

**Oportunidad de Negocio en el Mercado Internacional para Empresa  
Vitivinícola**



**Matías Fernández**

**DNI 31.153.557**

**Legajo VCIN05842**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Seminario Final de Comercio Internacional**

## **Resumen**

El objetivo del presente Trabajo Final de Grado es identificar una oportunidad de negocio en el mercado de la región de Asia para los vinos que produce la empresa Finca La Emilia con el fin de posicionarse en mercados internacionales para el año 2023. El mismo surge ante la necesidad imperiosa que presenta la empresa de expandirse al haber llegado a un techo productivo, que la llevan a buscar nuevos nichos de mercado.

Para el desarrollo de dicho objetivo se buscó realizar un plan de internalización a través del marketing internacional, basándose en tres cuestiones: ¿cuáles son los mercados exteriores más favorables?, ¿cómo llegar a los clientes en los mercados elegidos? y ¿qué adaptaciones hay que hacer en las ofertas que se realicen?

Se utilizaron diversas teorías, empezando con la selección y análisis de mercados internacionales a través de una Matriz de Ponderación de Mercados Objetivo, que arrojó a Corea Republicana como mercado selecto en donde penetrar. Una vez hecho esto, se procedió a analizar la mejor forma de entrada al nuevo mercado, eligiendo la exportación indirecta, para continuar con la adaptación de la oferta internacional a través de los componentes del marketing mix, trabajando sobre el producto, el precio, la distribución y la comunicación, dejando a la empresa lista para la concreción de una futura exportación.

Como conclusión se pudo demostrar la factibilidad del objetivo, aportando técnicas y herramientas que dotan a la empresa de atributos para su prosecución en la esfera internacional.

Palabras clave: industria vitivinícola, expansión, marketing internacional, plan de internalización.

## **Abstract**

The objective of this Final Degree Project is to identify a business opportunity in the market of the Asian region for the wines produced by the company Finca La Emilia in order to position itself in international markets by the year 2023. It arises from the compelling need that the company presents to expand having reached a production ceiling, which leads it to seek new market niches.

For the development of said objective, an internalization plan was sought through international marketing, based on three questions: which are the most favorable foreign

markets? How to reach customers in the chosen markets? And what adaptations must be made in the offers that are made?

Various theories were used, starting with the selection and analysis of international markets through a Target Market Weighting Matrix, which revealed Republican Korea as a select market to penetrate. Once this was done, we proceeded to analyze the best way to enter the new market, choosing indirect export, to continue with the adaptation of the international offer through the components of the marketing mix, working on the product, the price, the distribution and communication, leaving the company ready for the realization of a future export.

As a conclusion, it was possible to demonstrate the feasibility of the objective, providing techniques and tools that provide the company with attributes for its pursuit in the international sphere.

Keywords: wine industry, expansion, international marketing, internalization plan.

## Introducción

El presente Trabajo Final de Grado se basa en el desarrollo de un reporte de caso sobre la línea temática que busca identificar una oportunidad de negocio en el mercado de Asia para los vinos que produce la empresa Finca La Emilia con el fin de posicionarse en mercados internacionales para el año 2023.

Finca La Emilia es una empresa familiar de tipo PYME, caracterizada por su impronta familiar desde su fundación, cuyo núcleo productivo es la producción de vinos a pequeña escala. Las características de los productos de Finca La Emilia se definen en función al nicho de mercado al cual se dirige, el cual busca productos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas. Se encuentra ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la Provincia de Córdoba, lugar donde se emplaza una zona vitivinícola, actualmente identificada en los Caminos del vino de la presente provincia. Actualmente la misma se dedica a la producción de vinos de alta gama, gracias a la incorporación de cepas de uvas finas, las cuales fueron importadas desde Italia, tales como el malbec, cabernet sauvignon, merlot y sauvignon blanc.

Respecto a la concepción del producto, este proyecto se basa en hacer vinos en Córdoba que tengan una diferenciación y sean distintos a los vinos de las otras regiones de la República Argentina. Finca La Emilia es una empresa con mucho potencial, que tiene cualidades virtuosas por ser una empresa de tipo familiar, que se enfrenta al difícil desafío de mantenerse como esta y/o tomar decisiones y conquistar otros nichos de mercado. (Universidad Siglo 21, s.f.).

Es aquí donde toma relevancia la oportunidad de ingresar a nuevos mercados internacionales, con el fin de posicionarse dentro de ellos. Por tal motivo, se buscará un potencial mercado hacia donde se pueda exportar el producto, para luego determinar una estrategia de penetración.

### *Principales Datos Vitivinícolas de Argentina Año 2021*

Superficie cultivada: 211.099 ha.

Cantidad de bodegas inscriptas/ elaboradoras: 1.217/ 870.

Cosecha de uvas: 21.827.103 qq.

Elaboración de vinos: 12.481.553 hl.

Venta de vino mercado interno: 8.380.955 hl.

Exportaciones de vino: 3.362.958 hl.

Valor FOB de las exportaciones de vino: U\$S 897.396.000.

En el año 2021, se exportaron 2.621.600 hl de vinos varietales, por un valor FOB de 805.023.000 dólares.

Los vinos varietales representan el 78% del volumen exportado de vino y el 89,7% del valor FOB.

El 71,3% de las ventas de varietales en 2021 fue de vinos fraccionados. El 99,3% de los envíos de vino fraccionado fue en botellas.

El 84,6% de los vinos varietales exportados fue color y el 15,4% blanco. Los vinos varietales color aumentaron un 3,4% mientras que los blancos disminuyeron un 3,4% respecto al año anterior.

El varietal más exportado es Malbec, el cual concentra (año 2021) el 61,4% del volumen total de varietales y el 65,9% del valor FOB. Le siguen en importancia: Cabernet Sauvignon (8,7% del volumen), Chardonnay (6,5%), Torrontés Riojano (2,3%) y Syrah (2,3%). (Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2023).

#### *Principales Datos Vitivinícolas de la Provincia de Córdoba Año 2021*

Superficie: 279,8 ha (0,13% del país).

Viñedos: 135 (0,6% del país).

Aptitud: el 94,4% de las variedades cultivadas tienen aptitud para elaboración.

Color: Predominan, para elaboración, las variedades tintas (86%), seguidas por las blancas (12%) y las rosadas (2%).

La variedad más cultivada es Malbec, seguida por Pinot Negro e Isabella.

En los últimos 10 años la variedad que más superficie ha aumentado es Malbec (+37,1 ha), seguida por Sauvignon Blanc (+9,1 ha). (Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2023).

#### *Comercialización Total*

Córdoba ha sido una provincia importante en su comercialización de vino al mercado interno. No obstante, se observa que dichos despachos van en disminución año a año, logrando una cierta estabilización en los últimos 3 años. No son importantes los volúmenes exportados, el total de vino exportado desde 2010 alcanza los 351 hl.

En promedio (10 años) la venta de vino total de Córdoba es de 80.613 hl, no obstante, las ventas de los últimos 5 años se encuentran por debajo de ese promedio. En 2019 se comercializó un 87,6% menos vino que en 2010.

*Tabla N° 1: Matriz de Comercialización de Vinos - Córdoba*

Córdoba - Comercialización de Vinos - Hectólitros													
Destino	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 2010/ 19	Var. % 2019/ 10	
Mercado Interno	167.228	142.012	138.433	110.156	82.119	68.491	32.309	22.602	21.641	20.786	80.578	-87,6	
Mercado Externo	0	0	178	6	54	49	36	14	0	14	35	-	
Total	167.228	142.012	138.611	110.162	82.173	68.540	32.345	22.615	21.641	20.800	80.613	-	

Fuente: elaboración propia a base del Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

### *Mercado Interno*

El vino varietal ha ido creciendo en las ventas, llegando en 2019 al 14,2% del volumen de despachos.

*Tabla N° 2: Matriz de Mercado Interno de Vino - Córdoba*

Córdoba - Mercado Interno de Vino - Hectólitros													
Tipo de Vino	Color	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 2010/ 19	Var. % 2019/ 10
Sin Mención Varietal	Blanco	41.312	32.460	37.261	26.429	19.431	17.534	9.405	5.396	4.991	3.534	19.775	-91,4
	Color	113.342	102.619	95.052	80.759	59.863	49.409	21.580	15.589	14.938	14.159	56.731	-87,5
Total Sin Mención Varietal		154.654	135.079	132.313	107.187	79.293	66.943	30.985	20.985	19.929	17.692	76.506	-88,6
Varietal	Blanco	1.394	490	1.280	526	573	113	81	111	130	124	482	-91,1
	Color	7.048	2.855	1.403	2.170	2.005	1.159	1.052	1.352	1.417	2.837	2.330	-59,7
Total Varietal		8.442	3.344	2.684	2.695	2.578	1.272	1.133	1.463	1.548	2.961	2.812	-64,9
Espumosos	Blanco	30	44	13	43	59	57	74	77	82	48	53	-
	Color	6	10	1	14	14	15	7	0,3	7	18	9	-
Total Espumosos		36	54	14	57	73	72	81	77	88	67	62	-
Especial	Blanco	198	168	202	217	175	204	111	77	76	66	149	-
Total Especial		198	168	202	217	175	204	111	77	76	66	149	-
Total General		163.330	138.645	135.213	110.156	82.119	68.491	32.309	22.602	21.641	20.786	79.529	-87,3
Part. % Varietal S/ Total		5,2	2,4	2,0	2,4	3,1	1,9	3,5	6,5	7,2	14,2	3,5	-

Fuente: elaboración propia a base del Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

El principal envase utilizado para los despachos es la botella.

*Tabla N° 3: Matriz de Mercado Interno de Vino por Envase - Córdoba*

Córdoba - Mercado Interno de Vino por Envase - Hectólitros												
Envase	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. % 2019/ 10	
Botella	83.867	66.375	62.503	46.264	31.381	28.844	17.074	12.248	12.014	13.205	-84,3	
Damajuana	40.146	38.427	34.015	28.175	21.270	16.027	9.682	7.608	6.524	6.189	-84,6	
Tetra	39.318	33.843	38.695	35.717	29.468	23.619	5.553	2.735	3.088	1.360	-96,5	
Bag in Box	0	0	0	0	0	0	0	11	14	32	-	
Total General	163.330	138.645	135.213	110.156	82.119	68.491	32.309	22.602	21.641	20.786	-87,3	
Part. % Botella S/ Total	51,3	47,9	46,2	42	38,2	42,1	52,8	54,2	55,5	63,5	-	

Fuente: elaboración propia a base del Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

### *Mercado Externo*

No son importantes las exportaciones de vino, ni constantes en el tiempo. En 2019, Córdoba exportó 14 hl de vino fraccionado a Italia por un valor FOB de 5.346 dólares, lo cual da un precio medio de 3,92 U\$S/l. En 2021, exporto 54 hl de vino varietal fraccionado en botella por un valor FOB de 35.000 dólares.

De las estadísticas se desprende que los vinos varietales fraccionados en botella, de variedades tintas, son los más comercializados, tanto en el mercado interno como en el externo. Dicho esto, se buscará trabajar sobre esta base de producto, priorizando el segmento al que apunta la empresa, con vinos de alta gama, que se caractericen por su calidad, cuidado y valor, destacando su proceso productivo, es decir, el viñedo, la elaboración, el manejo enológico y lo más importante, la materia prima, que es la uva.

### *Objetivo General*

Identificar una oportunidad de negocio en el mercado de Asia para los vinos que produce la empresa Finca La Emilia con el fin de posicionarse en mercados internacionales para el año 2023.

### *Objetivos Específicos*

Definir un potencial mercado de destino, en la región de Asia, para la exportación de vinos varietales fraccionados en botella, de variedades tintas.

Desarrollar una estrategia de penetración para el mercado seleccionado.

## **Análisis de la Situación**

### *Análisis de Contexto*

#### *El Vino en Colonia Caroya*

A partir del año 1618 la Compañía de Jesús, llegó a América con la misión expandir el evangelio. La provincia de Córdoba fue uno de los destinos elegidos por la compañía que instaló allí colegios que eran mantenidos por la producción de las estancias o núcleos productivos. De algunas de ellas surgió el arte de elaborar vino para consumo personal y para las misas, tal es así que en la Estancia Jesuítica de San Isidro en Jesús María (a 5 km. de Colonia Caroya), cuentan que se elaboró el Primer vino consumido por los Reyes de España en Europa procedente de América, lo que permite decir del siglo XVII en Córdoba se elabora vino. Documentos de aquella época atestiguan que en la Estancia Caroya había implantadas 4000 plantas de Vid.

Producida la llegada de los primeros inmigrantes friulanos y vénetos, en un principio, las primeras Familias sembraron trigo, maíz, cebada, etc., pero al comprobar que el clima y la tierra de Caroya era apta para el cultivo de la vid poco a poco todas las tierras se fueron ocupando de vides debido a que ya tenían conocimiento de esta actividad.

El varietal más conocido de ese momento fue la Isabella, con el que se hacía el vino en cada casa y que paulatinamente fue adquiriendo renombre en Córdoba y el resto del país.

A principios de 1900, se introdujeron las primeras maquinarias manuales: moladoras, prensas y otras, surgiendo así las bodegas. Entre 1920 y 1930 estaban inscriptas más de 400 bodegas que con el tiempo debido a las crisis económicas y ambientales fueron desapareciendo.

Entre 1997 y 2000 se produce lo que se denominó la “reconversión vitivinícola” la que se logró a través de un convenio con los viveros cooperativos de Rausedo en Italia, que permitió no solo introducir nuevas cepas, sino que se hicieron capacitaciones para la optimización del manejo del viñedo e introducción de nueva tecnología, hoy se ven los frutos de aquella iniciativa.

#### *El Terruño*

Se encuentra a unos 530 m.s.n.m. sobre el faldeo de las Sierras Chicas y posee una importante amplitud térmica que va en verano desde los 35°C al mediodía hasta los 18°C por las noches debido a las corrientes de aire frío provenientes de las sierras. Tiene un promedio



anual de lluvia de 845 mm. y, cuando debe recurrirse al riego artificial, éste se hace mayoritariamente por surco. Las primeras heladas se dan a fines del mes de mayo y las últimas a fines de agosto o principios de noviembre. Los suelos presentan una topografía regular con suaves pendientes, textura media y buena estructura permeable que permite no solo el ingreso del agua y aire, sino también una buena penetración de las raíces.

#### *Sistemas de Conducción de los Viñedos*

Las vides se conducen en sistemas de espalderas donde las vides más viejas lo hacen en espaldera baja y las nuevas en espaldera alta. El tipo de poda es generalmente de cordón pitoneado o también casarsa modificado.

#### *Variedades Cultivadas*

Su vino emblemático es el famoso Frambuá, vino tinto dulce elaborado con la variedad Isabella. Otras variedades cultivadas son: Malbec, Pinot Noir, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Acelotta, Merlot, Sauvignon Blanc, Chardonnay (blanco), Syrah entre otras. (Colonia Caroya Turismo, 2023).

#### *Análisis Interno de la Empresa*

Colonia Caroya se fundó por decreto de Nicolás Avellaneda en 1876 en terrenos del primer establecimiento rural Jesuita de nuestro país, la estancia Caroya. Italianos de la región de la friulana hicieron de un monte seco y bravo un vergel donde se produjo vino regional de calidad desde antes que nuestro país sea tal. Hoy los vinos de Colonia Caroya son conocidos en el mundo entero.

Dentro del sistema vitivinícola cordobés, es posible decir que la Finca La Emilia es una de las pocas fincas tradicionales sobrevivientes que fueron, en un principio, levantadas en la colonia agrícola por los inmigrantes friulanos, a partir de 1880.

Esa tipología de agricultura familiar, típica de la colonia agrícola, con el paso del tiempo se fue desvaneciendo. Quedan muy pocas fincas vitivinícolas en las zonas que siguen desarrollando ese tipo de actividad, La Emilia es una de ellas.

A razón de esa permanencia en el tiempo, por mantener viva la tradición de la vitivinicultura “importada” por los friulanos y, sobre todo, por su reconversión, la Finca La Emilia es ponderada y valorada entre sus pares de la zona de Colonia Caroya y Jesús María. (Universidad Siglo 21, s.f.).

#### *Mandatos Institucionales*

Los Valores siempre han sido, la continuación del funcionamiento de la finca para mantener el concepto de “tradición familiar”, buscándole una salida económica.

La Visión siempre fue clara, que Colonia Caroya pasara de tener una imagen de zona productora de vinos del tipo popular a ser visualizada como una productora de vinos de alta gama, aceptados y reconocidos tanto dentro como fuera del país.

La Misión era y es, convertirse en un pequeño establecimiento boutique que continúe la tradición, aggiornándose a los nuevos tiempos.

### FODA

Para este caso en particular se utilizará el procedimiento sugerido por Ramírez Rojas (2017) para la elaboración de un análisis situacional o diagnóstico FODA.

*Tabla N° 4: Matriz de Determinación de Condiciones Reales, Ponderación, Totales y Porcentajes*

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Elaboración de vinos de alta calidad, premiados en concursos nacionales. (3)	Imagen internacional débil como zona productora de vino. (2)	Condiciones climáticas muy similares a países como Francia e Italia. (2)	Eventos climáticos que afecten a la producción. (3)	10
Incorporación de generaciones más jóvenes, relacionadas con el marketing y con otras actividades, que lograron convertir la uva de la finca en un vino con buena imagen, expandiendo así, la capacidad comercial de la empresa. (2)	Viñedos construidos para un tipo de tecnología diferente, a partir del trabajo en la viña, de forma poco tecnificada. (1)	Produce un ingreso económico complementario a otros ingresos provenientes de actividades diversas. (1)	Pocas bodegas en la zona, lo que produce que el desarrollo de políticas sea más complejo de realizar. (1)	5
Encaje comercial muy fuerte al componerse de productos exclusivos. (3)	Empresa unipersonal sin empleados a su cargo. (3)	Ingreso a proyectos transversales como el negocio turístico del vino. (2)	Alta competencia tanto en el mercado interno como en el externo. (2)	10
Fuerte imagen en la zona y entre sus pares, al poseer elementos plusvalicos que la hacen distinta, ponderada, valorada y respetada. Valores familiares, en el marco de la cultura del esfuerzo y de la transmisión de saberes de generación en generación, que mantienen viva la tradición de la vitivinicultura importada por los friulanos pero que buscan la reconversión, aggiornándose a los nuevos tiempos. (3)	Por la tipificación ante la AFIP, por temas del monotributo, instalaciones e infraestructura, también hay un techo productivo, con respecto a la cantidad de uvas cosechadas, ergo molidas y procesadas. Consecuentemente, tales influencias también recaen sobre la cantidad de litros de vino producidos al final del proceso. (3)	Convertirse en un pequeño establecimiento boutique, con productos diferenciados. Actualmente, la zona está tratando de cambiar su imagen y de posicionarse en el mercado como una de las productoras de vinos de alta calidad, mas allá de la tradición vitivinícola ligada a los vinos populares. (3)	Proyecto de alto valor agregado, muy difícil de llevar. Al ser producciones de pequeña escala a veces no resulta muy rentable. (2)	11
Ubicada en una zona vitivinícola, actualmente identificada en los caminos del vino de la provincia de Córdoba, como una de las más antiguas de la República Argentina. Se encuentra en un punto estratégico con conexiones a rutas nacionales para su comercialización. (2)	Nula experiencia en mercados internacionales y en materia de exportaciones. (2)	Capacidad productiva en su punto óptimo, con mucho potencial, que conlleva al desafío de la expansión y conquista de nuevos nichos de mercado. (3)	Inestabilidad económica y política del país. (2)	9
Total = 13 (28,80%)	Total = 11 (24,50%)	Total = 11 (24,50%)	Total = 10 (22,20%)	Total = 45 (100%)

Fuente: elaboración propia a base de Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la

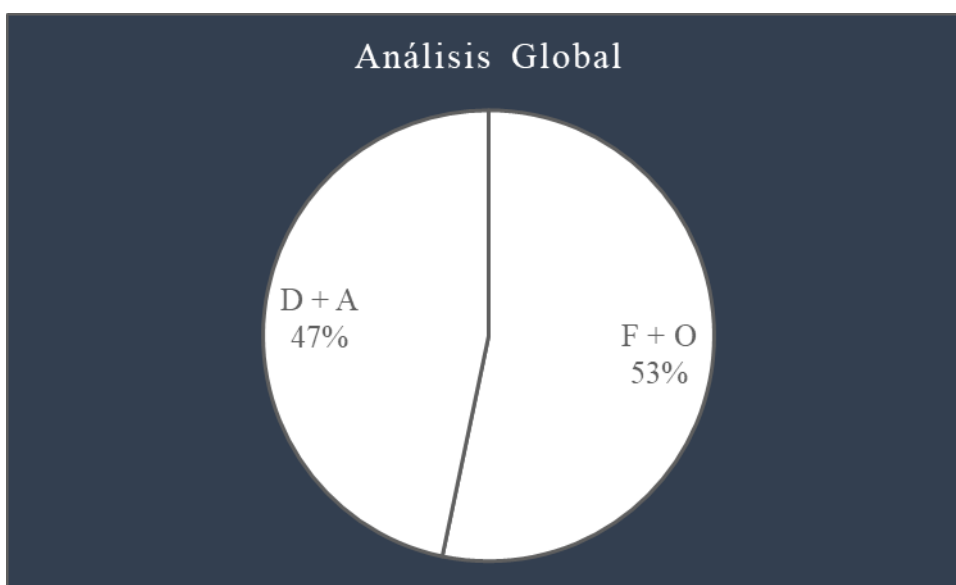
elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

*Tabla N° 5: Matriz de Balance Estratégico*

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
24	21	53,30%	46,70%	100%

Fuente: elaboración propia a base de Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

*Gráfico N° 1: Balance Estratégico*



Fuente: elaboración propia a base de Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Se puede concluir que la empresa tiene un balance estratégico global ligeramente favorable hacia el factor de optimización, el cual representa un 53%, contra el factor de riesgo de un 47%. Si bien el balance es positivo, con una diferencia del 6%, se puede observar un factor de riesgo muy alto en conjunto, motivo por el cual se deberá centrar más la atención en estos aspectos de la empresa para que las medidas que se propongan contribuyan a su modificación en el corto plazo, con el fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica.

*Análisis del Sector Doméstico*

Seguidamente se expondrán las partes más relevantes sobre el informe de Política Monetaria del mes de abril del presente año:

En el cuarto trimestre de 2022 la economía retornó al superávit de cuenta corriente, producto de un comportamiento contracíclico de las exportaciones netas reflejado en un aumento del saldo positivo de la cuenta bienes. El superávit comercial permitió que las Reservas Internacionales Brutas del BCRA se posicionaran en US\$44.598 millones al cierre de diciembre de 2022, lo que significó una variación positiva a precios corrientes de US\$4.936 millones respecto al final del 2021. En el marco del Programa de Facilidades Extendidas (PFE) con el FMI, la acumulación de Reservas Internacionales Netas valuadas a los precios del programa estuvo por encima de la meta anual establecida de US\$5.000 millones, cerrando el 2022 con una variación de US\$5.426 millones.

En el primer bimestre de 2023, el superávit de bienes se vio afectado fundamentalmente por una merma difundida de las exportaciones, en la que se destacaron por su peso los menores envíos de granos y sus derivados. Este desempeño se dio en el contexto de cultivos que se vieron afectados por la sequía y por heladas inusualmente tempranas, al tiempo que los cambios normativos sobre los productos del complejo sojero pudieron haber afectado la estacionalidad típica de la comercialización del poroto de soja.

La evolución de las exportaciones e importaciones de bienes, sumada a la dinámica de la deuda comercial por esos conceptos, derivaron en un resultado neto positivo por bienes en el mercado de cambios de US\$986 millones en los primeros dos meses de 2023, un 51% menos que lo observado en el mismo periodo del año previo. Adicionalmente, se registraron egresos netos a través del mercado cambiario en concepto de servicios, intereses y otras transacciones financieras por US\$3.873 millones, mientras que las entidades realizaron ventas netas por US\$737 millones.

Al finalizar el mes de febrero del 2023, las Reservas Internacionales Brutas del BCRA se posicionaron en US\$38.709 millones, mostrando una caída de US\$5.889 millones respecto a diciembre. Dicho resultado se explica

principalmente por los pagos netos de capital e intereses al FMI por US\$3.342 millones (2.507 millones de DEG), pagos a otros organismos internacionales y de títulos públicos del Tesoro Nacional por unos US\$1.500 millones, las ventas netas del BCRA en el mercado de cambios por unos US\$1.167 millones y los egresos netos por operaciones a través del Sistema de Monedas Locales (SML) por US\$114 millones.

En los próximos meses, el desempeño del sector externo dependerá de la severidad con que la sequía y las heladas tempranas hayan afectado a los principales cultivos de granos exportables. Asimismo, se prevé la puesta en funcionamiento del primer tramo del Gasoducto Néstor Kirchner que permitirá un sustancial ahorro de divisas en el sector energético a partir de julio de 2023.

En este contexto, en la cuarta revisión del PFE con el FMI, las autoridades argentinas solicitaron una modificación en la meta de acumulación de reservas netas con el objetivo de adaptarla parcialmente a las pérdidas de producción provocadas por la fuerte sequía que azota al país. De esta forma, la meta para el período 2022-2023 pasó a ser US\$8.000 desde US\$9.800 millones.

En materia de precios, tras un período de desaceleración en el cual la inflación mensual pasó del 7,4% en julio al 5,0% promedio en el último bimestre de 2022, la tasa de inflación se incrementó en los primeros dos meses del año, promediando 6,3% mensual (+0,8 p.p. respecto al IV-22). La tasa de inflación interanual continuó elevándose, alcanzando el 102,5% en febrero, luego de acumular 94,8% en 2022.

En materia internacional, la economía global registró un débil crecimiento sobre el final del año pasado, afectado por el alza de las tasas de interés para contener la inflación, particularmente en las economías avanzadas. Las turbulencias financieras recientes aumentan la incertidumbre y reafirman la perspectiva de menor crecimiento global. Si bien el impacto directo sobre la Argentina sería reducido a través de los mercados financieros, se sentiría en el caso de que afecte el crecimiento de nuestros principales socios comerciales y los precios de materias primas.

En este contexto, el BCRA continuará calibrando sus políticas con el objetivo de reducir la tasa de inflación y preservar la actividad y el empleo. En materia de tasas de interés, el BCRA seguirá monitoreando la situación macroeconómica, prestando especial atención a la evolución pasada y prospectiva del nivel general de precios, el nivel de actividad económica y la dinámica del mercado de cambios. Todo esto dentro del objetivo estructural del BCRA de propender hacia retornos que permitan resguardar el valor de las inversiones realizadas en instrumentos denominados en moneda doméstica y de consolidar la estabilidad cambiaria y financiera.

La política cambiaria seguirá estando orientada a preservar niveles adecuados de competitividad externa y a propiciar la acumulación de reservas internacionales, por ejemplo, a través de medidas que fomenten el incremento de las exportaciones. En este contexto, el BCRA continuará readecuando gradualmente la tasa de variación del tipo de cambio nominal y llevando adelante una gestión prudente del marco normativo vigente. En la medida que las condiciones macroeconómicas lo permitan se irán flexibilizando las regulaciones, con el objetivo de mantener en el mediano y largo plazo un conjunto de normativas macroprudenciales compatibles con la dinamización de los flujos de capitales orientados a la economía real. En el mediano plazo, la gradual recuperación de la actividad económica y una moderación en la tasa de inflación darán lugar a una mayor demanda de saldos monetarios reales. En pos de seguir apoyando la recuperación de la actividad económica, el BCRA continuará estimulando la intermediación crediticia, en particular la vinculada al desarrollo productivo, a través de la Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva. (Banco Central de la República Argentina, 2023).

#### *Posición Arancelaria*

2204.21.00.200F.

Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV) --En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l -Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación

se ha impedido o cortado añadiendo alcohol: Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09. Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.

*Tratamiento Arancelario*

Derecho de exportación 4,5%.

El Decreto N° 302/ 21 desgrava el Derecho de Exportación a las exportaciones que realicen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), definidas en los términos del artículo 2° de la Ley N° 24.467 y sus modificatorias. El monto anual sujeto a desgravación, en términos de su valor FOB, no podrá superar el valor de USD 500.000, inclusive. Cuando se supere el mencionado monto y hasta la suma de USD 1.000.000, inclusive, de valor FOB se abonará una alícuota de Derecho de Exportación equivalente al 50 % de la que corresponda, según su posición arancelaria. Esta medida no alcanza a las operaciones realizadas por cuenta y orden de terceros.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) podrán acceder al tratamiento previsto siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido la suma equivalente a USD 3.000.000 o no hubieran realizado exportaciones en el período de tiempo citado.

A efectos de lo precedentemente señalado, entiéndase por Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) a aquellas que al momento de acceder al tratamiento previsto se encuentren inscriptas en el Registro de Empresas MiPyMEs y cuenten con su correspondiente Certificado MiPyME vigente.

El Decreto N° 852/ 21 establece un Derecho de Exportación del 0 % para los productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127, y que presenten el Certificado de Empresa Certificadora, autorizada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Reintegro 7%.

Se establece un reintegro del 0,5 % adicional para los siguientes casos:

Aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127, de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, y su norma reglamentaria y complementarias. A los fines de acreditar ante el servicio aduanero esta condición, el

interesado deberá presentar una constancia de Certificado por cada operación de exportación, expedido por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA);

Aquellos productos que cuenten con el derecho de uso del Sello “Alimentos Argentinos una Elección Natural”, y su versión en idioma inglés, “Argentine Food a Natural Choice”, debidamente autorizados por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 26.967;

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

Para acreditar que un determinado producto cuenta con el derecho de uso del Sello “Alimentos Argentinos una Elección Natural”, o con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica debidamente registrada, el interesado deberá presentar un Certificado por cada operación de exportación, expedido por la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas de la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria.

#### *Intervención Previa*

Certificado de análisis de aptitud exportación expedido por el Instituto Nacional de Vitivinicultura. (Tarifar, 2023).

#### *Análisis de las Importaciones y Exportaciones Mundiales*

A continuación, se procedió a realizar una investigación de mercado plasmando los principales países importadores y exportadores a nivel mundial de la mercadería en cuestión.

Se consultó una base de datos, la cual trabaja con posiciones arancelarias a nivel partida y subpartida, 2204.21 --En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l --Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol: Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09. Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.

*Tabla N° 6: Matriz de los Principales Países Importadores para el Producto Seleccionado en 2021*



Países Importadores	Valor Importado en 2021 (miles de USD)	Saldo Comercial 2021 (miles de USD)	Cantidad Importada en 2021	Unidad de Cantidad	Valor Unitario (USD/unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las Importaciones Mundiales (%)
Mundo	28.697.394	-583.492	0	No Medida	-	2	-	16	100
Estados Unidos	5.008.765	-3.819.472	740.238	Metros Cúbicos	6,766	1	0	19	17,5
Reino Unido	3.071.341	-2.495.523	0	No Medida	-	3	-	9	10,7
Alemania	2.243.341	-1.309.890	566.371	Toneladas	3,961	4	0	15	7,8
Canadá	1.901.804	-1.879.261	276.477	Metros Cúbicos	6,879	3	-1	12	6,6
China	1.456.800	-1.376.484	285.304	Toneladas	5,106	-14	-16	-12	5,1
Países Bajos	1.427.473	-1.007.697	408.688	Toneladas	3,493	6	4	13	5
Hong Kong	1.258.101	-1.069.024	35.573	Metros Cúbicos	35,367	-8	-	41	4,4
Suiza	1.112.674	-997.792	108.615	Toneladas	10,244	6	2	18	3,9
Japón	988.942	-983.504	156.652	Metros Cúbicos	6,313	0	-3	5	3,4
Bélgica	973.801	-567.448	230.143	Toneladas	4,231	7	-	30	3,4

Fuente: elaboración propia a base de Trade Map (2023).

*Tabla N° 7: Matriz de los Principales Países Exportadores para el Producto Seleccionado en 2021*

Países Exportadores	Valor Exportado en 2021 (miles de USD)	Saldo Comercial 2021 (miles de USD)	Cantidad Exportada en 2021	Unidad de Cantidad	Valor Unitario (USD/unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las Exportaciones Mundiales (%)
Mundo	28.113.902	-583.492	0	No Medida	-	1	-	17	100
Francia	8.062.903	7.471.766	1.057.008	Toneladas	7,628	4	-2	27	28,7
Italia	5.827.454	5.717.422	1.264.095	Toneladas	4,61	4	1	15	20,7
España	2.203.524	2.084.850	792.453	Toneladas	2,781	1	-1	14	7,8
Chile	1.600.976	1.595.842	488.687	1000 Metros	3,276	-1	-2	9	5,7
Australia	1.211.388	869.502	256.502	Metros Cúbicos	4,723	-6	-9	-26	4,3
Estados Unidos	1.189.293	-3.819.472	148.671	Metros Cúbicos	7,999	-2	-4	25	4,2
Nueva Zelanda	1.016.131	918.635	273.934	Toneladas	3,709	2	1	10	3,6
Portugal	1.004.484	941.911	262.868	Toneladas	3,821	4	3	12	3,6
Alemania	933.451	-1.309.890	270.780	Toneladas	3,447	-1	-1	12	3,3
Argentina	764.490	762.041	204.127	Toneladas	3,745	0	2	13	2,7

Fuente: elaboración propia a base de Trade Map (2023).

A su vez, se procedieron a confeccionar dos matrices de datos, por volúmenes y valores FOB exportados desde Argentina, en base a informes anuales de mercado externo para vinos varietales fraccionados en botella entre los años 2013 y 2021.

*Tabla N° 8: Matriz de Datos por Volumen*

Volumen (Hectólitos)											
N°	País Destino	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	Part. % S/ Total 2021	Var. % 2021/ 13
1	Estados Unidos	618.103	593.058	593.842	582.231	509.965	472.142	481.585	506.826	27,30	-18,00
2	Reino Unido	129.891	165.508	186.421	213.903	231.459	247.721	271.757	276.011	14,87	112,49
3	Brasil	113.210	115.598	111.714	129.328	136.404	132.574	200.937	240.971	12,98	112,85
4	Canadá	179.867	175.703	178.914	166.000	156.905	138.793	130.825	140.230	7,55	-22,04
5	Países Bajos	99.146	99.371	94.411	92.531	77.184	75.923	83.102	71.590	3,86	-27,79
6	México	47.978	54.751	59.938	70.319	49.420	53.789	49.544	67.934	3,66	41,60
7	China	33.543	35.966	41.865	48.709	40.888	41.474	29.986	48.563	2,62	44,78
8	Rusia	27.093	24.034	10.626	14.278	23.858	22.213	26.567	37.115	2,00	36,99
9	Colombia	14.657	16.430	17.492	20.852	17.520	20.879	34.870	30.331	1,63	106,94
10	Perú	23.986	24.785	23.384	24.871	24.192	26.326	24.975	29.149	1,57	21,53
	Otros Países	388.228	399.341	395.015	413.794	394.597	368.487	356.635	407.995	21,97	5,09
	Total Vino Varietal Fraccionado en Botella	1.675.701	1.704.545	1.713.625	1.776.816	1.662.392	1.600.321	1.690.783	1.856.715	100	10,80

Fuente: elaboración propia a base de Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

*Tabla N° 9: Matriz de Datos por Valor FOB*

Valor FOB (Miles de Dólares)											
N°	País Destino	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	Part. % S/ Total 2021	Var. % 2021/ 13
1	Estados Unidos	269.839	254.257	251.902	255.400	108.636	226.101	197.870	217.390	29,34	-19,44
2	Reino Unido	49.428	62.192	67.591	74.588	40.318	87.583	91.337	97.782	13,20	97,83
3	Brasil	47.149	48.798	44.405	43.279	37.539	48.499	60.477	74.895	10,11	58,85
4	Canadá	79.223	74.665	69.418	63.427	47.285	59.259	53.774	62.751	8,47	-20,79
5	Países Bajos	34.051	34.831	31.034	31.342	15.765	27.930	29.641	27.656	3,73	-18,78
6	México	18.647	20.195	21.754	25.696	13.045	19.629	16.122	22.873	3,09	22,66
7	China	16.840	16.018	17.733	20.685	12.784	21.380	14.235	22.680	3,06	34,68
8	Suiza	14.195	13.632	14.262	13.991	8.915	13.648	11.390	15.069	2,03	6,16
9	Perú	10.982	10.955	10.657	10.192	21.213	12.089	10.936	12.960	1,75	18,01
10	Rep. Fed. de Alemania	10.849	12.468	13.099	12.829	10.853	12.752	10.675	11.285	1,52	4,01
	Otros Países	153.798	154.461	144.399	151.524	217.011	152.733	142.196	175.511	23,69	14,12
	Total Vino Varietal Fraccionado en Botella	705.003	702.473	686.255	702.953	533.364	681.603	638.652	740.851	100	5,08

Fuente: elaboración propia a base de Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

En el Anexo se pueden visualizar las tablas completas.

## **Diagnóstico y Discusión**

Como se mencionó anteriormente hay diversos factores que llevaron a la empresa hasta el momento de analizar una posible internalización.

Por las dimensiones de los parrales existentes en Finca La Emilia, por la tipología de uvas y por el producto final deseado, la capacidad productiva está en su punto óptimo, llegando a su techo con las instalaciones e infraestructura que tiene.

Por la tipificación ante AFIP, por temas del monotributo, también hay un techo productivo, con respecto a la cantidad de uvas cosechadas, ergo molidas y procesadas. Consecuentemente, tal influencia también recae sobre la cantidad de litros de vino producidos al final del proceso. Aquí se aconseja la creación de una sociedad y su posterior inscripción en la AFIP y en el INV, con el fin de realizar futuras exportaciones.

Como conclusión, por todo lo expuesto, Finca La Emilia es una empresa con mucho potencial, que tiene cualidades virtuosas por ser una empresa de tipo familiar, que se enfrenta al difícil desafío de mantenerse como esta y/o tomar decisiones y conquistar otros nichos de mercado. Es aquí donde toma relevancia la oportunidad de ingresar a nuevos mercados internacionales, con el fin de posicionarse dentro de ellos.

La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas. La internacionalización orienta la actividad de las empresas hacia actividades que desarrollan fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Las razones que refuerzan esta tendencia son: el intento de seguir creciendo cuando el mercado interno se ha quedado pequeño, aprovechar la capacidad ociosa de fabricación, exportar porque el mercado externo carece de estos productos, diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, ganar prestigio en el mercado interno, compensar una crisis en el mercado interno, ganar competitividad frente a competidores más eficientes, por la competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición, o porque el mercado internacional es más rentable.

## Marco Teórico

En esta sección se realiza un abordaje desde las teorías y herramientas existentes que se aplican para desarrollar cada objetivo específico. Se escogió trabajar con lo propuesto por los Autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017), en materia de Marketing Internacional.

*Objetivo Específico 1:* Definir un potencial mercado de destino, en la región de Asia, para la exportación de vinos varietales fraccionados en botella, de variedades tintas.

Tomando como punto de partida la zona geográfica elegida, y utilizando el proceso de selección y análisis de mercados internacionales, se realiza una selección a nivel regional, a través de una Matriz de Ponderación de Mercados Objetivo.

Para ello se utilizan dos tipos de criterios: de potencial de mercado (crecimiento económico, poder adquisitivo, volumen de importaciones, etc.) y de accesibilidad (barreras arancelarias y no arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios, etc.). Se trata de variables que se nutren de información secundaria que puede obtenerse a través de Internet, desk research, disponible en bases de datos online, buscadores, páginas web de empresas, organismos internacionales, consultoras internacionales y de institutos de investigación. Se pretende con ello un análisis muy riguroso y objetivo utilizando criterios que puedan aplicarse de forma homogénea a todos los mercados que se van a evaluar.

Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria para evaluar las variables de selección de mercados, es necesario contar con una herramienta que facilite comparar la situación de cada país y otorgue unas puntuaciones, de forma que el total obtenido permita una clasificación objetiva de los países analizados.

Este tipo de herramientas, denominadas genéricamente matrices de selección de países, utilizan unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio considerado.

La finalidad de los coeficientes de ponderación es relativizar la importancia del criterio teniendo en cuenta las especificidades de la empresa y los países que se están analizando. Se establecen cuatro coeficientes de ponderación:

- Coeficiente 0: el criterio no se aplica.
- Coeficiente 1: criterio menos importante.
- Coeficiente 2: criterio importante.

- Coeficiente 3: criterio muy importante.

Una vez establecidos los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso es valorarlos de acuerdo con la información obtenida. Para ello hay que establecer un sistema de puntuación que permita la comparación entre países. El sistema que se propone utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio y 5 unas condiciones muy favorables.

- 1: condiciones muy desfavorables.
- 2: condiciones desfavorables.
- 3: condiciones neutras.
- 4: condiciones favorables.
- 5: condiciones muy favorables.

Multiplicando la valoración de cada criterio por el coeficiente de ponderación y sumando la puntuación obtenida en cada criterio se obtendrá la puntuación total, que indica cuál de los países analizados dentro de la zona geográfica elegida es el mercado objetivo, ya que ofrece mayor potencial y accesibilidad que los demás. (Cerviño, et al., 2017).

*Objetivo Específico 2:* Desarrollar una estrategia de penetración para el mercado seleccionado.

Una vez que la empresa ha decidido el país en el que va a penetrar, el siguiente paso en la estrategia de marketing internacional es decidir cómo hacerlo, es decir, cómo llegar a los clientes. La elección de la forma de entrada a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional.

Primero se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores clasificadas en cuatro grupos: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

En la exportación directa, la empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en los mercados de destino. Para ello tiene tres posibilidades: la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales, la venta a grandes detallistas y la venta a través de Internet.

La exportación indirecta implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de los agentes comerciales, distribuidores o compañías de trading.

En los acuerdos de cooperación no se buscan clientes o intermediarios, sino más bien socios con los que compartir riesgos y beneficios, más allá del margen comercial de las operaciones. Es el caso de los acuerdos de piggyback, las joint ventures, licencias o franquicias.

En la implantación la empresa no vende desde el propio país, sino que está presente en el mercado de destino y realiza sobre el terreno una actividad comercial (delegación, filial comercial) o productiva (filial de producción).

Posteriormente, se tratan las adaptaciones en las ofertas internacionales según los componentes del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), analizando el equilibrio óptimo entre la estandarización y adaptación del programa de marketing mix internacional. (Cerviño, et al., 2017).

## Plan de Implementación

*Definir un potencial mercado de destino, en la región de Asia, para la exportación de vinos varietales fraccionados en botella, de variedades tintas*

Así como se expuso en el Marco Teórico se procederá a utilizar una matriz de selección de países para la concreción del primer objetivo, analizando los cinco países más relevantes de la zona geográfica elegida. Para ello, a partir de la Tabla N° 8: Matriz de Datos por Volumen, se preseleccionaron los cinco primeros destinos de exportaciones argentinas que mayor volumen comercializaron dentro de la región.

En el Anexo se pueden visualizar las Matrices de Criterios, que se utilizaron para la confección de la siguiente tabla.

*Tabla N° 10: Matriz de Ponderación de Mercados Objetivos*

Coeficiente	Criterio	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
3	Crecimiento Económico del País	5 - 15	3 - 9	3 - 9	3 - 9	4 - 12
2	Poder Adquisitivo	2 - 4	3 - 6	3 - 6	5 - 10	4 - 8
2	Part. Importaciones Mundiales	5 - 10	3 - 6	4 - 8	3 - 6	1 - 2
3	Tasa de Crecimiento Anual	1 - 3	5 - 15	2 - 6	4 - 12	3 - 9
2	Part. Exportaciones Argentinas	5 - 10	4 - 8	3 - 6	3 - 6	3 - 6
3	Var. Exportaciones Argentinas	3 - 9	5 - 15	1 - 3	3 - 9	5 - 15
3	Precio Promedio Exportaciones Argentinas	4 - 12	5 - 15	4 - 12	5 - 15	3 - 9
2	Tasa de Inflación	5 - 10	3 - 6	4 - 8	1 - 2	2 - 4
1	Barreras Arancelarias	3 - 3	2 - 2	4 - 4	5 - 5	1 - 1
1	Barreras No Arancelarias	1 - 1	1 - 1	4 - 4	3 - 3	5 - 5
2	Riesgo Político y Comercial	2 - 4	4 - 8	4 - 8	4 - 8	4 - 8
1	Facilidad para Hacer Negocios	3 - 3	5 - 5	3 - 3	5 - 5	3 - 3
1	Transparencia y Corrupción	2 - 2	3 - 3	4 - 4	5 - 5	3 - 3
Total		86	99	81	95	85

Fuente: elaboración propia en base a Cerviño, et al. (2017).

De la puntuación total se puede observar que Corea Republicana es el mercado objetivo que ofrece mayor potencial y accesibilidad de la región, por lo tanto, se seleccionara el mismo como destino hacia donde realizar la futura exportación.

*Desarrollar una estrategia de penetración para el mercado seleccionado*

La elección del modo de entrada a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional. La forma de entrada tiene unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países, ya que los

recursos empleados, los riesgos que se asumen, el canal de comercialización y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción.

Así, los recursos y el nivel previo de internacionalización de una empresa condicionan su modo de entrada de manera que las más internacionalizadas y multinacionales suelen contar con filiales de comercialización o de producción con una mayor inversión y compromiso, mientras que las PYMES lo hacen mediante una modalidad de mera exportación, ya sea activa, pasiva o consolidada de menor implicación. Esta teoría fue desarrollada por los profesores Johansson y Vahlen (1977) y es conocida por Modelo Uppsala (Universidad), basada en la implicación progresiva en el exterior de menos a más (exportaciones pasivas, exportaciones activas, consolidación de exportaciones, establecimiento de filiales comerciales y establecimiento de filiales en producción), según el nivel de internacionalización y de recursos de la empresa.

Una segunda teoría de internacionalización con influencia interesante en el modo de entrada es la del Ciclo de Vida Internacional de un Producto de Vernon (1966), con sus cuatro fases, que establece que un producto se crea y lanza en una primera fase en su mercado de origen, donde empieza a demandarse localmente y desde donde se exporta a países desarrollados. En una segunda fase comienza ya la competencia en producirlo en otros países desarrollados y también se empieza a vender en países en vías de desarrollo. En la tercera fase se inicia la producción en países en vías de desarrollo y en la última fase se deja de producir en los países originarios y se exporta a ellos desde los países en vías de desarrollo. Esta teoría explica parcialmente la evolución del modo de entrada y la aparición de filiales de comercialización y producción en países en vías de desarrollo.

Basándonos en estas teorías y sabiendo que Finca La Emilia es una empresa familiar de tipo PYME, sin experiencia en los mercados externos, se recomienda como modo de entrada, optar por comenzar con exportaciones pasivas o indirectas a países desarrollados. Para una PYME con pocos recursos, la alternativa menos costosa es la exportación indirecta. A su vez, la falta de conocimiento sobre mercados exteriores supone un riesgo que la empresa tenderá a reducir eligiendo modos de entrada que impliquen menor compromiso y riesgo. A medida que se adquiere una mayor experiencia sobre el mercado y los clientes, la empresa utilizará alternativas de implantación que permitan obtener un mayor control.



Desde el punto de vista operativo, la exportación indirecta consiste en contratar los servicios de un intermediario que se convierte en el cliente de la empresa exportadora, para que gestione las distintas fases de la operación internacional y venda el producto a otras empresas.

Para ello se aconseja el uso de un agente comercial, el cual es una de las dos figuras, junto con los distribuidores, más convencionales en los inicios de las exportaciones.

Los agentes comerciales internacionales son personas físicas o jurídicas independientes que, de manera continuada o estable, se dedican a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros (fabricantes, mayoristas, distribuidores), recibiendo a cambio una remuneración a modo de porcentaje sobre las ventas (comisión), pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participan, pues no adquieren la mercancía, sino que median en la operación. Llevan a cabo su actividad de forma autónoma, organizando su trabajo según sus propios criterios, sin tener obligaciones de tipo laboral con las empresas para las que trabajan.

El empleo de un agente comercial tiene tres grandes ventajas:

- Reducción de costes: ya que solo se le remunera con una comisión sobre las ventas realizadas. Sus servicios son una alternativa notablemente más barata que la venta a través de vendedores propios que tengan que desplazarse al extranjero o que la apertura de una delegación o filial comercial en el exterior.
- Diversificación de riesgos: a través del agente, las ventas se diversifican entre diferentes clientes, mientras que, en el caso, por ejemplo, del distribuidor, se concentra todo el riesgo en una única empresa. El agente, conocedor de su mercado, deberá facilitar información financiera y de solvencia sobre las operaciones que se vayan realizando.
- Información del mercado: a través del agente puede obtenerse asesoramiento e información del mercado en cuanto a tendencias, productos competidores, normativa legal, expectativas de ventas.

### *Producto*

En primer lugar, la decisión sobre la política internacional de producto estará en función de la situación en la que se encuentra la empresa y de la anchura de su cartera de productos (número de líneas de productos). Es muy distinto cuando una empresa está

entrando en un nuevo mercado con los productos que ya tiene desarrollados o, en cambio, está buscando desarrollar un nuevo producto para el mercado internacional.

Una empresa puede aplicar este modelo de análisis en el momento de iniciar su decisión de salir al exterior y analizar su actual cartera de productos. Ciertamente, para una empresa monoproducción (por ejemplo, una bodega), este modelo no suele ser necesario dado que su actividad se centra en ese único producto. Ahora bien, para empresas diversificadas en diversas líneas de productos, puede que esta decisión sea incluso anterior a la decisión de la selección de mercado.

Pues bien, esta elección de productos debe guiarse por los objetivos paralelos de maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo.

Es conveniente evaluar cada línea de actividad de la empresa de acuerdo con dos dimensiones: una relativa a la rentabilidad potencial (beneficios esperados de la globalización) y otra relativa al riesgo potencial (grado de adaptación local exigido).

La primera dimensión representa los beneficios derivados de la globalización. En principio, ante una elección de estas características, la empresa siempre seleccionaría productos de alta rentabilidad sin riesgo, es decir, productos que generen altos márgenes y que apenas haya que cambiar o adaptar para los mercados internacionales. Las empresas tienen muchos motivos para querer vender sus productos en el exterior sin hacerles cambio alguno, por la sencilla razón de que es lo más fácil. Otra razón es el ahorro o los riesgos asumidos si hay que adaptarlos. Por otro lado, hay productos que, por sus ventajas comparativas y/o la estructura competitiva del sector, generan una alta rentabilidad.

Pues bien, el producto ideal para la internacionalización será aquel de alta rentabilidad y bajo riesgo, es decir, que apenas haya que adaptar a los mercados internacionales. Tal es el caso de los productos de alta tecnología, productos de lujo, moda y algunos de consumo como el vino, que es el que nos atañe particularmente.

Teniendo esto solucionado, solo quedaría seleccionar el formato en el que va a comercializarse. Tal y como se mencionó en la introducción del presente trabajo, surge de las estadísticas que los vinos varietales fraccionados en botella, de variedades tintas, son los más comercializados, tanto en el mercado interno como en el externo. Motivo por el cual se escogió trabajar sobre la base del mismo. El envío será de 7.200 botellas de 750 ml cada una, por un total de 5.400 litros. Las mismas se acondicionarán en cajas de 12 unidades, las cuales

serán estibadas en 10 pallets de 60 cajas cada uno, que posteriormente serán envueltos con film para su correcta remisión.

### *Precio*

De todas las variables del marketing mix, el precio es la que afecta más directamente al logro de los objetivos empresariales, ya que es la única que genera directamente ingresos, mientras que todas las demás suponen costes e inversiones. El precio tiene un impacto claro y medible sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa. Es, también, la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente ante la competencia, puesto que los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores y, por tanto, sobre las ventas.

Generalmente se señalan tres factores que tienen una influencia fundamental en la fijación de precios internacionales: los costes, la demanda del mercado y la competencia. A estos factores básicos se pueden añadir otros como los objetivos de la empresa, el posicionamiento de sus marcas, las regulaciones y restricciones legales. Evidentemente estos son conceptos generales utilizados también en el mercado doméstico, si bien en la esfera internacional intervienen otros aspectos importantes como son: las estrategias de entrada al mercado que pueden afectar a las estrategias de precios, la coordinación internacional de precios entre países, los precios de transferencia entre matriz y filiales, las monedas y diferenciales de inflación entre países y los aranceles e impuestos específicos.

Los costes son un factor de primera importancia porque cualquier compañía debe cubrirlos para sobrevivir. Los costes correspondientes a las exportaciones y a las ventas nacionales pueden diferir en función del destino del producto y las adaptaciones que se le realicen. Si el producto tiene que ser modificado para adaptarse al mercado exterior, seguramente se elevarán los costes. De la misma manera, si el producto que se va a internacionalizar es una versión simplificada del producto destinado al mercado nacional, los costes de producción para la exportación serán más bajos. Por otro lado, es crítico tener un escandallo de costes realista para los productos nacionales y de exportación. Normalmente, al coste del producto deben añadirse los costes logísticos (transporte, logística y documentación) y de distribución del producto (comisiones de los agentes, márgenes de distribuidores y detallistas) que han de sumársele para rentabilizar la venta.

Un factor aún más importante que los costes en la determinación de precios es lo que el mercado puede y está dispuesto a pagar. La demanda establece un techo, un precio máximo, por encima del cual sería difícil vender el producto. La demanda, a su vez, está determinada por la aceptación del producto entre los consumidores, su percepción respecto a su valor y su nivel de ingresos. Por otro lado, los consumidores de los diferentes países tienen distintas sensibilidades al precio, lo que afecta a la elasticidad de la demanda. Desde estos criterios, las empresas tendrán que fijar los precios a partir de la demanda y capacidad de compra de los consumidores, la cual estará en función de sus ingresos.

El tercer aspecto importante en la fijación de precios es la competencia. El número de competidores, su tamaño y fuerza, y sus estrategias de precios son diferentes en cada mercado. Hay sectores muy sensibles a los precios de la competencia. Fijar los precios en función de la competencia requiere conocer muy bien las estructuras de márgenes en los diferentes eslabones de la cadena de distribución.

Partiendo de la base de que el producto en cuestión tiene una alta rentabilidad, ya que cuenta con un encaje comercial muy fuerte al componerse de productos exclusivos, y que tiene bajos costes, por no necesitar muchas adaptaciones, la tarea de formar un precio inicial de exportación se hace un tanto más sencilla, enfocándonos más en la demanda y la competencia. Así como se puede observar en la Tabla N° 24: Matriz de Precio, que figura en el Anexo, iniciando con un valor unitario EXW de USD 3,60 el litro se puede arribar a un FOB de USD 5,00, el cual se encuentra dentro de los valores promedios exportados desde Argentina a ese destino. Esto nos arrojaría un precio de venta al consumidor final de USD 11,61, lo que representa un valor más que óptimo para empezar a comercializar el producto en el mercado objetivo.

#### *Distribución*

Como se mencionó anteriormente, la distribución en Corea R. estará a cargo de un agente comercial. En la Tabla N° 25: Matriz de Empresas Importadoras - Corea Republicana, la cual figura en el Anexo, se listan potenciales clientes a los que podrá contactar el agente para la concreción de la operación comercial.

Para amortizar costos y por las distancias del mercado seleccionado, que trae aparejados fletes elevados, se aconseja la utilización del transporte multimodal a través de las vías terrestre y marítima, buscando la remisión de un contenedor completo de 20 pies. El

mismo será consolidado en origen, realizando Aduana en Córdoba, para luego trasladarse mediante un tránsito terrestre a una terminal portuaria en CABA donde terminará embarcando a destino.

Como instrumento de pago se recomienda la utilización de una carta de crédito, aunque este método sea uno de los más caros, se considera el más seguro al reducir ciertos riesgos, sobre todo en operaciones comerciales iniciales. Esta se resume en ser el compromiso de un banco en nombre del comprador (cliente/ importador) de pagar al vendedor (beneficiario/ exportador) una cantidad especificada de dinero en la moneda acordada, a cambio de que el vendedor entregue los documentos y mercancías requeridos en una fecha determinada.

Parte de los documentos comerciales requeridos para la realización de la operación tanto en origen como en destino serán: factura comercial, conocimiento de embarque, lista de empaque, certificado de origen, entre otros.

A su vez, y tal y como se hizo referencia en el Análisis del Sector Doméstico, se deberá tramitar el Certificado de análisis de aptitud exportación expedido por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, que se exige como intervención previa.

Para el despacho aduanero de las mercaderías en Corea R. se utiliza un sistema en línea llamado UNI-PASS, que maneja todos los procedimientos, tales como la declaración de aduana, el pago de impuestos y los requisitos de solicitud que necesitan las personas y las empresas al exportar o importar.

### *Comunicación*

En cuanto a la estrategia de comunicación internacional, Internet también ha cambiado la forma de comunicarse en mercados exteriores, motivo por el cual se escogerá esta herramienta para llegar al público objetivo deseado. Gracias a Internet, es más fácil que nunca comunicar un mensaje a un gran número de personas, con un coste reducido.

Internet ha cambiado radicalmente el concepto de la comunicación del boca a boca, aunque es posible que el catalizador inicial fuera el correo electrónico, la aparición de teléfonos inteligentes, tablets, redes sociales, comunidades online, salas de chat, etc., ofrece la posibilidad de distribuir información a un ritmo exponencialmente más rápido que nunca. Mientras el marketing del boca a boca puede requerir semanas o meses para llegar a mil

personas, el marketing viral puede llegar a cientos de miles o a un millón de personas en cuestión de días u horas.

Por tanto, el marketing viral o la publicidad virtual son términos empleados para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en el renombre o sensibilización hacia una marca mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión de un virus informático o al de una epidemia. Se suele basar en el boca a boca por medios electrónicos, usa el efecto de la red social creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a un gran número de personas de forma muy rápida. Desde una perspectiva de marketing, se trata del proceso de animar a los individuos a reenviar información de marketing atractiva o favorable que reciben por casualidad.

## Conclusiones y Recomendaciones

Como corolario del presente Trabajo Final de Grado, el cual se basa en el desarrollo de un reporte de caso sobre la línea temática que busca identificar una oportunidad de negocio en el mercado de Asia para los vinos que produce la empresa Finca La Emilia con el fin de posicionarse en mercados internacionales para el año 2023, se deduce la factibilidad del objetivo planteado.

Partiendo con la necesidad inicial que tiene la empresa de expandirse hacia nuevos nichos de mercado, que la llevan al punto de analizar una futura internacionalización, donde toma relevancia el marketing internacional frente al marketing doméstico. Ya que si el diseño y ejecución de programas de marketing efectivos resulta ya complejo cuando la empresa sirve un único mercado nacional relativamente homogéneo, todo se torna mucho más difícil cuando opera en diversos países con estructuras económicas, políticas, legales, competitivas y culturales muy diferentes. Se buscó trabajar sobre tres cuestiones que se corresponden con las estrategias esenciales del marketing internacional: ¿cuáles son los mercados exteriores más favorables?, ¿cómo llegar a los clientes en los mercados elegidos? y ¿qué adaptaciones hay que hacer en las ofertas que se realicen?

Para ello se seleccionó como zona geográfica más favorable a Asia, y como mercado objetivo dentro de la región a Corea Republicana, teniendo en cuenta tres criterios: la proximidad geográfica/ cultural, el nivel de desarrollo y el crecimiento económico. Si bien el primero de ellos resulta desfavorable en este caso y no es aconsejable para operaciones comerciales iniciales, fueron la relevancia de los datos arrojados de estos últimos dos criterios los que volcaron la balanza para tomar la decisión de apostar por un mercado con estas características, que si bien presenta ciertos riesgos posee un potencial de proyección y crecimiento muy interesante.

A su vez, se analizó la mejor alternativa de entrada en el mercado, y las adaptaciones en la oferta internacional según los componentes del marketing mix, con el fin de orientar la actividad de la empresa hacia actividades que desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

A medida que la empresa vaya creciendo, tanto en recursos como en su nivel de internacionalización, con implicaciones progresivas en el exterior de menos a más, podrá ir

ganando nuevos mercados y evolucionando en los modos de entrada, por ejemplo, realizando exportaciones directas.

Como acciones futuras se recomienda la creación y fortalecimiento de una marca en la esfera internacional. La competencia actual se centra en la diferenciación y la creación de valor a través de productos y servicios. En este escenario, las marcas ocupan una posición primordial. Para las empresas de países desarrollados, con altos costes laborales y operativos, es muy difícil competir en precios, por lo que es necesario competir en valor añadido, innovación y marca. Sin marca es muy difícil competir en el marco internacional, dado que solo cabe la competitividad vía costes. La tendencia actual es a crear marcas con una verdadera proyección internacional, teniendo en cuenta, y minimizando, las limitaciones culturales y legales.



## Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina. Informe de Política Monetaria, abril de 2023. (2023). Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/ipom0423.pdf>
- Banco Mundial. (2019). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>
- Cerviño, J., Arteaga Ortiz, J., y Fernández del Hoyo, A. (2017). Arteaga Ortiz, J. (coord.). Manual de internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Capítulo 3. Marketing internacional. pp. 218-372. Madrid: ICEX-CECO. Recuperado de [https://www.icex-ceco.es/imagen/libros/2017-0630\\_Manual\\_Internacionalizaci%C3%B3n\\_protég.pdf](https://www.icex-ceco.es/imagen/libros/2017-0630_Manual_Internacionalizaci%C3%B3n_protég.pdf)
- Coface. (2023). Recuperado de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>
- Colonia Caroya Turismo. El vino en Colonia Caroya. (2023). Recuperado de <https://coloniacaroyaturismo.gob.ar/el-vino-en-colonia-caroya/>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). Recuperado de <https://www.imf.org/en/Countries>
- Invest Korea. Customs Clearance Procedures. (2023). Recuperado de <https://www.investkorea.org/ik-en/cntnts/i-403/web.do>
- Korea Wines & Spirits Importers Association. (2023). Recuperado de <http://www.kwsia.or.kr/>
- Market Access Map. (2023). Recuperado de <https://www.macmap.org>
- Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2023). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos>
- Pérez Sanz J.I. (2020). Estudio de Mercado. El mercado de vino en Corea del Sur. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Seúl. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/109/documentos/2020/11/documentos-anexos/DOC2020864492\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/109/documentos/2020/11/documentos-anexos/DOC2020864492_2.pdf)
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de

[file:///D:/Datos/Downloads/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20\(7\).pdf](file:///D:/Datos/Downloads/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20(7).pdf)

Resolución General N° 1921/ 2005 (AFIP). Anexo VI. Algoritmos aplicables para la determinación de las bases tributarias y beneficios a la exportación. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/108616/norma.htm>

Tarifar. (2023). Recuperado de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10381>

Trade Map. (2023). Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Transparency International. (2022). Recuperado de <https://www.transparency.org/en/countries>

Universidad Siglo 21. (2023). Caso La Emilia. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/18620/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>

## Anexo

*Tabla N° 6: Matriz de los Primeros 40 Países Importadores para el Producto Seleccionado en 2021*

Países Importadores	Valor Importado en 2021 (miles de USD)	Saldo Comercial 2021 (miles de USD)	Cantidad Importada en 2021	Unidad de Cantidad	Valor Unitario (USD/unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las Importaciones Mundiales (%)
Mundo	28.697.394	-583.492	0	No Medida	-	2	-	16	100
Estados Unidos	5.008.765	-3.819.472	740.238	Metros Cúbicos	6,766	1	0	19	17,5
Reino Unido	3.071.341	-2.495.523	0	No Medida	-	3	-	9	10,7
Alemania	2.243.341	-1.309.890	566.371	Toneladas	3,961	4	0	15	7,8
Canadá	1.901.804	-1.879.261	276.477	Metros Cúbicos	6,879	3	-1	12	6,6
China	1.456.800	-1.376.484	285.304	Toneladas	5,106	-14	-16	-12	5,1
Países Bajos	1.427.473	-1.007.697	408.688	Toneladas	3,493	6	4	13	5
Hong Kong	1.258.101	-1.069.024	35.573	Metros Cúbicos	35,367	-8	-	41	4,4
Suiza	1.112.674	-997.792	108.615	Toneladas	10,244	6	2	18	3,9
Japón	988.942	-983.504	156.652	Metros Cúbicos	6,313	0	-3	5	3,4
Bélgica	973.801	-567.448	230.143	Toneladas	4,231	7	-	30	3,4
Rusia	942.751	-936.150	482.790	Toneladas	1,953	6	5	10	3,3
Dinamarca	727.155	-535.671	115.193	Toneladas	6,312	9	4	30	2,5
Francia	591.137	7.471.766	99.029	Toneladas	5,969	1	-6	25	2,1
Suecia	512.776	-497.028	83.413	Toneladas	6,147	6	12	11	1,8
República de Corea	469.255	-469.007	63.912	Toneladas	7,342	28	23	70	1,6
Brasil	449.211	-439.411	153.077	Toneladas	2,935	7	6	12	1,6
Singapur	443.741	-270.519	0	No Medida	-	13	-	62	1,5
Noruega	345.986	-342.142	46.176	Toneladas	7,493	7	4	13	1,2
Australia	341.886	869.502	52427	Metros Cúbicos	6,521	-2	-3	12	1,2
Polonia	325.881	-272.931	119.558	Toneladas	2,726	6	6	11	1,1
Irlanda	309.275	-293.852	91.253	Toneladas	3,389	4	-3	-13	1,1
Taiwan	228.785	-223.536	19.820	Toneladas	11,543	6	0	24	0,8
Lituania	212.393	-45.714	68.365	Toneladas	3,107	5	2	7	0,7
Macao	211.332	-181.048	3.844	Toneladas	54,977	7	-6	182	0,7
México	209.301	-206.944	51.286	Toneladas	4,081	0	-	17	0,7
República Checa	193.730	-153.021	78.490	Toneladas	2,468	8	4	7	0,7
Emiratos Árabes Unidos	158.556	-96.054	33.921	Toneladas	4,674	-12	-5	48	0,6
Finlandia	153.468	-147.875	18.714	Toneladas	8,201	1	-16	2	0,5
Ucrania	150.706	-145.233	55.521	Toneladas	2,714	18	15	9	0,5
Austria	143.419	106.255	32.047	Toneladas	4,475	-2	-7	14	0,5
España	118.674	2.084.850	26.547	Toneladas	4,47	5	-3	58	0,4
Italia	110.032	5.717.422	22.498	Toneladas	4,891	9	-1	49	0,4
Luxemburgo	102.088	-92.161	23.602	Toneladas	4,325	5	9	16	0,4
Nueva Zelanda	97.496	918.635	34.043	Toneladas	2,864	6	6	16	0,3
Malasia	74.948	-61.654	17.847	Metros Cúbicos	4,199	-5	6	28	0,3
Letonia	74.100	-6.952	22.404	Toneladas	3,307	2	-3	2	0,3
Colombia	65.057	-65.057	21.483	Toneladas	3,028	10	8	9	0,2
Portugal	62.573	941.911	61.915	Toneladas	1,011	7	6	21	0,2
Israel	61.719	-49.499	0	No Medida	-	23	-	50	0,2
República Dominicana	59.045	-51.605	14.963	Toneladas	3,946	3	4	58	0,2

Fuente: elaboración propia a base de Trade Map (2023).

*Tabla N° 7: Matriz de los Primeros 40 Países Exportadores para el Producto Seleccionado en 2021*

Países Exportadores	Valor Exportado en 2021 (miles de USD)	Saldo Comercial 2021 (miles de USD)	Cantidad Exportada en 2021	Unidad de Cantidad	Valor Unitario (USD/unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad entre 2017-2021 (%)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las Exportaciones Mundiales (%)
Mundo	28.113.902	-583.492	0	No Medida	-	1	-	17	100
Francia	8.062.903	7.471.766	1.057.008	Toneladas	7,628	4	-2	27	28,7
Italia	5.827.454	5.717.422	1.264.095	Toneladas	4,61	4	1	15	20,7
España	2.203.524	2.084.850	792.453	Toneladas	2,781	1	-1	14	7,8
Chile	1.600.976	1.595.842	488.687	1000 Metros	3,276	-1	-2	9	5,7
Australia	1.211.388	869.502	256.502	Metros Cúbicos	4,723	-6	-9	-26	4,3
Estados Unidos	1.189.293	-3.819.472	148.671	Metros Cúbicos	7,999	-2	-4	25	4,2
Nueva Zelanda	1.016.131	918.635	273.934	Toneladas	3,709	2	1	10	3,6
Portugal	1.004.484	941.911	262.868	Toneladas	3,821	4	3	12	3,6
Alemania	933.451	-1.309.890	270.780	Toneladas	3,447	-1	-1	12	3,3
Argentina	764.490	762.041	204.127	Toneladas	3,745	0	2	13	2,7
Reino Unido	575.818	-2.495.523	33.161	Toneladas	17,364	-2	-	4	2
Sudáfrica	503.375	496.345	190.556	Metros Cúbicos	2,642	-1	-3	19	1,8
Países Bajos	419.776	-1.007.697	91.430	Toneladas	4,591	14	12	32	1,5
Bélgica	406.353	-567.448	94.557	Toneladas	4,297	29	-	218	1,4
Austria	249.674	106.255	60.473	Toneladas	4,129	8	10	21	0,9
Georgia	236.432	235.101	131.809	Toneladas	1,794	9	8	15	0,8
Dinamarca	191.484	-535.671	20.472	Toneladas	9,353	17	9	54	0,7
Hong Kong	189.077	-1.069.024	9.862	Metros Cúbicos	19,172	-30	-	77	0,7
Singapur	173.222	-270.519	0	No Medida	-	9	-	83	0,6
Lituania	166.679	-45.714	53.862	Toneladas	3,095	3	-1	4	0,6
Suiza	114.882	-997.792	1.064	Toneladas	107,972	-3	-4	38	0,4
Grecia	93.131	61.986	23.715	Toneladas	3,927	2	-3	32	0,3
Moldavia	85.954	85.039	42.002	Toneladas	2,046	6	-	8	0,3
China	80.316	-1.376.484	3.888	Toneladas	20,657	-46	-27	231	0,3
Hungría	68.639	56.874	34.301	Toneladas	2,001	6	7	10	0,2
Letonia	67.148	-6.952	15.957	Toneladas	4,208	-2	-11	12	0,2
Emiratos Árabes Unidos	62.502	-96.054	19.147	Toneladas	3,264	36	54	8	0,2
Polonia	52.950	-272.931	15.889	Toneladas	3,332	45	37	58	0,2
Tailandia	41.087	-6.082	8.674	Metros Cúbicos	4,737	15	5	20	0,1
República Checa	40.709	-153.021	8.854	Toneladas	4,598	16	-2	8	0,1
Rumania	37.206	-20465	16.172	Toneladas	2,301	10	5	21	0,1
Macedonia del Norte	33.621	32.752	22.604	Toneladas	1,487	5	0	24	0,1
Macao	30.284	-181.048	702	Toneladas	43,14	-1	10	125	0,1
Bulgaria	25.347	4.944	12.849	Toneladas	1,973	-6	-13	3	0,1
Libano	23.955	20.393	2.598	Toneladas	9,221	5	4	46	0,1
Togo	23.163	20.577	26.163	Toneladas	885	17	15	29	0,1
Canadá	22.543	-1.879.261	869	Metros Cúbicos	25,941	-14	-18	69	0,1
Eslovenia	19.202	9.667	4.024	Toneladas	4,772	10	3	37	0,1
Uruguay	18.760	4.548	5.625	Toneladas	3,335	7	9	10	0,1
Croacia	18.254	-4.924	3.910	Toneladas	4,669	6	-4	50	0,1

Fuente: elaboración propia a base de Trade Map (2023).

Tabla N° 8: Matriz de Datos por Volumen

Volumen (Hectólitos)											
N°	País Destino	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	Part. % S/ Total 2021	Var. % 2021/ 13
1	Estados Unidos	618.103	593.058	593.842	582.231	509.965	472.142	481.585	506.826	27,30	-18,00
2	Reino Unido	129.891	165.508	186.421	213.903	231.459	247.721	271.757	276.011	14,87	112,49
3	Brasil	113.210	115.598	111.714	129.328	136.404	132.574	200.937	240.971	12,98	112,85
4	Canadá	179.867	175.703	178.914	166.000	156.905	138.793	130.825	140.230	7,55	-22,04
5	Países Bajos	99.146	99.371	94.411	92.531	77.184	75.923	83.102	71.590	3,86	-27,79
6	México	47.978	54.751	59.938	70.319	49.420	53.789	49.544	67.934	3,66	41,60
7	China	33.543	35.966	41.865	48.709	40.888	41.474	29.986	48.563	2,62	44,78
8	Rusia	27.093	24.034	10.626	14.278	23.858	22.213	26.567	37.115	2,00	36,99
9	Colombia	14.657	16.430	17.492	20.852	17.520	20.879	34.870	30.331	1,63	106,94
10	Perú	23.986	24.785	23.384	24.871	24.192	26.326	24.975	29.149	1,57	21,53
11	Suiza	28.873	28.529	29.687	29.775	29.815	25.863	23.042	28.670	1,54	-0,70
12	Irlanda	14.697	13.680	16.280	19.869	23.194	20.101	33.957	27.351	1,47	86,10
13	Uruguay	11.458	13.280	12.709	14.688	16.208	16.363	17.649	26.935	1,45	135,09
14	Rep. Fed. de Alemania	23.591	26.982	31.199	30.021	29.393	26.890	17.649	25.501	1,37	8,10
15	Corea Republicana	5.125	6.219	6.457	7.854	8.138	9.646	14.568	21.418	1,15	317,91
16	Paraguay	15.012	13.624	12.421	19.097	22.109	18.019	13.575	20.389	1,10	35,82
17	Bélgica	21.569	22.730	23.133	22.742	20.131	15.802	14.210	17.813	0,96	-17,41
18	Dinamarca	25.457	26.217	23.152	29.750	20.328	19.861	16.027	15.963	0,86	-37,30
19	Suecia	32.803	32.089	27.840	26.177	19.457	17.541	14.554	13.508	0,73	-58,82
20	Francia	10.898	10.910	12.787	15.608	17.876	16.174	9.447	13.052	0,70	19,77
21	Japón	28.011	31.542	24.280	27.031	21.113	18.909	17.244	12.695	0,68	-54,68
22	Singapur	5.920	5.302	6.030	7.135	6.720	6.731	5.200	10.369	0,56	75,15
23	Polonia	6.225	6.815	7.376	6.425	4.711	6.120	6.821	10.200	0,55	63,86
24	Costa Rica	6.045	7.433	8.407	8.534	8.249	9.311	7.379	9.769	0,53	61,60
25	Australia	6.258	7.560	7.607	7.842	7.783	8.477	9.494	9.554	0,51	52,67
26	Chile	1.907	2.025	2.593	2.128	2.733	2.139	10.260	9.516	0,51	399,04
27	Venezuela	8.958	9.969	4.881	3.092	1.453	1.530	8.272	8.933	0,48	-0,28
28	Ecuador	5.984	7.515	6.441	6.244	8.147	7.271	6.791	8.870	0,48	48,22
29	Finlandia	18.238	17.269	16.469	15.405	11.807	9.529	7.541	8.347	0,45	-54,23
30	Israel	1.595	2.246	2.187	2.143	2.757	2.341	5.234	7.895	0,43	394,84
31	Panamá	6.129	5.507	6.386	5.825	6.477	6.872	4.747	7.049	0,38	15,01
32	Taiwán	6.596	6.815	7.159	6.907	6.821	5.854	6.095	6.920	0,37	4,91
33	Noruega	7.069	6.418	6.784	7.622	5.710	5.024	7.742	6.414	0,35	-9,26
34	España	4.015	3.823	3.410	5.124	5.695	5.321	3.902	6.343	0,34	57,97
35	Puerto Rico	8.331	5.846	7.651	6.327	6.169	5.236	7.139	6.047	0,33	-27,42
	Otros Países	77.463	78.994	81.687	80.429	81.603	81.562	68.096	68.474	3,69	-11,61
	Total Vino Varietal Fraccionado en Botella	1.675.701	1.704.545	1.713.625	1.776.816	1.662.392	1.600.321	1.690.783	1.856.715	100	10,80

Fuente: elaboración propia a base de Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

Tabla N° 9: Matriz de Datos por Valor FOB

Valor FOB (Miles de Dólares)											
N°	País Destino	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	Part. % S/ Total 2021	Var. % 2021/ 13
1	Estados Unidos	269.839	254.257	251.902	255.400	108.636	226.101	197.870	217.390	29,34	-19,44
2	Reino Unido	49.428	62.192	67.591	74.588	40.318	87.583	91.337	97.782	13,20	97,83
3	Brasil	47.149	48.798	44.405	43.279	37.539	48.499	60.477	74.895	10,11	58,85
4	Canadá	79.223	74.665	69.418	63.427	47.285	59.259	53.774	62.751	8,47	-20,79
5	Países Bajos	34.051	34.831	31.034	31.342	15.765	27.930	29.641	27.656	3,73	-18,78
6	México	18.647	20.195	21.754	25.696	13.045	19.629	16.122	22.873	3,09	22,66
7	China	16.840	16.018	17.733	20.685	12.784	21.380	14.235	22.680	3,06	34,68
8	Suiza	14.195	13.632	14.262	13.991	8.915	13.648	11.390	15.069	2,03	6,16
9	Perú	10.982	10.955	10.657	10.192	21.213	12.089	10.936	12.960	1,75	18,01
10	Rep. Fed. de Alemania	10.849	12.468	13.099	12.829	10.853	12.752	10.675	11.285	1,52	4,01
11	Francia	6.423	5.639	6.813	6.892	7.861	8.920	7.158	11.102	1,50	72,85
12	Corea Republicana	2.477	3.120	3.081	3.555	5.644	4.603	6.979	10.935	1,48	341,41
13	Colombia	6.570	7.221	7.368	8.309	7.487	7.934	11.023	10.515	1,42	60,03
14	Rusia	8.705	7.488	3.583	4.412	6.666	6.860	7.858	10.151	1,37	16,61
15	Paraguay	5.743	5.610	4.926	7.342	13.672	9.100	5.323	9.507	1,28	65,53
16	Irlanda	5.234	4.866	5.113	6.473	3.724	7.017	10.847	9.489	1,28	81,28
17	Uruguay	4.602	4.937	4.251	4.990	6.594	6.073	6.075	9.303	1,26	102,16
18	Dinamarca	10.998	11.792	9.640	11.999	9.525	9.044	7.000	7.627	1,03	-30,66
19	Bélgica	8.267	9.163	8.109	7.964	7.777	6.196	5.271	7.056	0,95	-14,65
20	Japón	11.105	11.751	9.720	10.697	10.031	8.212	8.312	5.824	0,79	-47,56
21	Suecia	13.261	12.171	9.724	9.038	3.347	6.952	5.698	5.550	0,75	-58,14
22	Singapur	3.124	2.702	3.199	3.691	4.837	3.877	2.527	5.452	0,74	74,53
23	Costa Rica	2.612	2.945	3.407	3.473	8.512	4.076	3.068	4.344	0,59	66,34
24	Australia	2.945	3.786	3.725	3.813	5.546	3.996	4.100	4.341	0,59	47,44
25	Panamá	3.266	3.080	3.465	3.227	9.186	3.905	2.670	4.043	0,55	23,76
26	Taiwán	2.973	3.079	3.639	3.474	5.217	2.774	2.848	3.464	0,47	16,52
27	España	1.738	1.759	1.568	2.245	5.910	2.919	1.979	3.336	0,45	91,98
28	Polonia	2.050	2.380	2.601	2.185	3.377	2.283	2.105	3.300	0,45	60,98
29	Puerto Rico	3.878	2.776	3.609	3.087	3.993	2.606	3.508	3.261	0,44	-15,91
30	Ecuador	2.080	2.613	2.176	1.955	3.808	2.573	1.981	2.987	0,40	43,59
31	Emiratos Árabes Unidos	2.232	2.728	3.048	2.548	4.891	2.691	2.243	2.776	0,37	24,37
32	Noruega	2.518	2.193	2.157	1.997	1.269	1.791	2.686	2.763	0,37	9,72
33	Israel	602	826	837	831	1.400	933	1.782	2.598	0,35	331,89
34	Chile	1.349	1.219	1.478	1.233	1.380	1.210	1.714	2.463	0,33	82,59
35	Hong Kong	3.151	2.683	3.055	2.826	9.712	2.839	1.664	2.428	0,33	-22,96
Otros Países		35.894	35.931	34.106	33.268	65.645	33.349	25.778	30.897	4,17	-13,92
Total Vino Varietal Fraccionado en Botella		705.003	702.473	686.255	702.953	533.364	681.603	638.652	740.851	100	5,08

Fuente: elaboración propia a base de Instituto Nacional de Vitivinicultura (2023).

Tabla N° 11: Matriz de Criterio

Crecimiento Económico del País (PIB - 2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	5,2	1,5	1,3	1,5	2,9
Valor	5	3	3	3	4

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 12: Matriz de Criterio

Poder Adquisitivo (PIB per Cápita - 2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
USD	13.720	33.390	35.390	91.100	55.540
Valor	2	3	3	5	4

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 13: Matriz de Criterio*

Part. Importaciones Mundiales (Valor Importado - 2021)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	5,1	1,6	3,4	1,5	0,2
Valor	5	3	4	3	1

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 14: Matriz de Criterio*

Tasa de Crecimiento Anual (Valor Importado - 2020/ 21)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	-12	70	5	62	50
Valor	1	5	2	4	3

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 15: Matriz de Criterio*

Part. Exportaciones Argentinas (Volumen - 2021)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	2,62	1,15	0,68	0,56	0,43
Valor	5	4	3	3	3

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 16: Matriz de Criterio*

Var. Exportaciones Argentinas (Volumen - 2021/ 13)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	44,78	317,91	-54,68	75,15	394,84
Valor	3	5	1	3	5

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 17: Matriz de Criterio*

Precio Promedio Exportaciones Argentinas (2021)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
Valor FOB (USD)	22.680.000	10.935.000	5.824.000	5.452.000	2.598.000
Volumen (L)	4.856.300	2.141.800	1.269.500	1.036.900	789.500
Valor Unitario (USD)	4,67	5,11	4,59	5,26	3,29
Valor	4	5	4	5	3

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 18: Matriz de Criterio*

Tasa de Inflación (2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	2	3,5	2,7	5,8	4,3
Valor	5	3	4	1	2

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 19: Matriz de Criterio*

Barreras Arancelarias (Derechos de Aduana - 2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
%	14	15	9	0	22
Valor	3	2	4	5	1

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 20: Matriz de Criterio*

Barreras No Arancelarias (Requisitos Reglamentarios - 2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
Cantidad	67	64	11	24	0
Valor	1	1	4	3	5

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 21: Matriz de Criterio*

Riesgo Político y Comercial (Riesgo País - 2023)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
Categoría	B	A2	A2	A2	A2
B (Bastante Alto) - A2 (Bajo)					
Valor	2	4	4	4	4

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 22: Matriz de Criterio*



Facilidad para Hacer Negocios (2019)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
Ranking	32	5	30	2	35
Clasificación del 1 al 190, Ordenados de Mayor a Menor Grado.					
Valor	3	5	3	5	3

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 23: Matriz de Criterio*

Transparencia y Corrupción (IPC - 2022)					
País	China	Corea R.	Japón	Singapur	Israel
Ranking	65/180	31/180	18/180	5/180	31/180
Puntaje	45/100	63/100	73/100	83/100	63/100
Escala de 0 (Muy Corrupto) a 100 (Muy Limpio).					
Valor	2	3	4	5	3

Fuente: elaboración propia.

*Tabla N° 24: Matriz de Precio*

	Valor Total	Valor Unitario
Precio EXW	USD 19.435,94	USD 3,60
+ Gastos de Administración, Venta y Financieros de la Exportación	USD 250,00	-
+ Envases, Etiquetado y Embalajes para Exportación	USD 350,00	-
+ Transporte y Seguro Interno hasta Depósito Fiscal	USD 700,00	-
+ Costo de los Documentos y de los Trámites de la Exportación	USD 550,00	-
+ Gastos Bancarios	USD 150,00	-
<b>Total del Costo Medido en Unidades Monetarias</b>	<b>USD 21.435,94</b>	-
+ Honorarios del Despachante de Aduana (1%)	USD 270,00	-
+ Comisión del Agente (2%)	USD 540,00	-
+ Utilidad e Impuesto a las Ganancias (20%)	USD 5.400,00	-
+ Derechos y Tasa de Exportación (4,5%)	USD 1.162,68	-
- Reintegros (7%)	USD 1.808,62	-
<b>Total del Costo Medido en % del Precio FOB</b>	<b>USD 5.564,06</b>	-
Precio FOB	USD 27.000,00	USD 5,00
+ Flete Internacional	USD 1.100,00	-
+ Seguro Internacional (1%)	USD 270,00	-
Precio CIF	USD 28.370,00	USD 5,25
+ Arancel de Importación (15%)	USD 4.255,50	-
+ Impuesto a las Bebidas Alcohólicas (30%)	USD 8.511,00	-
+ Impuesto para la Educación (10%)	USD 2.837,00	-
+ I.V.A. (10%)	USD 2.837,00	-
+ Honorarios del Despachante de Aduana (1%)	USD 283,70	-
Precio DDP	USD 47.094,20	USD 8,72
+ Margen de Utilidad (10%)	USD 4.709,42	-
Precio de Venta Mayorista	USD 51.803,62	USD 9,59
+ Margen de Utilidad (10%)	USD 5.180,36	-
Precio de Venta Minorista	USD 56.983,98	USD 10,55
+ Margen de Utilidad (10%)	USD 5.698,40	-
Precio al Consumidor Final	USD 62.682,38	USD 11,61

Fuente: elaboración propia.

*Calculo de Valor Imponible*

$$Vi = (FOB + Ai - Ad - It) * Cf$$

$$Cf = 100 / 100 + Ai$$

$$Cf = 100 / 100 + 4,5$$

$$Cf = 0,95694$$

$$Vi = 27.000 * 0,95694$$

$$Vi = 25.837,38$$

*Calculo de Derechos*

$$Tp = Vi * Ai / 100$$

$$Tp = 25.837,38 * 4,5 / 100$$

$$Tp = 1.162,68$$

*Calculo de Reintegros*

$$Vr = FOB + Ai - Ad - It - Ic - C$$

$$Tr = Vr * Ri / 100$$

$$Vr = 27.000 - 540$$

$$Vr = 26.460$$

$$Vr > Vi \quad Vi$$

$$26.460 > 25.837,38$$

$$Tr = 25.837,38 * 7 / 100$$

$$Tr = 1.808,62$$

*Tabla N° 25: Matriz de Empresas Importadoras - Corea Republicana*

Empresa	Dirección	E-Mail	Teléfono	Página Web
Cave de Vin	8F, Dongwha Bldg. Yeouinaru-ro 71, Yeongdeungpo-gu, Seoul	info@cavedevin.com	(+82)-02-786-3136	<a href="https://cavedevin.co.kr/">https://cavedevin.co.kr/</a>
Keumyang	7.º piso, 8 Uisadang-daero, Yeongdeungpo-gu, Seúl	info@keumyang.com	(+82)-02-2109- 9200	<a href="https://www.keumyang.com/">https://www.keumyang.com/</a>
Lotte Chilsung Beverage	Lotte Castle Gold 5F, 269 Olympic-ro, Songpa-gu, Seúl	niheo@lottechilsung.co.kr	(+82)-02-3479-9114	<a href="https://company.lottechilsung.co.kr/">https://company.lottechilsung.co.kr/</a>
Shindong Wine	Edificio Shindong, 150 Hannam-daero, Yongsan- gu, Seúl	vino@shindongwine.com	(+82)-02-794-4531	<a href="http://www.shindongwine.com/">http://www.shindongwine.com/</a>
Nara Cellar	7F, Bldg A, H Business Park, 25 Beobwon-ro 11- gil, Songpa-gu, Seúl	-	(+82)-02-405-4300	<a href="https://www.naracellar.com/">https://www.naracellar.com/</a>
Vintage Korea	160, Nonhyeon-ro, Gangnam-gu, Seúl	vk@vintagekorea.co.kr	(+82)-02-574-1999	<a href="https://www.vintagekorea.co.kr/">https://www.vintagekorea.co.kr/</a>
Bacchus Wine	401, 12, Sunae-ro 46beon- gil, Bundang-gu, Seongnam- si, Gyeonggi-do	-	(+82)-031-336-1320	<a href="http://bacchuswine.kr/">http://bacchuswine.kr/</a>
Fine Liquor Korea	550 Misa-daero, Hanam-si, Gyeonggi-do	flkorea@flkorea.co.kr	(+82)-02-449-3151	<a href="http://flkorea.co.kr/">http://flkorea.co.kr/</a>
Kaja Wine	B-214, Torre Terra, 167, Songpa-daero, Songpa-gu, Seúl	-	(+82)-02-406-2220	<a href="https://www.kaja.co.kr/">https://www.kaja.co.kr/</a>
Dongwon	Dongwon Wine Plus, 7.º piso, 60 Mabang-ro, Seocho-gu, Seúl	-	(+82)-02-589-3354	<a href="https://www.dongwonwineplus.com/">https://www.dongwonwineplus.com/</a>
World Wine	13-113 Somang-gil, Juchon- myeon, Gimhae-si, Gyeongsangnam	csfkyj@csfood.com	(+82)-031-744-1610	<a href="http://world-wine.co.kr/">http://world-wine.co.kr/</a>
Mervin	B101, Jangchungdan-ro 8ga- gil 1, Jung-gu, Seúl	winestar00@mervin.co.kr	(+82)-070-8189-0190	<a href="http://www.mervin.co.kr/">http://www.mervin.co.kr/</a>
Tiani Teruwa	202, 15, Arayuk-ro 57beon- gil, Gochon-eup, Gimpo-si, Gyeonggi-do	tne@tnerroir.co.kr	(+82)-031-996-4197	<a href="http://tnerroir.co.kr/">http://tnerroir.co.kr/</a>
Enoteca	34, Eonju-ro 150-gil, Gangnam-gu, Seoul		(+82)-02-3442-1150	<a href="http://www.enoteca.co.kr/">http://www.enoteca.co.kr/</a>
Indulge	7F, 638, Yeongdong-daero, Gangnam-gu	indulge@indulge.co.kr	(+82)-02-512-5270	<a href="https://indulge.co.kr/">https://indulge.co.kr/</a>
Bottleshock	06151 Samsung Cheil Building 1510 309 Teheran- ro, Gangnam-gu, Seúl	bottleshockseoul@gmail.com	(+82)-02-527-4900	<a href="https://bottleshock.kr/">https://bottleshock.kr/</a>
Seoul Wines & Spirits	202-107, 12, Baekbeom-ro 90da-gil, Yongsan-gu, Seúl	-	(+82)-070-4849-3003	<a href="https://seoulwines.co.kr/">https://seoulwines.co.kr/</a>
The Vin Csr	5F, 17 Apgujeong-ro 30- gil, Gangnam-gu, Seúl	vino@thevincsr.com	(+82)-02-535-8407	<a href="http://www.thevincsr.com/">http://www.thevincsr.com/</a>

Fuente: elaboración propia.