



***Licenciatura en Comercio Internacional***  
***Seminario Final de Comercio internacional***

***Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso***

***Nuevo mercado en Latinoamérica para finca “La Emilia”***

***Alumno: Ricardo Osuna***

***DNI: 32105359***

***Legajo: VCIN05377***

***Profesora: Lic. Melany Ayelen Pazos***

## **Resumen**

El presente estudio se realizó sobre la empresa familiar Finca La Emilia, la cual se dedica a la elaboración de vinos finos en la localidad de Colonia Caroya, provincia de Córdoba. El objetivo del trabajo fue determinar un posible negocio en el mercado internacional para su producto estrella, el vino fino Merlot barricado en roble, el cual fue premiado a nivel nacional.

Para cumplir con el objetivo se utilizaron herramientas de gestión empresarial como la matriz FODA que permitió identificar factores internos y externos que pudieran afectar a la organización. Para evaluar los factores externos que pudieran tener incidencia en el negocio, se utilizó la herramienta PESTEL.

A pesar de alguna dificultad a sortear (para lo cual se realizaron las correspondientes recomendaciones), se concluyó que la empresa puede concretar un negocio de exportación sosteniendo el mandato institucional de mantener el concepto de tradición familiar. La herramienta Matriz Multicriterio arrojó al mercado uruguayo como el más óptimo para realizar la primera exportación y por medio de la aplicación del Manual del Exportador Paso a Paso se reveló como es posible concretar la misma en los tiempos estipulados.

Palabras claves: Vinos finos; mercado internacional; herramientas de gestión, exportación.

## **Abstrac**

The present study is about the familiar business Vineyard Estate La Emilia, which elaborates fine wines in Colonia Caroya, a city located in the province of Córdoba. The main objective of this research was to determine a possible business in the international market for its flagship product, the fine wine Merlot aged in oak barrels, which was awarded at a nacional level.

In order to fulfill its objective, different business management tools were used. One of these was SWOT matrix, which helped identify internal and external factors that may affect the organization. To evaluate the external factors that may have an impact on the business, the PESTEL tool was implemented.

Despite the fact that there were some difficulties to cope with, (for which the corresponding recommendations were made) it was concluded that the company is able to make an exportation business maintaining the institutional mandate that keeps the concept of familiar tradition. The Multiple Attribute Decision Matrix considered the Uruguayan market to be the best qualified to make the first export and, thanks to the application the Export Manual it was revealed how it is posible to carry it out in the expected time.

Key Words: fine wines, international market, business management tools, export.

## Índice

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Resumen .....                            | 2  |
| Abstrac .....                            | 3  |
| Índice .....                             | 4  |
| Introducción .....                       | 5  |
| Objetivo general .....                   | 6  |
| Objetivos específicos.....               | 7  |
| Análisis de situación.....               | 7  |
| Análisis del sector Interno .....        | 7  |
| Análisis del sector doméstico .....      | 9  |
| Factor Político .....                    | 9  |
| Factor Económico .....                   | 10 |
| Factor Sociocultural .....               | 13 |
| Factor Tecnológico.....                  | 13 |
| Análisis del entorno internacional ..... | 14 |
| Diagnóstico Organizacional .....         | 17 |
| Marco Teórico .....                      | 18 |
| Plan de implementación .....             | 19 |
| Etapa comercial: .....                   | 24 |
| Etapa venta/operativa: .....             | 25 |
| Etapa posventa: .....                    | 27 |
| Conclusión.....                          | 28 |
| Bibliografía.....                        | 29 |

## **Introducción**

En el siguiente Trabajo Final de Grado se busca poder identificar una oportunidad de negocio en el mercado internacional para uno de los productos estrellas de Finca La Emilia, el Merlot barricado en roble, para el cual la empresa es especialista en este tipo de producción ya que se dedica a la elaboración de vinos finos a pequeña escala.

Para esta empresa tipo PYME, sus mandatos institucionales siempre fueron mantener el concepto de tradición familiar, buscando una salida económica a dicha producción con el objetivo de convertirse en un pequeño establecimiento boutique que reivindique la zona de Colonia Caroya (provincia de Córdoba, Argentina) y que ésta, sea visualizada como una zona productora de vinos de muy buena calidad.

La empresa fundada en 1990 en la zona rural de Colonia Caroya, en sus principios solo tenía plantaciones de duraznos y uvas tradicionales, hasta que en el año 2004 incorporó una variedad de cepas finas traídas de Europa, más precisamente de Italia, invirtiendo en variedades que tienen mayor valor comercial como lo son el merlot, cabernet y malbec.

Este cambio en la impronta de la empresa, de pasar de vinos tradicionales a la producción de vinos finos, requirió de un trabajo duro, inversión monetaria, pruebas y proyectos, para que recién en el año 2009 se pudieran comercializar las primeras pequeñas cantidades de vino.

Luego de estas primeras comercializaciones se pudo observar el resultado favorable de todas las innovaciones, sacrificios y esfuerzos, cuando la empresa logró ganar algunos premios de reconocimientos en concursos locales, avalando la calidad del vino. Las premiaciones le permitieron comenzar a comercializar los vinos en restaurantes, hoteles y circuitos turísticos de alta categoría.

Los años del 2013 al 2015, fueron años caracterizados por ser muy húmedos en la zona de Colonia Caroya, con lluvias torrenciales que provocaron inundaciones, haciendo que las plantaciones se vieran fuertemente afectadas, bajando la calidad de la materia prima. Estos eventos

fueron críticos en la vida de la empresa, ya que hay una relación directa entre la calidad del producto y las condiciones climáticas, impactando principalmente en el precio (Universidad Siglo 21, s.f.).

El trabajo se centra en poder identificar una oportunidad de negocio para los vinos producidos por la empresa en algún mercado latinoamericano, realizando una investigación de mercado, identificando posibles competidores, factores logísticos, establecer un tipo de contrato y la forma de pago.

Según Exportadores de Cordoba (2024), la internacionalización de vinos artesanales en la región cuenta con las siguientes empresas como antecedentes en la operatoria exportadora:

- Bodega Estancia Las Cañitas (Villa Berna)
- Bodega La Caroyense (Colonia Caroya)
- Bodega Familia Furfano (Villa Ciudad Parque)
- Bodega Terra Camiare (Colonia Caroya)
- Finca La Matilde (Paraje Camino a San Javier)
- Finca Vista Grande (Villa Ciudad Parque)

La relevancia de este trabajo radica en el crecimiento exponencial que tuvo la empresa en los últimos años, pasando de producir 1771 litros de vino en 2015, a 4086 litros en 2019, llegando así a su punto óptimo de capacidad productiva con las instalaciones e infraestructura que posee en la actualidad (Universidad Siglo 21, s.f.).

Esta producción cuenta con un gran potencial exportador, sobre todo en mercados latinoamericanos, ávidos de este tipo de productos argentinos, como así lo han logrado exitosamente empresas similares de la región.

### *Objetivo general*

Analizar la posibilidad de concretar un negocio de exportación en algún mercado latinoamericano del vino fino Merlot barricado en roble por Finca La Emilia (NCM 2204.21.00) dentro de un periodo de cuatro meses de presentado el reporte de caso.

### *Objetivos específicos*

- Seleccionar un mercado potencial en Latinoamérica para penetrar con el vino fino Merlot barricado en roble de la empresa Finca La Emilia.
- Describir el proceso de exportación de vinos Finca La Emilia al mercado seleccionado.

## **Análisis de situación**

Para poder realizar una propuesta de negocio que cumpla con los objetivos planteados es necesario conocer el contexto en el que se encuentra inserta la empresa, para lo cual se realiza un análisis interno de la misma con la herramienta de gestión matriz FODA, la cual permite identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Humphrey, 1960).

Para analizar el sector doméstico se utiliza la herramienta PEST, que brinda los parámetros nacionales que afectan a la exportación (Aguilar, 1967).

Finalmente, para analizar el entorno internacional se investigan las exportaciones e importaciones de la zona las cuales determinan posibles competidores y potenciales clientes.

### *Análisis del sector Interno*

Finca La Emilia se encuentra ubicada en la zona rural de la localidad de Colonia Caroya provincia de Córdoba, poseyendo una cercanía estratégica a la Ciudad de Córdoba. Esta ubicación privilegiada le permite además sumar fácil acceso a las provincias del noroeste argentino por ruta nacional 9 al norte, conexión por circunvalación cordobesa a la ruta nacional 19 hacia el litoral argentino y hacia el sur por autopista nacional 9 al sureste cordobés, Santa Fe y Buenos Aires. La ciudad de Colonia Caroya junto a la de Jesus Maria establecen un conglomerado de beneficios mutuos, por poseer zonas de servicios como un polo bancario, zonas de transferencias de cargas, entre otros.

La empresa se fue adaptando a los desafíos que la modernización le impuso manteniendo la tradición. La concepción del producto es muy clara: Finca La Emilia trabaja en hacer vinos finos de Córdoba y que estos tengan una diferenciación a los de otras regiones de la República Argentina,

destacando lo local como un valor positivo, lo cual es una característica que es buscada por consumidores que quieren probar vinos de orígenes alternativos.

Respecto a la organización de la empresa, no existe un organigrama formal, y la dueña de la empresa monotributista ante los organismos de contralor, delega mandato a unos de sus hijos. No cuentan con personal en relación de dependencia y en época de cosecha, donde la demanda de mano de obra es mayor contratan empleados a tiempo parcial y reciben además la colaboración de un enólogo. Los dueños son propietarios del suelo, plantaciones, herramientas, equipos e instalaciones acondicionadas para la elaboración y fraccionamiento del vino (Universidad Siglo 21, s.f.).

## Ilustración 1: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia en base a (Universidad Siglo 21, s.f.).

### *Análisis del sector doméstico*

#### *Factor Político*

La cadena vitivinícola cuenta con un importante marco regulatorio, con legislación de nivel nacional y subnacional, fundamentalmente por cuestiones de inocuidad.

La Ley General de Vinos (Ley N° 14.878/1959) crea el Instituto Nacional de la Vitivinicultura (INV) para fiscalizar todas las etapas del proceso vitivinícola con el objetivo de asegurar la genuinidad y aptitud para consumo de los vinos y otros productos vitivinícolas. El INV es un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Economía con jurisdicción en todo el territorio de la Nación.

En el plano subnacional, se destaca el Acuerdo Mendoza (Ley Provincial N° 6.216/94) – San Juan (Ley Provincial N° 6.543/94). Se trata de un régimen regulatorio especial para la diversificación de los usos de la uva, orientado a regular la oferta de vino y mejorar sus precios. Todos los años los Poderes Ejecutivos de Mendoza y San Juan determinan el porcentaje mínimo que debe destinarse a diversificación.

En la actualidad (agosto 2024), no se aplican derechos de exportación sobre los productos vitivinícolas y sí se cuenta con reintegros de exportación (7%). Asimismo, el vino está exento de impuestos internos, no así su principal competidor, la cerveza (Ministerio de Economía República Argentina, 2024).

A nivel provincial en el año 2001 se creó el organismo de promoción de exportaciones del Gobierno de la Provincia de Córdoba, la Agencia ProCórdoba, con competencia en todo lo relativo a la promoción de exportaciones. 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. Su directorio está conformado por autoridades que representan al Gobierno de la Provincia de Córdoba, municipios y cámaras empresariales de los diferentes sectores productivos y regiones de la Provincia (ProCórdoba, 2024).

En el plano internacional Argentina integra el Mercosur por el cual el arancel de importación a los vinos entre estados miembros es del 0%. También el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 59 entre Mercosur y Comunidad Andina establece un arancel del 0%, como así también el ACE N° 58 entre Mercosur y Perú (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

### *Factor Económico*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con importantes fluctuaciones de crecimiento cada año. Tras crecer un 5% en 2022, el país entró en recesión en 2023, con una contracción del PIB estimada en un 2,5%, en medio de la contracción del consumo de los hogares y una devastadora sequía que redujo las exportaciones agrícolas. La elevada

inflación, los esfuerzos de consolidación fiscal y las estrictas circunstancias financieras ejercerán presión sobre el consumo a lo largo de 2024, a lo que se sumarán los bajos niveles de confianza y el aumento de la incertidumbre política, que obstaculizarán persistentemente la inversión (Santander Trade, 2024).

Principales datos económicos según Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2024), informe a abril:

- Estimador mensual de actividad económica (EMAC): En febrero registró una caída interanual del 3,2%.
- Industria: La utilización de la capacidad instalada se ubicó en 57,6% en febrero de 2024, 7,4 puntos porcentuales inferior al del mismo mes del año anterior.
- Empleo: El trabajo registrado marcó que se perdieron 10700 puestos de trabajo en enero de 2024 respecto a diciembre.
- Precios: En los tres primeros meses de 2024 acumula un aumento del 51,6%, mientras que, en la comparación interanual, el incremento llega al 287,9%.
- Tipo de cambio: El tipo de cambio de oficial al 31 de octubre de 2024 es de \$ 992 por dólar.
- Balanza comercial: En el primer trimestre el saldo registró un superávit de US\$ 4.253 millones, cuando en igual período de 2023 se había registrado un déficit de US\$ 1.343 millones.

A pesar de las recientes dificultades económicas, Argentina sigue desempeñando un papel importante en la economía mundial, especialmente en lo que respecta a su producción agrícola. El sector se basa principalmente en la ganadería, el cultivo de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la vid (sobre todo para la producción de vino) (Santander Trade, 2024).

Más, sobre las características estructurales de la cadena vitivinícola argentina:

La cadena de valor vitivinícola comprende a un conjunto de funciones económicas, llevadas adelante por un universo amplio y heterogéneo de actores productivos; en su interior se procesa la uva y se la transforma en vinos y mostos, productos que serán colocados en el mercado interno y en importantes mercados globales.

La elaboración de productos vitivinícolas alcanzó los 14 millones de hl (promedio 2021-2023); el 78% fueron vinos y el 22% mostos.

La etapa primaria de la cadena se encuentra fuertemente atomizada. A su vez, es intensiva en mano obra, con una demanda laboral marcada por una fuerte estacionalidad coincidente con los periodos de poda y cosecha.

La etapa de elaboración de vino y mosto presenta cierta desconcentración, con alta participación de pequeñas y medianas empresas, y existe una tendencia a la concentración en la etapa de fraccionamiento.

El eslabón industrial cuenta con más de 800 establecimientos, que dan empleo de calidad a unas 21.794 personas (promedio 2021-2023), representando el 1,7% del empleo total de la industria manufacturera. La remuneración promedio de los trabajadores registrados en la industria vitivinícola representa aproximadamente el 75% del salario promedio de toda la industria.

El mercado interno argentino consume cerca del 80% de los productos vitivinícolas y el 20% se destina a la exportación. Las exportaciones de la cadena promediaron USD 903 millones anuales (2021-2023), ubicándose en la 2° posición del ranking de exportación de economías regionales agroindustriales, luego del maní.

Tendencias de consumo y exportaciones en los últimos años:

El consumo interno manifiesta una caída persistente en las últimas décadas, asociada a cambios en los patrones de consumo, una mayor competencia de otras bebidas (cerveza en particular) y al deterioro del poder adquisitivo de los consumidores.

El consumo de vino a nivel mundial en las últimas décadas evidencia una tendencia decreciente a la vez que refleja un cambio en los patrones de consumo, hacia otro tipo de bebidas.

La balanza comercial de la cadena de valor vitivinícola presenta valores estructuralmente superavitarios. El valor de las exportaciones, en USD, registraron un crecimiento sostenido hasta 2012, año a partir del cual comienza una fase descendente (con vaivenes), con una caída del 34,4% entre 2012 y 2023 (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

Datos económicos según Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024) respecto a la vitivinicultura año 2023:

- Superficie cultivada: 204.547 ha.
- Cantidad de viñedos: 23027.
- Cantidad de bodegas inscriptas / elaboradoras: 1236 / 856.
- Cosechas de uvas: 14.553.117 qq.
- Elaboración de vinos: 8.813.048 hl.
- Venta de vino mercado interno: 7.752.601 hl.
- Exportaciones de vino: 1.965.514 hl.
- Valor FOB de las exportaciones de vino: U\$S 685.816.150.

### *Factor Sociocultural*

El vino argentino como la Bebida Nacional (Ley N° 26.870/2013). Argentina es el primer país vitivinícola en conseguir esta declaración que resalta el valor cultural de esta bebida y su rol importante en la identidad nacional. A través de ella se busca difundir las características culturales que implica la producción, elaboración y consumo del vino y sus tradiciones (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

### *Factor Tecnológico*

La actualidad encuentra a la actividad vitivinícola en medio de una revolución científico-tecnológica, y en todas las áreas de la cadena de elaboración del vino se ven grandes avances. La tecnología del vino está cambiando muy rápido. Esto hace que el sector necesite estar siempre actualizado para competir. Las bodegas buscan incorporar las nuevas tecnologías rápidamente.

Prevención de plagas y monitoreo de viñedos: Evitar las plagas y vigilar las vides son muy importantes. La tecnología ayuda mucho en esto. Usar aplicaciones de gestión, big data, drones y sensores da una ventaja a los productores. Pueden prever problemas y mejorar su producción gracias a la información que obtienen.

Optimización de fermentación y envejecimiento: Los procesos para fermentar y envejecer el vino también han cambiado mucho por la tecnología. Ahora hay inteligencia

artificial y monitoreo en vivo. Ayudan a detectar problemas antes. Aparte, equipos de precisión y robots hacen más eficiente y consistente el trabajo en las bodegas.

Proyecto de Big Data AgroAnalytics: Se trata de una solución inteligente para asesoramiento en explotaciones agrícolas. En este proyecto se colocan sensores en campos que ayudan a vigilar las cosechas en tiempo real. Los datos de estos sensores se mezclan con información de mapas y del clima. Esto hace que los viñedos se manejen de una forma mucho más inteligente.

Depósitos y envases innovadores: Los materiales para hacer depósitos y envases de vino han cambiado con el tiempo. Hoy en día, se usan sobre todo depósitos de hormigón armado prefabricados, envases de poliéster reforzado con fibra de vidrio y depósitos de acero inoxidable. Estas son tecnologías avanzadas claves en la tecnología vitivinícola.

Evolución de la maquinaria de vinificación: Trituradoras centrífugas. Las trituradoras centrífugas son lo último en tecnología. Usan la fuerza para separar el mosto de las piezas sólidas de la uva. Este método es más preciso y eficiente.

La tecnología ha cambiado mucho la forma de hacer vino. Gracias a ella, la vinificación es más automatizada. Se usan sensores y otras nuevas tecnologías. Todo esto mejora la forma en que se producen los vinos (Blog BordaRio, 2024).

*Análisis del entorno internacional*

Es muy importante conocer, cuando se decide comercializar en mercados internacionales, cómo se comportan los mismos. De esta manera, con mayor cantidad de información, se podrán tomar las mejores decisiones.

Tabla N° 1: Países destino de las exportaciones de vinos de Argentina

MERCADO EXTERNO DE VINOS TOTAL - PAISES  
DESTINO - AÑO 2023  
VOLÚMEN y VALOR FOB - Part. %

| N°  | País de destino | Volúmen<br>(hl.) | Participación<br>en %<br>volúmen | Valor FOB<br>(miles de<br>dólares) | Participación<br>en %<br>valor |
|-----|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1°  | Reino Unido     | 486.657          | 24,76                            | 103.697                            | 15,12                          |
| 2°  | Estados Unidos  | 418.747          | 21,3                             | 176.813                            | 25,78                          |
| 3°  | Brasil          | 261.529          | 13,31                            | 87.902                             | 12,82                          |
| 4°  | Canada          | 103.552          | 5,27                             | 44.518                             | 6,49                           |
| 5°  | México          | 82.755           | 4,21                             | 27.924                             | 4,07                           |
| 6°  | Países Bajos    | 53.801           | 2,74                             | 21.390                             | 3,12                           |
| 7°  | Alemania        | 47.054           | 2,39                             | 10.196                             | 1,49                           |
| 8°  | Francia         | 39.056           | 1,99                             | 19.712                             | 2,87                           |
| 9°  | Perú            | 33.813           | 1,72                             | 12.874                             | 1,88                           |
| 10° | Colombia        | 31.714           | 1,61                             | 11.603                             | 1,69                           |
| 11° | Paraguay        | 26.457           | 1,35                             | 10.480                             | 1,53                           |
| 12° | Dinamarca       | 25.105           | 1,28                             | 6.224                              | 0,91                           |
| 13° | Suiza           | 23.981           | 1,22                             | 11.964                             | 1,74                           |
| 14° | Uruguay         | 23.926           | 1,2                              | 9.125                              | 1,33                           |
| 15° | Suecia          | 23.493           | 1,14                             | 5.928                              | 0,86                           |
| 16° | Irlanda         | 22.462           | 1,14                             | 7.459                              | 1,09                           |
| 17° | China           | 22.358           | 0,79                             | 14.415                             | 2,1                            |
| 18° | Japón           | 15.531           | 0,78                             | 6.746                              | 0,98                           |
| 19° | Ecuador         | 15.409           | 0,74                             | 4.306                              | 0,63                           |
| 20° | Belgica         | 14.631           | 0,66                             | 5.315                              | 0,78                           |
| 21° | Letonia         | 13.046           | 0,57                             | 5.337                              | 0,78                           |
| 22° | España          | 11.223           | 0,52                             | 5.254                              | 0,77                           |
| 23° | Polonia         | 10.252           | 0,45                             | 3.443                              | 0,5                            |
| 24° | Costa Rica      | 8.922            | 0,43                             | 3.648                              | 0,53                           |
| 25° | Rusia           | 8.443            | 0,41                             | 2.798                              | 0,41                           |

Fuente: Elaboración propia en base a (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

Se observa que dentro de los veinticinco principales países a los cuales Argentina exporta, ocho pertenecen a Latinoamérica; Brasil, México, Perú, Colombia, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Costa Rica.

Tabla N° 2: Principales importadores Latinoamericanos de vino para los años 2021, 2022 y 2023 expresado en miles de dólares.

| Importadores         | Valor importado en 2021 | Valor importado en 2022 | Valor importado en 2023 |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Brasil               | 449211                  | 429573                  | 425990                  |
| México               | 209301                  | 272539                  | 223324                  |
| República Dominicana | 59045                   | 70892                   | 58418                   |
| Colombia             | 65057                   | 88810                   | 57012                   |
| Costa Rica           | 30884                   | 34563                   | 33361                   |
| Paraguay             | 41388                   | 40006                   | 32554                   |
| Perú                 | 33499                   | 38295                   | 32211                   |
| Ecuador              | 26803                   | 31695                   | 24525                   |
| Panamá               | 23635                   | 28349                   | 24337                   |
| Bahamas              | 16983                   | 24396                   | 22434                   |
| Guatemala            | 17814                   | 20525                   | 14508                   |

Fuente: elaboración propia en base a (Trade Map, 2024).

Tabla N° 3: Principales exportadores Latinoamericanos de vino para los años 2021, 2022 y 2023 expresado en miles de dólares.

| Exportadores         | Valor exportado en 2021 | Valor exportado en 2022 | Valor exportado en 2023 |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Chile                | 1600976                 | 1559479                 | 1238523                 |
| Argentina            | 764490                  | 724120                  | 603070                  |
| Uruguay              | 18818                   | 18128                   | 15734                   |
| Brasil               | 9800                    | 10831                   | 8800                    |
| República Dominicana | 7440                    | 7300                    | 7224                    |
| México               | 2357                    | 1770                    | 3839                    |
| Panamá               | 2062                    | 2013                    | 1928                    |
| Perú                 | 1187                    | 1646                    | 1419                    |
| Guatemala            | 1459                    | 1115                    | 1126                    |
| Jamaica              | 545                     | 824                     | 660                     |

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2024).

Del análisis de las tablas 3 y 4 se observa cuáles son los principales consumidores de vinos en Latinoamérica y quienes son los potenciales competidores para los productos de Finca La Emilia.

### **Diagnóstico Organizacional**

Habiendo realizado el análisis de situación de Finca La Emilia, teniendo en cuenta los factores internos, el sector doméstico y el entorno internacional se obtiene información relevante que permite visualizar oportunidades de crecimiento de la empresa hacia mercados internacionales.

El vino en Argentina fue declarado en 2013 como bebida nacional, resaltando así el valor cultural de esta bebida a nivel nacional. Aunque el más elegido es el malbec, se encontró una gran oportunidad con el producto estrella de Finca La Emilia, el vino fino Merlot barricado en roble (NCM 2204.21.00), el cual obtuvo premiaciones a nivel nacional en los años 2008 y 2009. Por otro lado, se observó también, en contrapartida a la declaración del vino como bebida nacional, que el consumo interno manifestó una caída persistente en las últimas décadas, asociada a cambios en los patrones de consumo, una mayor competencia de otras bebidas (cerveza en particular) y al deterioro del poder adquisitivo de los consumidores. La misma tendencia de cambio en los patrones de consumo se reflejó a nivel mundial.

A lo largo de los años la empresa pudo sortear los vaivenes de la economía y las adversidades climáticas, manteniendo la tradición y los valores que la destacaron entre otras del sector. Se invirtió en nuevas cepas finas para abordar un nicho de mercado en crecimiento que busca vinos finos de lugares alternativos de Argentina. De la misma manera se observó que ese crecimiento no fue acompañado de una profesionalización de las áreas de la empresa.

Contar con un proyecto integral de internacionalización permitirá a la empresa resolver las incertidumbres que le presenta el contexto actual de una manera eficiente y profesional, fortaleciendo sus ingresos y consolidándose en el mercado.

Teniendo en cuenta que Argentina pertenece a MERCOSUR y suscribe a los Acuerdos de Complementación Económica N° 58 y 59, optar por la internacionalización de los productos Finca La Emilia es una buena alternativa para mitigar las mermas de consumo en un mercado interno deprimido por la crisis económica, principalmente a mercados latinoamericanos, aprovechando así las preferencias arancelarias producto de los tratados de integración regional.

## **Marco Teórico**

Luego de haber arribado a un diagnóstico, es momento de seleccionar las herramientas de gestión que permitan resolver los objetivos específicos planteados, traccionando así a la concreción del objetivo general.

Objetivo específico 1: Seleccionar un mercado potencial en Latinoamérica para penetrar con el vino fino Merlot barricado en roble de la empresa Finca La Emilia.

La herramienta seleccionada para este objetivo específico es la matriz multicriterio, la cual reflexiona sobre el valor agregado que pueden proporcionar los métodos cualitativos al entregar una visión diferente del mundo, al tomar en consideración variables que no pueden ser expresadas cuantitativamente. El método multicriterio es una herramienta útil para determinar el impacto de acciones a desarrollo sobre la sostenibilidad al incorporar los conflictos que existen entre objetivos económicos, ambientales y sociales, y entre distintos niveles de decisión en las evaluaciones científicas (Grajales Quintero, Serranomoya, & Von-H, 2013).

Objetivo específico 2: Describir el proceso de exportación de vinos Finca La Emilia al mercado seleccionado.

Para cumplir con este segundo objetivo específico se utiliza la herramienta brindada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, el Manual del Exportador Paso a Paso el cual es un programa que tiene como objetivo, facilitar la comprensión de la dinámica exportadora e importadora de un modo sencillo y ágil, apoyando especialmente el ingreso de las PyMEs en el

Comercio Exterior. La información se presenta en formato de guía, siguiendo una etapa comercial, una etapa de venta y otra de postventa (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2020).

## Plan de implementación

En base al análisis de situación y a partir del diagnóstico realizado sobre la situación actual de Finca La Emilia, se propone resolver la problemática de investigación tratada, la de concretar un negocio de exportación hacia un mercado de Latinoamérica, dirimiendo cada uno de los objetivos específicos a través de las herramientas propuestas en el marco teórico.

El objetivo específico número uno es seleccionar un mercado potencial en Latinoamérica para penetrar con el vino fino Merlot barricado en roble. Para ello se utiliza la matriz multicriterio con 5 de los principales países importadores del producto abordado.

Tabla N° 4: Principales importadores en Latinoamérica para el producto 220421.

| Importadores | Valor importado en 2023 (en miles de USD) |
|--------------|-------------------------------------------|
| Brasil       | 425.990                                   |
| México       | 223.324                                   |
| Colombia     | 57.012                                    |
| Perú         | 32.211                                    |
| Uruguay      | 11.304                                    |

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2024).

Los criterios a ponderar de cada país son los siguientes: Riesgo país, distancia al país de destino, derechos de importación, tasa de inflación anual, PBI per cápita y tipo de cambio.

Tabla N° 5: Riesgo país para el año 2023.

|          | Riesgo País año 2023 |
|----------|----------------------|
| Brasil   | 201                  |
| México   | 341                  |
| Colombia | 275                  |
| Perú     | 162                  |
| Uruguay  | 88                   |

Fuente: Elaboración propia en base a (Banco Mundial, 2024).

Tabla N° 6: Ponderación del riesgo país.

| Ponderación | Hasta 50 puntos | De 51 a 100 puntos | De 101 a 200 puntos | De 201 a 300 puntos | Igual o mayor a 301 puntos |
|-------------|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| Puntaje     | 5               | 4                  | 3                   | 2                   | 1                          |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7: Distancia en kilómetros a los países seleccionados.

|          | Distancia en kilómetros      |      |
|----------|------------------------------|------|
| Brasil   | (Córdoba - Sao Pablo)        | 2370 |
| México   | (Córdoba - Ciudad de México) | 6768 |
| Colombia | (Córdoba - Bogotá)           | 6200 |
| Perú     | (Córdoba - Lima)             | 3317 |
| Uruguay  | (Córdoba - Montevideo)       | 995  |

Fuente: Elaboración Propia en base a (Google Maps, 2024).

Tabla N° 8: Ponderación de la distancia a los países seleccionados.

| Ponderación | Hasta 1.000 km. | De 1.001 a 2.500 km. | De 2.501 a 5.000 km. | De 5.001 a 10.000 km. | Igual o mayor a 10.001 km. |
|-------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Puntaje     | 5               | 4                    | 3                    | 2                     | 1                          |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9: Derechos de importación en %

|          | Derechos de importación en % |
|----------|------------------------------|
| Brasil   | 0                            |
| México   | 20                           |
| Colombia | 20                           |
| Perú     | 20                           |
| Uruguay  | 0                            |

Fuente: Elaboración propia en base a (VUCE, 2024).

Tabla N° 10: Ponderación de los Derechos de Importación.

| Ponderación | 0 - 10 % | 11 - 25 % | 26 - 50 % | 51 - 100 % | 101 % > |
|-------------|----------|-----------|-----------|------------|---------|
| Puntaje     | 5        | 4         | 3         | 2          | 1       |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11: Tabla de inflación anual para el año 2023.

|          | Tasa de inflación anual 2023 en % |
|----------|-----------------------------------|
| Brasil   | 4,73                              |
| México   | 5,54                              |
| Colombia | 11,39                             |
| Perú     | 6,51                              |
| Uruguay  | 6,09                              |

Fuente: Elaboración propia en base a (Santander Trade, 2024).

Tabla N° 12: Ponderación de la inflación anual.

| Ponderación | Menor o igual a 5% anual | Entre 5,1 y 10 % anual | Entre 10,1 y 25 % anual | Entre 25,1 y 50 % anual | Mayor a 50,1% anual |
|-------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Puntaje     | 5                        | 4                      | 3                       | 2                       | 1                   |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 13: PBI per cápita año 2023.

|          | PBI per cápita en dólares año 2023 |
|----------|------------------------------------|
| Brasil   | 10.043,6                           |
| México   | 13.926,1                           |
| Colombia | 6.979,7                            |
| Perú     | 7.789,9                            |
| Uruguay  | 22.564,5                           |

Fuente: Elaboración propia en base a (Banco Mundial, 2024).

Tabla N° 14: Ponderación del PBI per cápita en dólares.

| Ponderación | Mayor a 101.000 | Entre 50.001 y 100.000 | Entre 20.001 y 50.000 | Entre 5.001 y 20.000 | Menor a 5.000 |
|-------------|-----------------|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| Puntaje     | 5               | 4                      | 3                     | 2                    | 1             |

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del tipo de cambio para los países seleccionados: Se estudia la evolución del tipo de cambio para cada país y se determina si, a la actualidad, el país posee un tipo de cambio alto, medio o bajo con su correspondiente puntuación en base a la siguiente tabla:

Tabla N° 15: Asignación de puntaje según tipo de cambio.

|       | Puntaje asignado al tipo de cambio |
|-------|------------------------------------|
| Alto  | 1                                  |
| Medio | 2                                  |
| Bajo  | 3                                  |

Fuente: Elaboración propia.

Con un tipo de cambio alto, un país necesita de mayor cantidad de moneda local para acceder a los dólares, lo cual encarece las importaciones, afectando a la posibilidad de ingreso del producto que se desea exportar.

Tabla N° 16: Evolución del Real respecto al Dólar.

|                  | Cotización Real/Dólar |
|------------------|-----------------------|
| Verano 2022-2023 | 5,00                  |
| Verano 2023-2024 | 4,90                  |
| Octubre 2024     | 5,68                  |

Fuente: Elaboración propia en base a (BCRA, 2024).

Se considera el Real como un tipo de cambio **alto**.

Tabla N° 17: Evolución del Peso mexicano respecto al Dólar.

|                | Cotización Peso mexicano/Dólar |
|----------------|--------------------------------|
| Diciembre 2022 | 19,60                          |
| Diciembre 2023 | 16,94                          |
| Octubre 2024   | 19,84                          |

Fuente: Elaboración Propia en base a (BCRA, 2024).

Se considera al Peso mexicano como un tipo de cambio **alto**.

Tabla N° 18: Evolución del Peso colombiano respecto al Dólar.

|                | Cotización Peso colombiano/Dólar |
|----------------|----------------------------------|
| Diciembre 2022 | 4854,36                          |
| Diciembre 2023 | 3875,96                          |
| Octubre 2024   | 4219,40                          |

Fuente: Elaboración propia en base a (BCRA, 2024).

Se considera al Peso colombiano como un tipo de cambio **moderado**.

Tabla N° 19: Evolución del Sol peruano respecto al Dólar.

|                | Cotización Sol peruano/Dólar |
|----------------|------------------------------|
| Diciembre 2022 | 3,81                         |
| Diciembre 2023 | 3,70                         |
| Octubre 2024   | 3,71                         |

Fuente: Elaboración propia en base a (BCRA, 2024).

Se considera al Sol peruano como un tipo de cambio **moderado**.

Tabla N° 20: Evolución del Peso uruguayo respecto al Dólar.

|                | Cotización Peso uruguayo/Dólar |
|----------------|--------------------------------|
| Diciembre 2022 | 39,85                          |
| Diciembre 2023 | 38,94                          |
| Octubre 2024   | 41,70                          |

Fuente: Elaboración propia en base a (BCRA, 2024).

Se considera al Peso uruguayo como un tipo de cambio **moderado**.

Tabla N° 21: Matriz multicriterio

|                  | Ponderación | Brasil |            | México |            | Colombia |            | Perú  |            | Uruguay |            |
|------------------|-------------|--------|------------|--------|------------|----------|------------|-------|------------|---------|------------|
|                  |             | Valor  | Total      | Valor  | Total      | Valor    | Total      | Valor | Total      | Valor   | Total      |
| Riesgo país      | 15          | 2      | 30         | 1      | 15         | 2        | 30         | 3     | 45         | 4       | 60         |
| Distancia        | 20          | 4      | 80         | 2      | 40         | 2        | 40         | 3     | 60         | 5       | 100        |
| Derechos de imp. | 20          | 5      | 100        | 4      | 80         | 4        | 80         | 4     | 80         | 5       | 100        |
| Inflación        | 15          | 5      | 75         | 4      | 60         | 3        | 45         | 4     | 60         | 4       | 60         |
| PBI per cápita   | 15          | 2      | 30         | 2      | 30         | 2        | 30         | 2     | 30         | 3       | 45         |
| Tipo de cambio   | 15          | 1      | 15         | 1      | 15         | 2        | 30         | 2     | 30         | 2       | 30         |
| <b>Total</b>     | <b>100</b>  |        | <b>330</b> |        | <b>240</b> |          | <b>255</b> |       | <b>305</b> |         | <b>395</b> |

Fuente: Elaboración propia.

La matriz arroja que el mercado seleccionado es el uruguayo.

El objetivo específico número dos es describir el proceso de exportación de vinos Finca La Emilia al mercado uruguayo utilizando la herramienta brindada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, el Manual del Exportador Paso a Paso.

*Etapas comerciales:*

Como primera medida la empresa debe readecuar su condición impositiva ante los organismos de control fiscal de Argentina, para lo cual debe re categorizar su condición la titular de la empresa, de monotributista a responsable inscripta, o bien generar una sociedad anónima unipersonal (SAU). Para una u otra opción, lo siguiente es inscribirse como exportador/importador en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Además, los alimentos requieren la intervención de terceros organismos, particularmente los vinos la del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), en este caso al encontrarse bajo el régimen de la Ley General de Vinos N° 14.878 y de la Ley Nacional de Alcoholes N° 24.566, se debe acceder al certificado de inscripción en forma digital. Este certificado único, intransferible, personalizado e identificado con un código QR permite simplificar los procesos internos requeridos por el Instituto para la comercialización de vinos, para lo cual previamente se debe contar con clave fiscal tipo 3. El trámite exigido por el servicio aduanero al momento de la oficialización es el Certificado de Análisis de Aptitud Exportación expedido por tal organismo.

Por sus características, la empresa encuadra en la categoría que establece el Ministerio de Economía como MiPyME. Generar el certificado MiPyME permite acceder al beneficio de estar exentas de pagar el derecho de exportación (Decreto N° 302/2021).

El tratamiento arancelario que recibe la posición arancelaria NCM 2204.21.00 F es:

- Derecho de exportación 0%
- Reintegro a la exportación 7 %

El tratamiento cambiario a la exportación definitiva a consumo para la posición arancelaria de estudio es:

- Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos.

Antes de elaborar la oferta comercial, se selecciona un potencial cliente importador en la República Oriental del Uruguay en base a la información arrojada por Penta-Transaction (2020) sobre los principales importadores uruguayos de vino.

Tabla N° 22: Principales importadores uruguayos de vino.

| Importador       | Cuota de mercado por importador |
|------------------|---------------------------------|
| Almena SA        | 33,90%                          |
| Moldes Ruibal SA | 21,30%                          |
| Soldo HNOS SA    | 15,40%                          |
| FNC SA           | 12,50%                          |
| Mendoza SRL      | 4,80%                           |
| Iberpack SA      | 4,20%                           |
| Otros            | 7,90%                           |

Fuente: Elaboración propia en base a (Penta-Transaction, 2020).

### *Etapas de venta/operativa:*

El cliente seleccionado es Iberpack SA boutique gourmet, importador y retailer con 17 tiendas en todo Uruguay, la más adecuada al perfil del vino Merlot barricado en roble a exportar.

La oferta se realiza en base a la capacidad productiva, que como ya se marcó, la empresa se encuentra en su techo productivo, siendo este un inconveniente a la hora de formar un volumen exportable. Suponiendo que a la actualidad (año 2024) la finca mantiene los mismos niveles máximos de producción obtenidos al año 2019 (4086 litros de vino) se va a destinar el 50 % de la producción al mercado local y el 50 % restante a la exportación. Por tal motivo la oferta rondará como máximo en 2000 litros de vino.

Tabla N° 23: Oferta Comercial a Iberpack SA.

| Finca La Emilia                                                                                                                                                                                               | Oferta Comercial |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <p>Titular:<br/>CUIT:<br/>Domicilio:<br/>E-mail:<br/>Colonia Caroya, Cordoba, Argentina.</p> <p>Cliente: Iberpack SA<br/>Domicilio: Soriano 1249, Montevideo, Uruguay, 11100<br/>E-mail: sitioweb@iber.uy</p> |                  |

|                      |                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------|
| Producto             | Vino Fino Merlot barricado en roble Finca La Emilia |
| Código NCM           | 2204.21.00.00 F                                     |
| Cantidad             | 2520 botellas de 750 ml.                            |
| Peso aproximado      | 3024 kg.                                            |
| Embalaje             | 210 cajas de carton paletizadas (5 pallets)         |
| Condición de venta   | FCA Córdoba                                         |
| Precio FCA unitario  | USD 8,50                                            |
| Condición de pago    | Orden de pago                                       |
| Medio de transporte  | Terrestre                                           |
| Plazo de entrega     | 45 días                                             |
| Validez de la oferta | 20 días                                             |

Fuente: Elaboración propia.

Aceptada la oferta comercial, se comienza con el acondicionamiento de la mercadería, entendiendo que el vino fue producido en cosechas pasadas, resta adecuar cuestiones de etiquetado, la cual deberá contener toda la información de los términos previstos en el Decreto N° 283/93 y el Decreto N° 431/94 (legislación uruguaya) (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

En simultaneo, se contrata a una figura importante en el proceso exportador, el despachante de aduana, el cual debe ser de máxima confianza ya que esta facultado para actuar en nombre de la empresa ante:

- Aduana; presentando documentos, realizando trámites, pagando impuestos y aranceles.
- El importador; representando los intereses de la empresa exportadora, asegurando el cumplimiento de las regulaciones y procedimientos aduaneros.
- Terceros organismos intervinientes.
- Transportistas y operadores logísticos; coordinando el movimiento de la mercadería y asegurando su entrega.
- Autoridades portuarias y aeroportuarias; realizando trámites y gestiones realizadas con la carga y descarga de la mercadería.

Definido, coordinado y contratado el transporte, se procede al envío de la mercadería, para así cobrar la misma y poder percibir los correspondientes reembolsos.

### *Etapas posventa:*

Al concluir la exportación es importante evaluar varios aspectos para mejorar y fortalecer en futuras operaciones.

Evaluación comercial: Precios y márgenes; saber si somos competitivos con el precio establecido. Determinar si se cumplió con las expectativas del cliente y si se estableció una relación sólida.

Evaluación logística (cumplimientos de plazos de entrega, costos del transporte, calidad del servicio).

Evaluación financiera (ingresos adecuados, control de gastos, cambio de divisas, cumplimiento de impuestos y aranceles).

Evaluación administrativa y de riesgos.

A continuación se presenta un diagrama de Gantt para visualizar el proyecto, estableciendo fechas estimadas de inicio y fin de cada tarea.

Tabla N° 24: Diagrama de Gantt.

| Número de semanas                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| Análisis interno/externo de la situación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Recategorización fiscal                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Inscripción Exportador/importador        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Inscripción INV                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Estudio y selección del mercado          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Determinación del precio exportador      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Contacto con potencial cliente           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Presentación de oferta comercial         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Aceptación de la propuesta/exportación   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Despachante, agentes y transporte        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Acondicionamiento de la mercadería       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Operatoria aduanera                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Cobro de la exportación                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Envío y entrega de la mercadería         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Cobro de reintegros                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusión

Habiendo finalizado el reporte de caso sobre Finca La Emilia, se concluye que es posible concretar un negocio de exportación sosteniendo el mandato institucional de la empresa de mantener el concepto de tradición familiar.

Se llega a tal conclusión luego de haber realizado un análisis interno sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentó y enfrenta la empresa, determinando que el producto premiado a nivel nacional, el vino fino Merlot barricado en roble, cuenta con un gran potencial en mercados latinoamericanos.

Además, se analizaron los parámetros nacionales que afectan a las exportaciones a través de la herramienta PEST, como así también el entorno internacional, investigando el comportamiento de las exportaciones e importaciones de la región, identificando así posibles competidores y clientes.

Luego de los análisis mencionados, se procedió a identificar un posible mercado en Latinoamérica por medio de la herramienta de selección Matriz Multicriterio y se describió el proceso de exportación utilizando la guía del Manual de Exportación Paso a Paso brindada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. El estudio arrojó a Uruguay como el mercado ideal, ya que es quien mejor ponderó todas las variables y a través de la aplicación del Manual se demostró cómo es posible la concreción de la exportación en los tiempos estipulados.

Se recomienda a la empresa no visualizar a la exportación como una operación aislada, sino más bien como un conjunto de estrategias que le posibilitarán perdurar en el tiempo y seguir ganando mercados. Para ello es menester lograr un volumen exportable que pueda hacer frente a la demanda de los mercados internacionales. Esto puede ser posible con una fuerte inversión de capital en tierras y viñedos que le permitan aumentar su capacidad productiva o a través de una asociación estratégica como lo es un consorcio de exportación que le proporcionará a la empresa mejorar la escala de producción y eficiencia, mejorar la competitividad, acceder a nuevos mercados y clientes, compartiendo recursos y riesgos, reduciendo costos y mejorando la logística.

## Bibliografía

Aguilar, F. (1967). *Análisis PESTLE*.

Banco Mundial. (2024). *www.bancomundial.org*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org>

BCRA. (2024). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar>

Blog BordeRio. (2024). *Influencia de la tecnología en la vinificación*. Obtenido de <http://www.blog.borderio.com>

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2020). *Manual del Exportador Paso a Paso*. Obtenido de [https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1594146177.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf)

Exportadores de Cordoba. (2024). *Exportadores de vino de Cordoba*. Obtenido de <http://www.exportadoresdecordoba.com>

Google Maps. (2024). *www.google.com*. Obtenido de <http://www.google.com>

Grajales Quintero, A., Serranomoya, E. D., & Von-H, C. M. (2013). Los métodos y procesos multicriterio para la evaluación. *Luna Azul*, 285-306.

Humphrey, A. (1960). *Matriz FODA*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *indec.gob.ar*. Obtenido de <http://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). *argentina.gov.ar*. Obtenido de <http://www.argentina.gov.ar>

Ministerio de Economía República Argentina. (2024). *Informes de cadena de valor vitivinícola*.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2024). *Resumen mensual de indicadores económicos de Argentina*.

Penta-Transaction. (2020). *Penta-Transaction*. Obtenido de <http://www.penta-transaction.com>

ProCórdoba. (2024). *Agencia para la promoción de las exportaciones*. Obtenido de <http://www.procordoba.org>

Santander Trade. (2024). *Portal Santander Trade*. Obtenido de Argentina: Política y economía: <http://www.santandertrade.com>

Trade Map. (2024). *trademap.org*. Obtenido de <http://trademap.org>

Universidad Siglo 21. (s.f.). *CANVAS - Finca La Emilia*.

VUCE. (2024). *Ventanilla Única de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.vuce.gob.ar>