	30	2	30	2	30
	100		180		197		162		167		167

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2021)

Selección:

En base al análisis multicriterio puede asignarse el siguiente orden según resultados de ponderación:

- 1- Alemania.
- 2- Reino Unido.
- 3- Suiza y Bélgica.
- 4- España.

Se determina a Alemania como país meta para la primera exportación teniendo en cuenta que:

- Su nivel de PBI es alto, lo que indica una buena movilidad productiva en el país
- El nivel de importaciones, y el gasto monetario en las mismas es alto

Si bien el país actualmente ha tenido una caída en su balanza comercial, está en crecimiento nuevamente.

Puede apreciarse que Reino Unido podría ser una opción, pero actualmente no forma parte de la Unión Europea podría propiciar y beneficiar el comercio con Europa.

Ya que el mercado se encuentra definido se procede a proponer un proceso de exportación utilizando la antes mencionada herramienta del CaCEC.

#### *Manual de Exportación Paso a Paso:*

##### *Etapas Comerciales:*

Debe tenerse en cuenta antes de comenzar con la estrategia que la empresa debe estar inscrita en el registro de exportadores e importadores, estar habilitada para poder hacerlo y contar con la documentación correspondiente que le pudiere ser solicitada.

Se recomienda a la empresa que realice una exportación directa, es decir, sin intermediarios la primera vez que realiza una venta internacional. La práctica del comercio internacional permite la construcción de las redes de comercio para poder comenzar a operar con intermediarios comerciales y dedicarse exclusivamente al área productiva.

#### *Cuadro 7: Empresas importadoras de vino en Alemania*

Empresas	Ubicación	Email/sitio Web
Wein Oulett	Hamburg	<a href="https://wein-outlet.com/">https://wein-outlet.com/</a>
oxoft	Hamburg	<a href="http://www.oxhofs.de/">http://www.oxhofs.de/</a>
Hanseaten	Hamburg	<a href="https://www.hanseaten-select.de/">https://www.hanseaten-select.de/</a>

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2021)

Las empresas analizadas son seleccionadas por estrategia de ubicación, las mismas se encuentran en cercanía al puerto de Hamburgo, una de las mayores ciudades metropolitanas debido a su actividad comercial, cuyo puerto es uno de los más importante de Europa.

Considerando que la mercadería llega al puerto Hamburgo la empresa seleccionada debe ser la más cercana, para reducir costos de traslado y facilitar la logística (Puertos marítimos, 2020).

De las tres empresas, bajo los criterios determinado es Oxhofs la mejor opción, es cercana al puerto, comercializa vinos importados, y en 2022 amplió su compañía incorporando nuevas cepas y nueva locación, lo que representa la oportunidad de presentarse como posible proveedor con una buena oferta (Oxhofs, 2021).

A la hora de realizar una cotización formal u oferta comercial internacional, deben definirse los términos relacionados a la característica propia de la venta. Considerando que es la primera exportación que la empresa realiza y la capacidad productiva de la misma, la cantidad cotizada será de 450 cajas, cada una conteniendo 12 unidades de botellas de vino tipo Malbec por 750ml.

El envío será marítimo de modo que el incoterm seleccionado es FOB e implica que la responsabilidad del exportador finaliza al poner la mercadería a bordo de buque en puerto Buenos Aires. Se envía un container de 20' con 10 pallets de mercadería, cada uno conteniendo 45 cajas con contenido antes detallado. El cobro se realiza en efectivo CAD, es decir, contra documento, que implica menos riesgo para el exportador.

Para poder realizar una oferta internacional es fundamental definir los términos relacionados a la característica de la venta.

Cuadro 8: *Detalles del envío a cotizar.*

Producto	Vino Tipo Malbec
Cantidad de botellas	5.400 botellas de 750ml cada una
Forma de Pago	CAD 100%
Incoterm	FOB
Embalaje	10 pallets con 45 cajas de 12 unidades c/u
Contenedores	1 de 20'

Elaboración propia.

Etapa operativa:

Esta etapa implica la parte documental y de gestión importante para llevar a cabo la venta. Firmado un contrato de venta internacional o factura proforma, deben comenzarse con las tramitaciones de aduana y terceros organismos.

Los documentos esenciales para la exportación de vinos son:

- Facturas de exportación: debe contener todos los datos de la mercadería y la transacción comercial, esta factura permite tramitar el permiso de embarque.
- Packing List: es el documento emitido por el exportador en el que se detallan las características de la mercancía: bultos, pesos, embalaje y descripción.
- DUA: Documento único Aduanero, justifica la exportación ante la administración.
- Certificado de origen preferencial (EUR1-ATR): certifica el origen preferencial de la mercancía para países que tienen acuerdos preferenciales de la Unión Europea. Avala que la mercadería está registrada al amparo de la correspondiente denominación de origen.
- Documento de transporte: llamado Bill Landing, es el contrato de transporte marítimo.
- Certificado fitosanitario: documento que afirma que los productos analizados no tienen pesticidas.
- Certificado de origen: documento que prueba el origen de la mercancía, expedido por la Cámara de Comercio e Industria de la Comunidad Autónoma, el vino por sus regulaciones ya sale con la certificación.
- Otros certificados: aquéllos específicos que requiere el país, por ejemplo, certificado de fumigación. (JCV Shipping, 2018)
- Certificado de Libre Venta: garantiza que puede comercializarse el producto en la Unión Europea (JCV Shipping, 2018).

Para poder realizar el despacho internacional de la mercadería debe contarse con la oficialización del Permiso de Embarque que permite el ingreso de la mercadería a depósito fiscal, desde donde luego será cargada en barco para su posterior transporte a

Europa. Puede realizarse la entrega del Bill Landing que entrega la posesión de la mercadería, esto permite evitar costos via curier (Argentina, 2022).

Para realizar los trámites de documentos debe tenerse en claro los valores de la exportación teniendo en cuenta los incoterms.

Cuadro 9: *Valores de exportación*

Precio por 45 cajas de 12 U	
Unidad de costo	Valor Unitario
Materia Prima	USD 194,00
Mano de obra y Cargas sociales	USD 107,00
Envases y embalajes	USD 270,00
Flete interno	USD 35,00
Seguro interno	USD 22,00
Honorario despachante 1%	USD 9,42
Honorario agente aduanero 1%	USD 9,42
Comisiones bancarias	USD 28,25
Utilidades 31%	USD 291,90
Derechos de exportacion 4,50%	USD 40,55
Reintegros 7%	USD 63,07
Precio FOB Buenos Aires	USD 1.070,60
Precio FOB por botella	USD 1,98

Concepto	Valor
Precio FOB total (10 Pallets)	USD 10.706,01
Manipulacion	USD 235,00
Recargo valor añadido	USD 87,00
Sellado de carga	USD 10,00
Flete internacional	USD 3.036,00
Precio CFR (10 pallets)	USD 14.074,01
Seguro internacional	USD 505,00
Precio CIF (10 pallets)	USD 14.579,01
Descarga en puerto de destino	USD 245,00
Seguro de descarga	USD 12,00
Tarifa de Inspeccion	USD 12,00
Transporte en destino	USD 340,00
Derechos de importacion	USD -
Total DDP (10 pallets)	USD 15.188,01
Total DDP Unitario por botella	USD 2,56

Elaboracion propia. Fuente: Civuce (2022), Tarifar (2008), Hapag-Lloyd (2022)

El precio final es DDP, quiere decir que incluye todos los gastos de exportación pagados desde la salida de la empresa hasta la puerta del local en Hamburgo, pero el término de venta planteado es FOB por tanto es este el precio que se analiza.

El producto es llevado desde la planta La Emilia en los respectivos pallets hasta el puerto de Buenos Aires donde se realiza la carga de los mismo a un container de 20' que será el que viaje hasta el puerto de Hamburgo en vía marítima. La Emilia es responsable de todos los gastos desde la salida de la planta hasta el puerto Buenos Aires, esto incluye, costos de transporte, seguro, manipulación, comisiones, honorarios de personal de aduana, pago de derechos de exportación correspondientes y carga de la mercadería en buque.

La empresa debe presentar los documentos borradores al despachante de aduana para que genere el permiso de embarque, ya que este es el documento que comprueba que la mercadería fue realmente exportada y sirve como herramienta de control y seguimiento para que los barcos se aseguren que el exportador hizo los pagos en plazos correspondientes. El permiso define el canal de verificación que tendrá la carga de parte del servicio aduanero o verificadores.

El precio DDP por botella es de USD2,56, es lo que paga el exportador por el producto puesto en Alemania, en el mercado europeo el precio de venta ronda los USD5 para vinos importados, esto implica una ganancia de USD14.493,6 con la venta del total de la mercadería comprada.

Por su parte La Emilia tendrá una utilidad de USD 2.900 con la venta en término FOB.

Etapas post venta:

La relevancia de esta etapa es en cuanto a la percepción de los clientes respecto del producto, servicios, costos y logística de la empresa, va a determinar la retención de los clientes y la posible recompra de productos. Mientras mejor sea el servicio es posible que se logre la fidelización de clientes. Es importante que luego de que reciba la mercadería y pasen a su propiedad, la empresa se mantenga en contacto para conocer la percepción y tomarla como retroalimentación.

En esta etapa también deben rehacerse los cálculos de los gastos reales en comparación con aquellos estimados y determinar cuan cerca o lejos está la desviación de lo planificado, permitiendo afinar los costos y tener en cuenta variaciones en transacciones futuras.

Dado que son variadas las acciones que la empresa deberá llevar adelante es bueno establecer estándares de calidad en todos los puntos, y tener diagramados los momentos y el orden en que serán llevadas a cabo las actividades necesarias para cumplir con los acuerdos de comercio con el comprador y los objetivos que la propia empresa tiene.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt que permite visualizar las tareas, orden y fechas en que deben llevarse a cabo, así como también el seguimiento de su cumplimiento. Algunas deben realizarse en simultaneo, como lo son aquellas acciones previas al embarque.

Cuadro 10: *Diagrama de Gantt para la exportación a Alemania, Finca La Emilia.*

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	2022					2023				
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
<b>ANALISIS</b>													
Análisis interno de la empresa	8/8/2022	15/8/2022	Terminado										
PEST	15/8/2022	29/8/2022	Terminado										
Análisis internacional	29/8/2022	6/9/2022	Terminado										
<b>SELECCIÓN DE MERCADO</b>													
Filtración	11/9/2022	19/9/2022	Terminado										
Identificación	19/9/2022	30/9/2022	Terminado										
Selección	30/9/2022	3/10/2022	Terminado										
<b>PROCESO DE EXPORTACION</b>													
<b>Etapas comerciales</b>													
Selección de clientes	3/10/2022	9/10/2022	Terminado										
Cotización	9/10/2022	18/10/2022	Terminado										
<b>Etapas operativas</b>													
Confección de documentos	20/10/2022	2/12/2022	Pendiente										
Contacto de forwarders	20/10/2022	2/12/2022	Pendiente										
Contacto con despachante	20/10/2022	2/12/2022	Pendiente										
Declaración jurada	3/12/2022	20/12/2022	Pendiente										
Proceso Exportador	3/12/2022	20/12/2022	Pendiente										
Proceso Logístico	5/1/2023	5/2/2023	Pendiente										
Cobro de exportación	5/2/2023	11/2/2023	Pendiente										
<b>Etapas post venta</b>													
Seguimiento de venta	11/2/2023	12/3/2023	Pendiente										

Elaboración propia (2022)

### Conclusión y recomendaciones:

En este trabajo de grado se establece como objetivo detectar el mercado en Europa al cual la empresa La Emilia pueda exportar vino tipo Malbec en el año 2023. Se analizó la empresa, sus capacidades y el mercado objetivo.

El análisis de la empresa y su entorno arroja que la misma está en condiciones para comenzar a exportar considerando el esquema productivo que tiene y que el entorno nacional propicia el intercambio internacional beneficiando al exportador.

Se propone la exportación del vino Malbec dado que es el que mas ventas representa en el mercado internacional y el más vendido por empresas argentinas en Europa.

Se desprende de la matriz de análisis multicriterio, que dentro de los principales países importadores de vino en Europa el país que destaca para un intercambio comercial es Alemania, el cual tiene buenos índices de crecimiento económico, compra grandes cantidades de vino importado, tiene fácil acceso por puerto y existen acuerdos comerciales con el país mediante la Unión Europea que permite un mejor acceso para la empresa.

La venta se planifica con salida del territorio nacional desde puerto de Buenos Aires con llegada a el puerto de Hamburgo (Alemania), que se selecciona de manera estratégica y de costos. Dentro de posibles empresas donde exportar se destaca Oxholf como una de las mejores alternativas para hacerlo.

Debe considerarse que la empresa tiene mas variedades de vino que también pueden ser exportadas, pero se recomienda analizar de manera particular los costos para esa mercadería, determinar el mercado para la misma y las cantidades que podrían comercializar, ya que la empresa está en crecimiento, pero tiene limitaciones productivas.

Así también, se recomienda la incorporación de personal capacitado en el área internacional para que pueda aconsejar de manera profesional internamente a la empresa.

Mas allá de la concreción de una primera exportación a Europa es una alternativa para la empresa la exportación a países del Mercosur ya que rigen acuerdos económicos tal como con la Unión Europea, pero están más cercanos, opción que, de ser presentada, debe ser analizada en términos de conveniencia, costos y logística.

## Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2016). *AFIP*. Obtenido de Administración Federal de Ingresos Públicos: [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (12 de Septiembre de 2020). Obtenido de [https://www.inversionycomercio.ar/test\\_del\\_exportador\\_resultado.php?response=dHJ1ZQ==](https://www.inversionycomercio.ar/test_del_exportador_resultado.php?response=dHJ1ZQ==)
- Argentina, G. d. (26 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/como-exportar-vinos-desde-la-argentina-al-mundo-por-primera-vez>
- Argentina.gob.ar. (2021). *Gobierno de Argentina* . Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/acerca>
- Bruno, E. (24 de Agosto de 2022). *El Vino del Mes*. Obtenido de <https://www.elvinodelmes.com.ar/blog/2022/08/trivento-la-marca-argentina-mas-vendida-a-nivel-mundial.html>
- Camara Argentina de Comercio. (2022). Obtenido de [https://cac.com.ar/institucional/Historia\\_de\\_la\\_cac\\_40](https://cac.com.ar/institucional/Historia_de_la_cac_40)
- Camara Argentina de Exportadores . (Junio de 2021). *Camara Argentina de Exportadores*.
- Camara de Comercio Exterior de Cordoba. (2020).
- Cronista. (12 de Agosto de 2021). *Cronista*. Obtenido de [www.cronista.com](http://www.cronista.com)
- Enolife. (2021). *Enolife*. Obtenido de <https://enolife.com.ar/>
- Equipo Legal Brasil. (Julio de 2021).
- European Union External Action. (2021). *European Union External Action*. Obtenido de [https://www.eeas.europa.eu/argentina/la-union-europea-y-argentina\\_es?s=190#7126](https://www.eeas.europa.eu/argentina/la-union-europea-y-argentina_es?s=190#7126)
- Franco. (Mayo de 2022). Franco.
- Humphreys, A. (1960). Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). INDEC. [www.indec.com.ar](http://www.indec.com.ar).
- Internos, Revista. (Mayo de 2022). *Revista InterNos*. Obtenido de [www.revistainternos.com](http://www.revistainternos.com)

JCV Shipping. (2018). Obtenido de <https://jcvshipping.com/que-documentos-te-van-a-pedir-a-la-hora-de-exportar-vino/>

Mendoza Online. (22 de Julio de 2019). *Mendoza Online*. Obtenido de <https://www.mdzol.com/dinero/2019/7/22/la-union-europea-es-el-principal-comprador-de-vinos-organicos-argentinos-37130.html>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2022). *Ministerio de Desarrollo Productivo*. Obtenido de [www.argentina.gob.ar/producción](http://www.argentina.gob.ar/producción)

Ministerio de Economía de la Nación. (2017). *Ministerio de Economía de la Nación*. Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

Ministerio de Industria y Desarrollo. (2019). *Ministerio de Industria y Desarrollo*. Obtenido de [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)

Ministerio de la Nación. (3 de Junio de 2022). *Ministerio de la Nacion Argentina*. Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto. (2003). *Cancilleria Argentina*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/ministerio-de-relaciones-exteriores-comercio-internacional-y-culto>

Oxhoft. (noviembre de 2021). Obtenido de <http://www.oxhoft.de/>

ProCordoba. (2006). *ProCordoba*. Obtenido de <http://www.procordoba.com.ar/quienes-somos-4277.html>

*Puertos maritimos*. (2020). Obtenido de <https://comercioexterior.la/puertos-maritimos/alemania/>

Rebon. (10 de Abril de 2021).

Santos. (2013).

TradeMAP. (2021). *TradeMap*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_Map.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3)

Universidad Siglo 21. (2022). *Canva Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>

Vinetur. (15 de Mayo de 2022). *Vinetur*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/>

Wasilevsky, J. D. (12 de Diciembre de 2020). *Vino argentino en el mundo: conocé cuáles son las bodegas más exitosas del país.* Obtenido de iprofesional: <https://www.iprofesional.com/vinos/328818-vino-argentino-en-el-mundo-estas-son-las-bodegas-mas-exitosas>

## ANEXOS

Tabla: *criterios de ponderación de las variables para diagrama de Gantt*

<b>Variable</b>	<b>Ponderación 1</b>	<b>Ponderación 2</b>	<b>Ponderación 3</b>
<b>PBI</b>	0-800 billones	801-2500 billones	2501-4000
<b>Imporaciones</b>	0.000-83.000 unidad	83.001-90.000 unidades	90.001-150.000 unidades
<b>Valor de importacion</b>	1.400-2800 USD	2.801-5.000 USD	5.001-7000 USD
<b>Inflacion</b>	8% a 10%	3% a 8,1%	1% a 3,1%
<b>Balanza comercial</b>	Negativa	Positiva	
<b>Distancia</b>	mas de 12.500 km	10.000 km hasta 12.500	menos de 10.000 km