

ADJ-IP
432
2011

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“Estrategias de la empresa pyme vitivinícola en los mercados internacionales”

Autor

PAOLA LORENA TORTI

CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: Ricardo Barril Villalobos

Viña del mar, Enero 2011

P. 1930 07. 15. 11. 11



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

“Estrategias de la empresa pyme vitivinícola en los mercados internacionales”

Autor

PAOLA LORENA TORTI

CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA:

Ricardo Barril Villalobos

Viña del mar, Enero 2011

AGRADECIMIENTOS

INDICE

Introducción	7
1. Justificación.....	7
2. Objetivos.....	8
3. Hipótesis.....	9
4. Marco teórico.....	9
5. Metodología.....	10
Capítulo I: La internacionalización de las Pymes	12
I.1 El proceso de internacionalización de la Empresa	12
I.1.1 Las etapas del proceso de internacionalización.....	13
I.2 La internacionalización de las Pymes	15
I.2.1 Motivos para internacionalizarse.....	17
I.3 La estrategia Comercial	19
I.3.1 Marketing Internacional.....	25
I.3.2 Canales de Distribución.....	26
I.4 Recursos intangibles en la actividad internacional	29
I.4.1 Recursos Tecnológicos.....	30
I.4.2 Recursos Organizativos.....	31
I.4.3 Recursos Humanos.....	31

I.4.4 Comunicación y Marketing.....	31
Capítulo II: La Empresa Vitivinícola.....	32
II.1 El Vino en el Mundo.....	32
II.2 Vitivinicultura Argentina.....	34
II.2.1 Zonas Vitivinícolas.....	37
II.3 Exportaciones Argentinas.....	41
II.3.1 Clientes.....	43
II.3.2 Malbec.....	47
II.4 Requisitos de Exportación.....	50
II.5 Entidades vinculadas a la vitivinicultura.....	53
II.5.1 Rol del Estado.....	54
II.5.2 Instituto Nacional de Vitivinicultura.....	56
II.5.3 Bodegas de Argentina.....	58
II.5.4 Wine of Argentina.....	59
II.5.5 Coviar.....	60
II.5.6 Plan Estratégico Vitivinícola 2020.....	60
Capítulo III: Inserción de la pequeña empresa vitivinícola en el Mercado Internacional.....	63
III.1 Metodología de Trabajo.....	63
III.1.1 Análisis FODA del sector.....	65

III.1.2 Factores que facilitan y limitan el proceso de internacionalización.	67
III.3.3 Recursos Intangibles.....	70
Conclusión.....	80
Bibliografía.....	82

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- PYME : Pequeñas y medianas empresas
- I +D : innovación y desarrollo
- DOC: denominación de origen controlado
- INV: instituto nacional de vitivinicultura
- GWC: Great Wine Capitals
- COVIAR: Corporación Vitivinícola Argentina.

INTRODUCCION

La evolución de la economía mundial refleja los cambios que ha ido produciendo la globalización, acortando distancias, entregando al mercado nuevos productos y servicios, consecuencia de la tecnología y el gran crecimiento del mercado de consumo.

El entorno global ha sufrido intensos y profundos cambios. Cambios que han obligado a muchas empresas a modificar sus tradicionales pautas y formas de hacer negocios.

El nuevo modelo de desarrollo económico consiste precisamente en la apertura de la economía de un país hacia el mercado internacional.

Dada la situación que atraviesa el mercado global y la alta competitividad del mismo, es necesario recurrir a estrategias conjuntas dentro de las economías regionales. Las pequeñas y medianas empresas son las primeras perjudicadas cuando se trata de exportar sus productos al mundo porque muchas veces carecen de estrategias efectivas.

1- JUSTIFICACION

Las pymes suelen tener dificultades para exportar a mercados extranjeros. Pueden necesitar de los conocimientos y los medios financieros o incumplir los requisitos regulatorios internacionales o incluso producir productos en cantidad o calidad no aptos para compradores extranjeros entre otros problemas.

Argentina, luego de la reducción de superficie plantada, ocupa el quinto lugar en la vitivinicultura mundial por su producción de uvas. En lo referente a elaboración de vinos es el quinto productor mundial, luego de Francia, Italia, España y Estados Unidos.

Argentina se afirma así como uno de los grandes productores con volúmenes disponibles para el mercado mundial. Respecto al consumo de vinos también se confirma la posición de Argentina como gran consumidor, ocupando el sexto lugar en el mundo.

Pero la realidad del mercado internacional es complicada, y para las empresas chicas, posicionarse es todo un desafío.

Ante esto se advierte que la internacionalización de una empresa vitivinícola implica necesariamente tiempo, planificación, constancia y capacidad de aprendizaje.

El éxito depende de que la empresa tenga una estrategia competitiva adecuada que le permita lograr una ventaja frente a sus competidores que pueda mantenerse en el tiempo, es decir que logre una serie de recursos que le permitan “diferenciarse” del resto en forma permanente.

2- OBJETIVOS

Como objetivo general se pretende estudiar las pymes vitivinícolas en su proceso de internacionalización y el desarrollo del mercado vitivinícola mundial.

Como objetivos específicos:

- Reconocer los motivos de las empresas pymes para internacionalizarse
- Identificar recursos intangibles de la empresa pyme
- Conocer mercados destino de las exportaciones vitivinícolas argentinas, volúmenes y competencia.
- Analizar posibles obstáculos para la internacionalización

Desarrollando nuestro análisis es nuestra intención poder afirmar que:

3- HIPÓTESIS

Los recursos intangibles de la empresa pyme vitivinícola son una fuente de potenciales ventajas competitivas en su proceso de internacionalización.

4- MARCO TEÓRICO

Las Pymes se han visto extremadamente afectadas por la extensión de la competitividad a escala global. Todas las ventajas y desventajas que puedan tener las pymes para insertarse en el mercado externo. Estas observaciones serán basadas principalmente en Claver Cortez, Enrique y Quer Ramón Diego.

Michael Porter en su libro La Ventaja Competitiva de las Naciones, enfatiza al entorno nacional como determinante en el éxito competitivo de las empresas y será uno de nuestros puntos principales a trabajar. Koenig Moorri, Virginia también resalta el tema de las ventajas competitivas en las pymes familiares. Obviamente nos detendremos en las diferencias sustanciales entre una empresa pequeña dirigida por

su propietario y otra participada por capitales externos. Es allí donde aparece la diferencia de empresa familiar y empresa no familiar.

Para hablar de los recursos intangibles que son grandes activos de las empresas, nos basaremos en los escritos de Mielgo Lopez, Nuria et al. y López Triana Isabel y Sotillo Sandra que trabajan la gestión de los recursos en las empresas. Para focalizar el tema lo trabajaremos con las pymes familiares vitivinícolas y será base de nuestra investigación lo aportado por Vallejo Martos, Manuel y otros.

En este estudio, se ha optado por analizar puntualmente el valor de los *recursos intangibles*. Éstos contribuyen al valor de los activos totales de las empresas, pero no todas las pymes los poseen a todos o los desarrollan de igual manera que las grandes empresas.

5- METODOLOGIA

Para nuestro trabajo de campo se tomó una muestra de 20 empresas pymes vitivinícolas mendocinas y se realizaron entrevistas personales concretas y específicas. Si consideramos que el 80% de las bodegas de Argentina son mendocinas y la cantidad de bodegas exportadoras llegan a 230 pero hay un 60% de grandes bodegas con capitales extranjeros, podemos reflexionar que nuestra muestra ha sido más que suficiente para poder acceder a nuevas conclusiones sobre el sector; sobre todo si a eso le sumamos nuestra propia experiencia laboral en la dirección de una pyme con miras a insertarse internacionalmente.

En el primer capítulo de nuestra investigación se realiza un relevamiento de teoría sobre internacionalización y las pymes así como un desarrollo de los recursos intangibles.

En el segundo capítulo se analiza el sector vitivinícola argentino, sus competidores, clientes, volúmenes exportados y las entidades que impulsan el desarrollo vitivinícola.

El tercer capítulo es nuestro trabajo de campo en donde se analizan las posibilidades de internacionalización de las pymes vitivinícolas a través de sus recursos intangibles. Se observan también los factores que facilitan o perjudican el proceso de ingreso a mercados externos.

CAPITULO I

I. LA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES

I.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

La expansión internacional de una empresa es entendida como un proceso gradual en el que la empresa compromete más recursos a medida que va incrementando su conocimiento de los mercados exteriores.

El proceso de globalización entraña riesgos para la empresa, dada la incertidumbre que rodea los mercados exteriores, los cuales les son desconocidos, en términos de idiomas, culturas, practicas de negocios, etc.

El proceso internacional es más bien la consecuencia de un proceso de toma de decisiones incrementales para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Exportar como actividad implica un cambio en la empresa. Un cambio que supone análisis detenidos, responsabilidades permanentes y riesgos. Se debe tener en cuenta principalmente qué producto se tiene para ofrecer, cuán grande es la capacidad real de producción con la tecnología existente y cuál puede llegar a ser el volumen alcanzado en el caso de una cierta ampliación productiva.

Estas preguntas serán el primer paso para poder saber a quiénes y a dónde se pueden vender los productos que se poseen y armar un “proyecto exportable” que permita mantenerse en el largo plazo. Luego, cuando la empresa se solidifique y afiance como exportadora se podrá optar por seguir eligiendo mercados para los productos o comenzar a vender productos para los mercados.

En muchos aspectos el producto condiciona el mercado al cual podemos exportar por lo que es importante el estudio previo e investigaciones correspondientes sobre los diferentes mercados y las posibilidades de nuestros productos en ellos.

Otras veces en cambio nos vemos obligados a adaptar nuestros productos para poder ingresar en determinado mercado.

I.1.1 LAS ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa no nace teniendo instalado en todo el mundo una amplia red de distribuidores y agentes de promoción.

El comienzo del proceso es muy similar en la mayoría de las empresas, sin embargo no todas tienen que pasar por todas las etapas ni todas llegan a la etapa final. Éste suele ser el caso de las pequeñas y medianas empresas, las cuales debido a su escaso nivel de financiación no puede acometer las grandes inversiones necesarias en etapas más avanzadas.

Las etapas más usuales son:

La exportación ocasional o pasiva en cuando la empresa se limita a atender pedidos que no ha solicitado pero no busca de forma activa los mercados exteriores por lo

tanto el comprador extranjero es el que toma las decisiones con los respecto al producto. Se desconocen los canales de distribución, la marca e incluso el precio utilizado. Hay empresas que obvian esta etapa.

La exportación experimental o activa es cuando se inicia el proceso de internacionalización. La producción que se suele comercializar es la que sobra en el mercado doméstico. La empresa se hace cargo del diseño y calidad del producto y de vez en cuando realiza actividades de promoción sobre los importadores o distribuidores en país de destino.

La exportación regular o consolidación se atreve a más mercado incluso más alejados. Las ventas exteriores comienzan a ser más importantes y a representar un buen volumen total en la empresa. Se posee una importante red de distribuidores e incluso se pueden barajar otras alternativas como joint ventures, etc.

Es aquí cuando ya la empresa dispone de un departamento de comercio exterior que asume las directivas de la comercialización internacional del producto. Es aquí cuando se comienza a diseñar una estrategia de internacionalización aunque aun no tienen el control de los canales de distribución. En la mayoría de las Pymes esta es la última fase a la cual aspiran.¹

Establecimiento de filiales de venta al extranjero requiere un compromiso financiero importante que solo aquellas grandes empresas que se hayan consolidado en el

¹ Claver Cortez, Enrique y Quer Ramón Diego. *Estrategia de Internacionalización de la Empresa*. Madrid, ECU, 2000. pp 9-16.

exterior se atreven a dar este paso. Aquí se ejerce un control sobre el producto, la marca, la logística y la distribución.

Establecimiento de filiales de producción en el extranjero es cuando la empresa ha avanzado en su inserción internacional buscando ventajas de costos, reduciendo gastos de transporte y adaptando productos a las exigencias locales.

Sólo las grandes empresas suelen llegar a la última fase.

Existen otras formas modernas de internacionalización que también constituyen etapas como son las licencias, contrataciones, etc. Cada una de estas actividades exigirá a la empresa comprometer un mayor nivel de recurso; esto le reportará un mayor conocimiento del mercado así como una mayor presencia en el mismo.²

I.2 LA INTERNACIONALIZACION Y LAS PYMES

Las Pymes se han visto extremadamente afectadas por la extensión de la competitividad a escala global. En estos escenarios mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que se pueda dar una respuesta a los clientes y enfrentar la fuerte acción de la competencia.³

² Claver Cortez, Enrique y Quer Ramón Diego. *Op. cit.* pp 9-16.

³ Cruz García, Rosario. *Marketing Internacional*. Madrid, Esic, 1998. p 9.

La internacionalización de las Pymes aparece como parte de un desafío de competitividad mayor que requiere superar distinto tipo de restricciones, tanto externas a las firmas (exógenas) como de su propio ámbito de gestión (endógenas).⁴

Las empresas Pymes experimentan obstáculos diferentes para exportar. Se identifican como los más frecuentes a aquellos que se refieren a la falta de información adecuada sobre los mercados externos. Las dificultades para llevar a cabo actividades de marketing, restricciones de capital, y muy especialmente a las dificultades para detectar canales y agentes de comercialización confiables y efectivos son algunos de los principales problemas que aquejan las pymes que desean internacionalizarse.

Por lo que el contexto de internacionalización de las pymes va desde la exportación exploratoria a través de distribuidores y representantes hasta la exportación activa y consolidada. El resto ya queda disponible para las grandes empresas.

Los mercados globalizados suponen para las pymes una amenaza y al mismo tiempo una oportunidad que deben ser detectadas por los empresarios que deciden lanzarse al mundo de los negocios internacionales.

A nivel estratégico, las pymes están especialmente bien preparadas para centrarse en un segmento del mercado adaptando la oferta a las necesidades particulares de ese conjunto de clientes. La Pyme tiene una sensibilidad y una capacidad de adaptación que le permite detectar demandas insatisfechas cuyo volumen, tal vez ni interese a

⁴ Koenig Moorí, Virginia et. al. *Las Pymes exportadoras Argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires, Miño y Dávila, 2001. pp 19-32.

las grandes. Esta tendencia se ha demostrado en las Pymes que se han internacionalizado.⁵

El mundo de las Pymes es rico y variado en donde se puede destacar como fuente de ventaja competitiva dos puntos importantes: la flexibilidad (capacitada para poder adaptarse a los cambios) y la propiedad de capital concentrado, en manos de uno o varios pocos accionistas que implica el control directo sobre la dirección evitando los problemas directos que pudiesen surgir de agenda, de información y de inestabilidad, tomando decisiones más ágiles que en cualquier gran empresa.

I.2.1 MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZARSE

La saturación del mercado es quizás uno de los principales motivos por el cual las empresas deciden saltar al exterior. Al no haber suficiente demanda de su producción ya sea por recesión, falta de poder adquisitivo, o gran competencia, las empresas deben salir a buscar otros mercados aunque sean lejanos.

Otro motivo es enfrentarse a nuevos competidores del exterior y hacerles frente. Más se da en el caso de que algún competidor internacional amenace su mercado local, entonces la empresa decide hacerle competencia en el mercado internacional y ganarle posición, incluso en su propio mercado de origen.

Buscar mercados menos competitivos en una etapa diferente del ciclo de vida del producto es también un motivo importante, ya que cuando una empresa tiene un

⁵ Mielgo Lopez, Nuria et al. *Cómo Gestionar la Innovación en las Pymes*. La Coruña, NetBiblo, 2007. pp 63-67.

producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante esta situación, le resulta conveniente exportar a otros países donde el producto aun no sea muy conocido. Esta teoría es bastante criticada en la actualidad ya que la mayoría de las empresas multinacionales actualmente expanden todos sus productos al unísono por lo que el ciclo de vida del producto se produce de la misma manera casi en todos los mercados al mismo tiempo.⁶

La aparición de nuevos mercados atractivos también puede ser un buen motivo. Años antes a nadie se le hubiese ocurrido pensar o mirar con buenos ojos el sudeste asiático y hoy aparece como un mercado con mucha fuerza que promete y a la vez amenaza a los comerciantes y empresarios de todo el mundo. La amenaza debido a la feroz competencia sobre todo en productos electrónicos y de desarrollo tecnológico, pero tampoco hay que olvidar que China ha plantado viñedos y que pretende en el 2020 entrar en la lista de los principales productores vitivinícolas, y una promesa por ser un mercado de más de 2 billones de habitantes, es decir de potenciales consumidores de algunos productos.

Las condiciones macroeconómicas y cambiarias también incentivan a internacionalizarse, para aprovechar el tipo de cambio que hace a la empresa competitiva ante una devaluación y para abrir mercado que no se encuentren con tantas dificultades económicas como el mercado local.

⁶ Cruz García, Rosario. Op cit. pp 16-20.

Aprovechar la capacidad ociosa, amortizar cambios tecnológicos provocando economías de escala que deben servir para aprovechar la cantidad de producción, es otro punto importante a tener en cuenta a la hora de buscar nuevos mercados.

Diversificar el riesgo, es algo a tener en cuenta sobre todo con las economías tan cambiantes de nuestros clientes cercanos. Operar en el mismo mercado puede traer inconvenientes si este mercado se cae fruto de alguna crisis o bien deja de comprar por algún factor determinado. Concentrarse en un solo país a largo plazo puede traer problemas de crecimiento y sustentabilidad para la empresa en cuestión.

Mejorar la imagen, el prestigio y adquirir mayor experiencia también presenta para las Pymes un desafío que no pueden perder.⁷

Estos motivos se repiten casi en todos los países y empresarios por lo que pueden llegar a sonar como representativos.

⁷ Otero Simón, Miguel Ángel. *Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña, Netbiblo, 2008. pp 15-18.

I.3 LA ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia se basa en las previsiones que se realizan a mediano y largo plazo. Por lo tanto su nivel de confiabilidad se reduce notablemente a medida que el horizonte se hace más lejano.⁸

El desarrollo estratégico requiere de un alto grado de especialización y el uso de información que no siempre es viable.

Michael Porter ⁹ en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, enfatiza al entorno nacional como determinante en el éxito competitivo de las empresas. Afirma además que el nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel productividad en los sectores en que compiten sus empresas.

La empresa debe aceptar las reglas que se imponen en su país, tales como la burocracia, la forma y naturaleza de gobierno, el sistema económico y los indicadores macroeconómicos tales como la inflación.

A la hora de planificar internamente, las políticas de desarrollo que el gobierno tenga para el país, ya sean servicios de transporte y comunicaciones, influyen a la hora de hacer negocios así como los acuerdos comerciales que deparan ventajas arancelarias o promociones comerciales que hacen conocer el país en el mundo.

⁸ Soto, Eduardo y Simón Dolan. *Las Pymes ante el desafío del S XXI: los nuevos mercados globales*. México DF, Iberoamérica, 2004. p 5.

⁹ Porter, Michel E. *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina SA, 1991.

Planear es y ha sido una de las condiciones esenciales para desarrollar un buen negocio, sobre todo cuando este se hace en el exterior y conlleva a un proceso más específico y formal.

Pero por otro lado, la sencillez de las Pymes tiende a evitar los procedimientos formales y la burocracia, lo cual facilita la solución en conjunto y muchas veces cosas que en las grandes empresas aparecen como esenciales tal como el presupuesto o pre contrato, en las pymes se puede pasar por alto. La confianza o saltos burocráticos también pueden presentar desventajas a la hora de problemas de cobro o demoras de pago.

Las Pymes no están exentas de las graves crisis económicas. Su fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no haber podido sostenerse, superar o responder a las situaciones de cambio que todas las empresas enfrentan actualmente.

El estudio de las posibilidades de exportación tiene como fin conocer los mercados externos y trabajar en la formación de una estrategia que introduzca el producto de interés en el mercado adecuado.

Para esto se suele realizar estudios de mercados concretos o se arman perfiles sobre los países que pareciesen pudieran ser más atractivos al producto.

Estos estudios, establecen las posibilidades de venta para poder obtener los mejores resultados para conocer qué modificaciones hay que hacerles al producto o adaptaciones para poder ingresar, qué precios se están manejando en el mercado, los

aranceles de destino y características generales y específicas de los productos de la competencia.

Está claro que los productos deben satisfacer demandas concretas, es decir que se debe vender lo que se quiere comprar, pero además se debe tener en cuenta que el capital invertido deberá tener una adecuada tasa de retorno a corto plazo para poder utilizar la rentabilidad generada sobre todo en consolidarse en el mercado elegido.

En cuanto a la empresa es necesario estudiar el potencial productivo en relación con la capacidad instalada y ociosa y con la mano de obra especializada disponible. Se debe estudiar también los equipos y herramientas necesarias, las materias primas y los posibles factores que pudiesen incidir en el costo del producto y por lo tanto en su rentabilidad.

Previa evaluación interna en donde se juzgará el potencial exportador y la capacidad de la empresa para enfrentar los nuevos desafíos, es importante establecer las siguientes premisas:¹⁰

- a) Establecer una política de exportaciones
- b) Determinar el presupuesto destinado al proyecto
- c) Fijar un plazo de realización
- d) Asignar un responsable del proyecto

¹⁰ Fratalocci, Aldo. *Marketing y Comercio Exterior*. Buenos Aires, Cangallo, 1993.

En el establecimiento de una Política de Exportaciones, la empresa debe tener decidido el producto con el cual se ha propuesto ingresar en el mercado externo y debe fijar los objetivos para los cuales ha decidido comenzar con esta nueva operación internacional.

Estos objetivos se convertirán en los objetivos específicos de la empresa guiando el trabajo por realizar al cumplimiento de estos.

Es importante se tenga en cuenta, que la fabricación del producto destinado a la venta, sea exclusivamente para el mercado externo pudiendo así adaptar la fabricación a los requerimientos de estos.

Se debe además tener en cuenta la capacidad actual de producción y su potencial, las materias primas y los materiales que se utilizaran en el proceso. También se debe fijar el precio al cual estaríamos dispuestos a vender y los márgenes de variación del mismo previendo posibles cambios en el contexto internacional.

La empresa debe realizar las necesarias investigaciones de mercado para conocer el mejor destino de los productos que se ofrecen.

Y una vez determinado el mercado es imprescindible una correcta comercialización del producto a tener en cuenta como el eslabón final de la cadena, en definitiva el medio por el cual el producto adecuado llegará al lugar adecuado en tiempo y forma.

Como punto principal de este trabajo nos encargaremos en estudiar la mejor y más óptima manera de promocionar los productos para que sean conocidos en los mercados externos y para contactar a las personas adecuadas para que el producto llegue al destino fijado.

El determinar un presupuesto es imprescindible para poder concretar cualquier proyecto. Es importante que este sea previsto con anterioridad y no varíe a lo largo del tiempo fijado para no tener problemas con el cumplimiento de los objetivos pactados.

Este presupuesto destinado a un exitoso proyecto exportador, debe ser visto como una inversión programada a largo plazo, proyectando adecuadamente una tasa de retorno y recuperación del capital invertido en un tiempo en el cual la estructura financiera de la empresa esté dispuesta a soportar.

Ante esto, se habla de establecer un plazo de tiempo para la realización del proyecto a iniciar. Este plazo nos permitirá hacer un balance de las operaciones concretadas hasta el momento determinando el cumplimiento de los objetivos y satisfacciones de la empresa en ese periodo de tiempo. Este balance permitirá ajustar o modificar algunos puntos y se decidirá si se sigue o se cambia el rumbo de la política adoptada.

Por último se debe designar un responsable que coordine un equipo de profesionales dedicados a la realización y al éxito del proyecto. Esta persona debe tener el poder para tomar las decisiones que atañen al comercio exterior y que logre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Analizando rápidamente las premisas expuestas, encontramos como mencionamos anteriormente, una serie de factores y decisiones que se interrelacionan y superponen provocando continuos efectos, concluyendo como necesarios e imprescindibles uno de los otros para la realización del proyecto.

La estructura de propiedad de las Pymes afecta significativamente su estrategia. Existe una diferencia sustancial entre una empresa pequeña dirigida por su propietario, que tiene comprometido en ella buena parte de su patrimonio y el de su familia, y otra empresa pequeña participada por una empresa mayor que la ha creado o comprado como forma de desarrollar una parte de su estrategia.

Es allí donde aparece la diferencia de *Empresa Familiar* y *Empresa NO familiar*.

En cuanto a la estrategia corporativa se observa que la pyme familiar está menos diversificada ya que ofrece un número menor de productos y menor volumen de exportación.¹¹

En cuanto a la estrategia competitiva, las pymes familiares no cuidan tanto la diferenciación de sus productos mediante publicidad como el resto de las pymes y se centra más en una estrategia de costos. Mientras que las actividades I + D son más frecuentes e intensas en las empresas no familiares con un gasto mayor.

I.3.1 MARKETING INTERNACIONAL

Cuando hablamos de marketing internacional encontramos la definición ortodoxa de “colocar el producto adecuado, en el lugar correcto, en el momento justo y a un precio conveniente”.¹²

Es decir que internacionalmente hablando “es el conjunto de actividades dedicadas a identificar las oportunidades de venta de los productos en el exterior, sobre la base de

¹¹ Mielgo Lopez, Nuria et al. Op cit. pp 63-67.

¹² Arese, Héctor Felix. *Comercio y Marketing Internacional*. Bs As, Grupo Norma, 1999. Cap XII.

conocer, controlar e influenciar los diversos factores relacionados con la corriente de mercaderías o servicios, desde el fabricante al usuario o consumidor”.¹³

El marketing tiene como fin establecer las posibilidades de venta de un producto y obtener los mejores resultados ante los esfuerzos realizados.

Ante esto, maneja cuatro variables conocidas como “las cuatro P”: producto, precio, plaza y publicidad.

La mezcla adecuada de estos elementos es lo que se conoce como “mix de marketing”.

Dentro de producto, se incluye la transformación de la materia prima en producto elaborado y su determinada adecuación para ser aceptados por los mercados foráneos.

En precio aparece como un factor importante en cuanto hace a la empresa competitiva en el mercado pudiendo colocar los productos a precios similares a las demás empresas que venden productos sustitutos o parecidos.

Cuando se habla de plaza, se refiere principalmente a la posesión del producto. Es decir, que los consumidores puedan adquirir los productos y disponer de ellos en el tiempo y en la forma en los cuales son requeridos. Nos referimos a los canales de distribución.

La última variable “P” es publicidad, en donde se brinda información dando a conocer la existencia del producto, su uso, origen y otros datos relevantes.

¹³ Ledesma, Carlos y otros. *Negocios y Comercialización Internacional*. Bs As, Macchi, 1995.

Esta última variable ha evolucionado en el tiempo, y hoy en día no se habla sólo de publicidad si no que se utiliza más correctamente el término Comunicación.

I.3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

Cuando una empresa decide operar internacionalmente, las formas de acceder al mercado se vinculan con la selección del canal por el cual el producto se conducirá al consumidor.

Se entiende como canal de distribución el “conjunto de formas e individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de derechos del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor”¹⁴

Es interesante destacar que los canales pueden sumar aproximadamente el 50% más del costo total que terminará pagando el consumidor final por el producto, por eso es uno de los aspectos más delicados y decisivos en el éxito de una operación tanto para poder satisfacer los esfuerzos de ventas y para que el producto llegue adecuadamente al consumidor con un precio competitivo en el mercado destino.

Si un distribuidor trata con una cadena extensa y heterogénea de productos, no es probable que los introduzca y los promueva con eficacia, a menos que la cadena sea lo bastante grande, importante y organizada como para tener distintos departamentos a cargo cada uno de distintos artículos. La mejor solución es hallar intermediarios que traten con productos complementarios y no competidores para que le den a la empresa un mejor resultado.

¹⁴ Arese, Héctor. Op cit.

La elección de un buen canal debe considerarse como una inversión que deberá estimarse en el momento de decidir exportar junto con el potencial de ventas y el costo de las actividades destinadas a promoción para el producto y la empresa.

Tipos de Canales:

A- *Comercialización Directa*: La misma empresa exportadora realiza todas operaciones para poder concretar la venta en el exterior.

Formas de comercialización directa para penetrar en los mercados:

- a) Apertura de filiales o sucursales para importar y comercializar los propios productos de la empresa. Esto conlleva a un presupuesto demasiado elevado y un compromiso de radicación de capital a largo plazo., pero se puede ofrecer una entrega de mercadería inmediata y asesoramiento permanente al cliente que de otro modo sería imposible de conseguir.
- b) Vendedor de la empresa, se lo vincula también con el “puerta a puerta”, ventas directas a posibles interesados o ventas por catálogo, en caso de que el industrial o productor decida viajar a los diferentes mercados a ofrecer su producto a sus posibles consumidores.
- c) Agentes comisionistas suelen ser especialistas en un producto en una línea en particular por lo que ya conocen a fondo el mercado y la clientela, los precios y saben negociar.
- d) Agentes de exportación actúan por cuenta de varias empresas e intervienen en las transacciones de venta, y demás trámites administrativos como preparación de documentos, etc. Percibe por ello una comisión sobre el valor FOB de venta.

B- Comercialización Indirecta:

- a) Importadores trabajan para las grandes oficinas o agencias de compras del exterior. Realizan compras por cuenta y orden de sus principales en el exterior, por lo que el comprador no mantiene un trato directo con el empresario o productor.
- b) Corredores o Brokers ponen en contacto a las partes y mantienen ese contacto pero su actividad es libre por lo tanto al no vincularse contractualmente con nadie, puede en casos, colaborar también con la competencia.
- c) Distribuidores compran los productos por su cuenta a los empresarios y los revenden directamente en su país o en la región que le compete.
- d) Consignatarios depende del acuerdo entre las partes y a la legislación y normas del país de origen de la mercadería. Suele utilizarse en el caso de las frutas frescas.
- e) Trading se dedican a realizar operaciones de comercio internacional (importaciones- exportaciones de bienes y servicios) por cuenta propia o de terceros). Se hacen cargo de la comercialización del producto con sus propios medios y cobran por esto una comisión con el productor.

1.4 RECURSOS INTANGIBLES EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Las empresas están conformadas por un conjunto de recursos intangibles, específicos de una relación y muy difícil de imitar por la competencia por lo que hace que cada empresa sea única.

Al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su marca, sus recursos humanos, financieros, su publicidad, su innovación y tecnología, etc. Pero, en los últimos años, se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, a los que también se denomina intangibles.

En este contexto, se resalta la importancia de la gestión de estos recursos, para la obtención de mejores beneficios.

Que sean intangibles no significa que carezcan de valor. Muy al contrario quizás sean los más valiosos por las empresas. Pero no todos los recursos tienen la misma importancia y por lo tanto diferirán en su valoración con los empresarios.¹⁵

Tradicionalmente el valor de una empresa radicaba en su capacidad de hacer y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo y al transporte. Habilidades asociadas principalmente a lo tangible y lo material dependía del valor que una empresa era capaz de generar.

¹⁵ López Triana Isabel y Sotillo Sandra. La gestión de los recursos intangibles empresariales. Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial. Número 11. Abril 2009

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el saber hacer y en lo intangible.

I.4.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos pueden ser tangibles, como una computadora, una maquinaria o bien intangibles como un software, internet o una licencia. También se incluye todo tipo de innovación que se genere ya venga de los empleados o de alguna maquina. Para acceder a todo recurso tecnológico es esencial el recurso financiero, para poder solventarlo.

I.4.2 RECURSOS ORGANIZATIVOS

Se refieren a estructuras, políticas y reglas de una institución. La forma en la cual se distribuyen las tareas, se orden los sectores y se comportan los miembros del grupo. La toma de decisiones también es parte de estos recursos.

I.4.3 RECURSOS HUMANOS

Agrupar al conjunto de trabajadores y colaboradores de una institución. Se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Estos valores juegan un papel preponderante en todas las organizaciones.

I.4.4 COMUNICACIÓN Y MARKETING

Relacionado con las actividades promocionales, publicidad, promoción de ventas. Abarca también las marcas de la empresa y todas las estrategias generadas para que la empresa sea reconocida internacionalmente.

El plan comunicacional, como parte del plan de marketing, responde básicamente a la estrategia de acceso al mercado, al tipo de canal que se desee seleccionar, al precio y por supuesto al producto.

Dentro de la Comunicación encontramos:

- Marketing Directo
- Publicidad
- Marketing de internet
- Relaciones Públicas
- Promoción

CAPITULO II

II. LA EMPRESA VITIVINICOLA

II.1 EL VINO EN EL MUNDO

El buen vino ha sido considerado por el correr de los años como “Europeo” las miradas puestas en Francia, Italia y más tarde España. Hoy en día estos tres países siguen siendo los mayores productores y exportadores mundiales.

Sin embargo, ya no están solos. El escenario vitivinícola mundial, dio un cambio rotundo ya que los países que fueron pioneros comenzaron a perder mercados en pos de los nuevos mercados que venían trabajando duramente en mejorar su calidad para poder alcanzar su meta.

Estos nuevos mercados son los denominados del “nuevo mundo” y son EEUU, Argentina, Chile, Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica.¹⁶

En estos últimos años se produjo un gran aumento de los vinos de éstos nuevos países, principalmente de los vinos Premium y super Premium orientada a un segmento de alto poder adquisitivo y amante de la calidad y buen consumo.

Argentina, en este tiempo, vio aumentar sus exportaciones pero al mismo tiempo disminuir sus ventas internas. Esto ha generado una campaña interna a fin de focalizarse en el aumento del consumo del vino argentino, que en realidad es uno de los más grandes, pero que igualmente se ha visto perjudicado debido a los consumos

¹⁶ Ruiz, Ana María. Caracterización de la Cadena Vitivinícola. Fundación IDR – INTA, Mendoza, 1999, pp 5-36.

de cerveza, champagne, fernet, etc. También sigue vigente el vino de mesa o común y lo que se quiere es inculcar el aumento del consumo por el buen vino.

Este nuevo escenario ha permitido que cada país logre una posición determinada en el mercado internacional, pero que no es definitiva porque todos trabajan día a día para superarse.

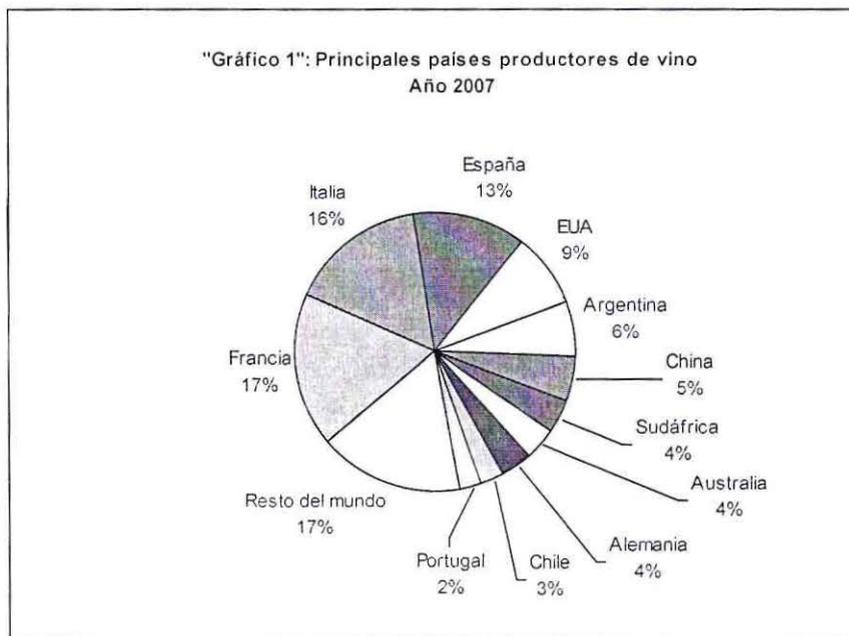
Los países productores del Nuevo Mundo establecen denominaciones de origen igual que sus antecesores e intentan usar estrategias de publicidad para identificarse como gran productor y mercado a través de algún tipo de uva determinada.

Buscan insertarse en el mercado mundial a través de diferenciarse del otro ya sea por su suelo, su clima, sus tipos de uva, su añejado, etc. Por ejemplo el Malbec que si bien es originario del sur de Francia ha logrado su mejor expresión en Mendoza (Argentina) por lo que se ha vuelto la variedad representativa de Argentina y de gran reconocimiento mundial.¹⁷

En el “GRÁFICO N° 1”, se disponen los principales países productores de vinos, que según datos del año 2007 Argentina se encuentra en el 5º lugar con el 6% de la producción mundial, liderando Francia (17%), Italia (16%), España (13%) y EUA (9%).¹⁸

¹⁷ Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), disponible en línea <http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1> visitado el 20/4/2010.

¹⁸ Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), disponible en línea <http://faostat.fao.org/site/636/DesktopDefault.aspx?PageID=636#ancor> visitado el 10/04/2010.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

II.2 VITIVINICULTURA ARGENTINA

Argentina presenta un amplio abanico de variedades vinícolas, sin embargo en esta ocasión, y para interiorizarnos de manera completa en el tema planteado, se hará referir solo a los vinos varietales.

Dentro de la denominación "vinos varietales" se enmarcan todos aquellos vinos que son elaborados completamente (en un 100%) de una misma variedad de cepa seleccionada de *vitis vinífera* o en su defecto en un mínimo de un 75% y que se detalla en la etiqueta del vino.

Los vinos varietales van siempre acompañados en su etiqueta del año de cosecha, lo que significa que por lo menos el 95% de la uva que se empleó para la elaboración de dicho vino pertenecieron a la vendimia del año especificado en ella.

Cuando para la elaboración del vino se emplea más de una variedad de uva se los denomina generalmente como "vino fino tinto" o "vino fino blanco".

Información proveniente de buena parte del mundo indica que la expansión y la demanda de vinos varietales está aumentando de manera considerable, básicamente porque estos vinos dan a conocer con su aroma, su sabor y su bouquet, las características de los cepajes de origen que intervienen en ellos dando la posibilidad al comprador de orientarlos respecto al conocimiento y status que implica el consumo.¹⁹

Dentro de las principales variedades de uvas tintas que sirven para producir vino varietal se encuentra el Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Tempranillo, Syrah, Barbera, Pinot Noir, Bonarda, Lambrusco entre otros. Dentro de las variedades de uvas blancas más importantes se encuentra el Torrontés, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Chenin Blanc, Moscatel, Semillón, Pedro Giménez, etc.²⁰

¹⁹ Vinos varietales (en línea, disponible en http://www.vinosalmundo.com/ver_articulo.asp?id=10 ;internet, accesado el 25 de octubre de 2009)

²⁰ Editorial. "Producción de vino en Argentina", Revista La Bolsa de Comercio. Mendoza, Junio 2009.

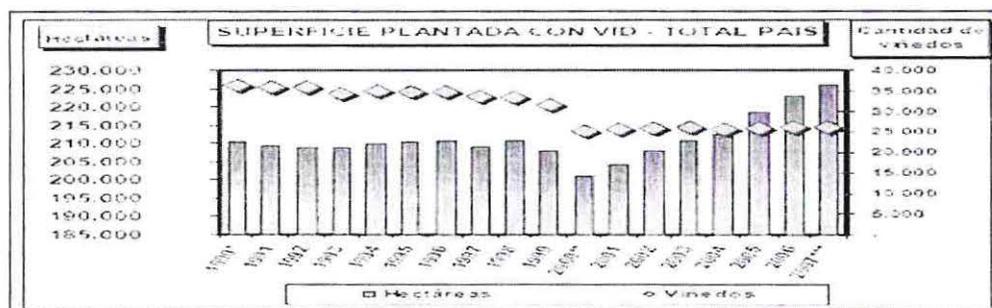
Las variedades de menor calidad enológica, clasificadas entre las rosadas, mantienen hasta el momento una mayor participación relativa de la superficie destinada a la elaboración de vinos.

El Malbec, con creciente difusión, apunta a ser la variedad que identificará los vinos argentinos y aparece en sexto lugar de producción de uvas y con fuerte hegemonía en la provincia de Mendoza.

La primera variedad blanca es el Torrontés Riojano con casi el 6% de hectáreas plantadas en el país. Merlot, Syrah, Cabernet Sauvignon, variedades de creciente inserción hoy, aún tiene muy poca participación en el total de las más de 225.000 hectáreas cultivadas en Argentina.

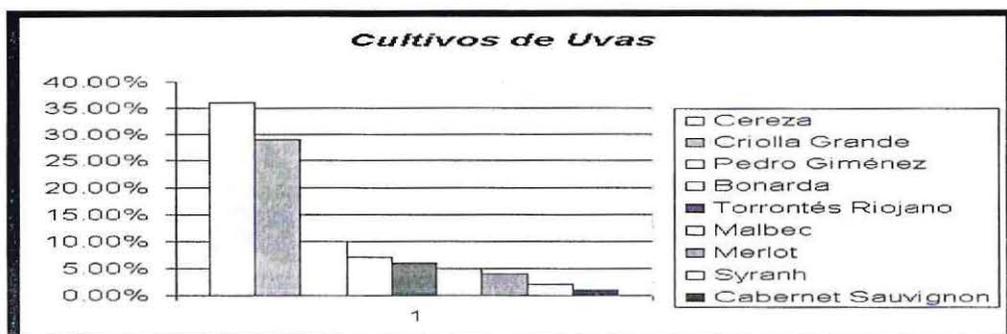
En los gráficos siguientes se observan la superficie total de vides plantadas en el país y el cultivo de uvas en el territorio.

GRAFICO 2:



Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

GRAFICO 3:



Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

II.2.1 ZONAS VITIVINICOLAS

Existen en el país, según el Instituto Nacional de Vitivinicultura, 1.322 bodegas inscriptas (dato provisorio 2009), de las cuales más de 700 elaboraron en 2009. De dicho total nacional, 530 bodegas se encuentran en Mendoza, y 152 en San Juan, el resto en las demás provincias productoras, es decir de La Rioja y Salta. La mayor cantidad de establecimientos vitivinícola son mendocinos y están concentrados principalmente en los departamentos de San Martín, San Rafael y Maipú.

No todas las bodegas exportan, y no todas las bodegas exportan vino embotellado. Muchas, como veíamos más arriba, acopian uva de diversos productores y luego venden a granel a determinados países. Uva y mosto son el producto de venta corriente entre la mayor parte de los bodegueros argentinos.

El compromiso y tecnología para elaborar vinos embotellados destinados al mercado exterior, es un poco más acotada. Según los últimos datos del INV, en el año 2008 hasta febrero del 2009, el total de Bodegas que exportó en Argentina fue de 236.

Se puede observar entonces una participación significativa de Mendoza en las exportaciones Argentinas, concentrando en esta provincia aproximadamente el 80% de las exportaciones totales. En segundo lugar encontramos San Juan que concentra el 10 %, quedando para las demás provincias el restante 10%.

CUADRO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EXPORTACION PARA CADA PRODUCTO

PRODUCTO	CANTIDAD DE BODEGAS	CANTIDAD DE MARCAS	CANTIDAD DE MERCADOS	PRINCIPAL MERCADO
VINO FRACCIONADO EN BOTELLA	236	1.000	92	EEUU
MOSTO	24		20	EEUU
VINO A GRANEL	41		19	EEUU
VINO FRACCIONADO EN TETRABRIK	8		23	PARAGUAY
VINO EN OTROS ENVASES	8		15	SUECIA
ESPUMANTE	38		51	BRASIL
TOTAL GENERAL	277	1.044	98	ESTADOS UNIDOS

Fuente: Caucasia Wine Thinking

En la Argentina quedan cada vez menos familias con tradición que permanezcan en el sector vitivinícola. Ya que en los últimos veinte años muchas bodegas cambiaron de dueños.

Las crisis cíclicas que sufrió la vitivinicultura en la década pasada y el aluvión de inversiones extranjeras, aceleraron los cambios que hoy se observan en el sector.

El acelerado proceso de globalización se puso de manifiesto en las compras y fusiones que se han producido en las empresas vitivinícolas argentinas en los últimos años, quedando pocas empresas familiares con capitales locales y varias empresas

que fueron compradas por extranjeros o bien mixtas que conservan la dirección local pero el capital es extranjero.

MENDOZA

Es la principal provincia exportadora de la región cuyo. En el año 2009 sus exportaciones sobrepasaron los 1.500 millones de dólares²¹ con una participación del 3% de las exportaciones argentinas totales. Las exportaciones de vino y mosto alcanzan el 0,7% de las exportaciones totales.

En cuanto a la participación de la industria vitivinícola en las exportaciones totales de Mendoza encontramos que ésta tiene una incidencia en el 14,3% de las exportaciones de la provincia. No obstante analizando el comportamiento y participación de las exportaciones de vino entre las exportaciones mendocinas en manufacturas de origen agropecuario, se puede observar una significativa participación (del 58%) del vino, en las exportaciones en este rubro.

En lo que respecta al análisis de las exportaciones mendocinas por región y país nos encontramos con que el principal destino de las exportaciones mendocinas es Brasil con un 42%.

SAN JUAN

Es la segunda provincia exportadora de la región. Exporto aproximadamente 700 millones de dólares, con una participación total argentina de 0,6 %. Así mismo la

²¹ S/D "Exportaciones Mendoza 2009". Diario Los Andes. Suplemento Economía. 17 de febrero 2010.

participación de las exportaciones de vino sanjuanino en las exportaciones totales argentinas de manufacturas de origen agropecuario es del 0,22 %.²²

En lo que respecta a la participación de las exportaciones de vino y mosto de la uva en las exportaciones totales provinciales, se puede observar que las mismas alcanzaron el 11,1 %.

Se concentra principalmente las exportaciones de vino de mesa a Uruguay y Paraguay aunque su principal destino es EEUU con un 24%.

SALTA

En el marco de las exportaciones totales de la provincia de Salta (unos 1000 millones de dólares)²³, la participación de las exportaciones de vino y mosto de uva alcanzó una incidencia del 0,7 %. Así mismo estableciendo una comparación con las exportaciones provinciales de manufactura de origen agropecuario, la participación de las exportaciones de vino salteño alcanzo la suma de 11,4% de las exportaciones del rubro.

En lo que respecta a país destino se infiere en una significativa diversificación en comparación con las demás provincias productoras, Reino Unido 16 %, Holanda 10%, Canadá 10,7 %.

²² INDEC. Anuario Estadístico de la Republica Argentina 2005. Vol 22. Buenos Aires. Argentina. p 418 y 421.

²³ INDEC. Op cit.

LA RIOJA

En lo que respecta a las exportaciones de vino u mosto de uva se puede observar que las mismas alcanzaron el 3,7% del total 600 millones aproximadamente.

De las exportaciones por países de destino surge ue los principales destinos son Reino Unido (79%) y Dinamarca (6%) que suman el 85% de las exportaciones por lo que significa una concentración en alto grado de los destinos señalados.

II.3 EXPORTACIONES ARGENTINAS

La Argentina es el noveno consumidor mundial de vinos. Es el séptimo exportador por volumen y el décimo en valor. Si bien tiene precios relativos menores (un 38% debajo del promedio), los precios vienen aumentando a un ritmo del 9% anual".²⁴

La crisis financiera dejó sus secuelas en las exportaciones totales de vino que sufrieron una caída del 31% en volumen, debido principalmente por la caída de los vinos a granel, mosto y espumantes. Sin embargo, la realidad de los fraccionados fue totalmente distinta. En valor se exportaron 584.7 millones de dólares, lo que supuso un aumento del 9.9% comparado con 2008, en donde se vendieron 532 millones de dólares. En tanto, en volumen (cajas de 12 botellas), el crecimiento fue moderado y sólo se pudo colocar en los mercados internacionales, un 2.4% más que en 2008, lo que implicó 24.5 millones de cajas, contra los 23.9 millones de cajas registradas en el período anterior. El precio promedio por caja de 9 litros tuvo un incremento del 7,35%, pasando de 22,23 dólares a 23,87 dólares.

²⁴ Malizia, Gabriela. "Cae Reino Unido y Holanda ocupa su lugar". 22/04/2010. Disponible en línea en <http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=20462> accesado el 25 de abril 2010.

Las exportaciones argentinas de vino crecieron entre 2002 y 2008 a tasas superiores al 30%. Por primera vez, fueron las más altas del mundo. Pero lo impresionante es que lograron mantener el crecimiento en el primer semestre de 2009, sobre todo en precio promedio: las botellas entre 13 y 20 dólares crecieron un 28%; la franja de los 20 a los 27 dólares incrementó sus ventas en un 29,5%, y las etiquetas comercializadas entre 27 y 40 dólares lograron un aumento del 20% de las exportaciones.

Cuadro 2 y 3: EXPORTACIONES POR HECTOLITROS Y DOLARES

EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS POR TIPO									
Años 1998-2008. En Hectolitros y Miles de dólares									
HECTOLITROS					MILES DE DOLARES				
AÑO	VINOS	ESPUMOSO	OTROS	TOTAL	AÑO	VINOS	ESPUMOSO	OTROS	TOTAL
1998	1079755	4571	4715	1.089.042	1998	135.063	1.159	255	140.005
1999	967204	5721	4554	980.461	1999	114.099	2752	265	117.334
2000	819354	19343	3149	843.023	2000	118.501	7365	212	124.878
2001	844933	12907	3757	861.517	2001	140.096	4514	257	146.897
2002	1018455	13471	2274	1.234.409	2002	121.146	7100	161	128.403
2003	1307436	15474	9351	1.832.260	2003	162707	4969	474	169.150
2004	1508903	18365	5499	1.553.391	2004	224.019	4508	735	231.481
2005	2116455	21353	5951	2.147.759	2005	293.512	6001	1101	302.414
2006	2393400	29413	6435	2.934.246	2006	368174	12016	1206	379.397
2007	3565914	24399	7159	3.597.702	2007	470.905	9910	1490	482.325
2008	4047751	34355	5079	4.140.548	2008	602.557	17013	2090	621.991

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

GRAFICO 4: EXPORTACIONES DE VINOS



En el año 2009 las perspectivas del INV se cumplieron, llegando a alcanzar los 642 millones de dólares en exportación superando a los valores presenciados en el año 2008 por el sector.

II.3.1 CLIENTES

Los principales mercados de exportación fueron Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Brasil, Holanda, Paraguay, Dinamarca, Suecia, México y Suiza. De éstos, los que más crecieron fueron Canadá y Estados Unidos. Otro mercado que mostró una buena evolución fue Suecia, con un crecimiento de 24,1% en valor y 15,3% en volumen. Tras los problemas con el vecino país de Brasil por las licencias de

exportación no automáticas, los resultados finales del año arrojaron un crecimiento en valor del 0,6% y una baja en volumen del 14,6%.²⁵

Estados Unidos, el mercado por antonomasia que impulsa las ventas argentinas, por ejemplo, venía aumentando sus compras a un ritmo de casi 10% anual entre 2002 y 2008. Entrada la crisis, en el primer semestre de este año, las importaciones se deprimieron un 15,7%. En este destino, la Argentina tenía una performance del 32,9% de crecimiento. No sólo sigue creciendo, sino que lo hace al 34% desplazando poco a poco a sus competidores.

Canadá es la gran sorpresa. Con menos volumen que Estados Unidos tanto de consumo como de compras, pasó de un crecimiento de mercado del 17% anual a un decrecimiento del 15% en el primer semestre. La Argentina, contra toda tendencia, aumentó un 53% sus embarques.

La deuda está en el Reino Unido, aunque es un mercado que presiona a la baja los precios, y la competencia es feroz. De un crecimiento promedio del 9% cayó a un 30%. Allí, los envíos locales aumentaron un 1,9% (en medio de una caída generalizada de los competidores). Y en Brasil, país donde la Argentina es dueña de un 22% del mercado, el aprovisionamiento se mantuvo constante.

En el caso de los mercados que cayeron durante 2009, también aparece Dinamarca que tuvo una fuerte retracción del 28% en valor, con exportaciones que alcanzaron

²⁵ Malizia, Gabriela. Op cit..

los 15.3 millones de dólares, frente a los 21.3 millones de dólares de 2008. En volumen, la caída fue del 35,8%.

La contracción de los mercados de Venezuela, Japón, Perú y Chile produjo una caída de los vinos espumantes del 11,9% en valor y del 8,6% en volumen. Mientras que en 2008 ingresaron divisas por 17.3 millones de dólares, en 2009, las ventas fueron de 15.2 millones de dólares.

GRAFICO 5: Exportaciones Totales de Vino

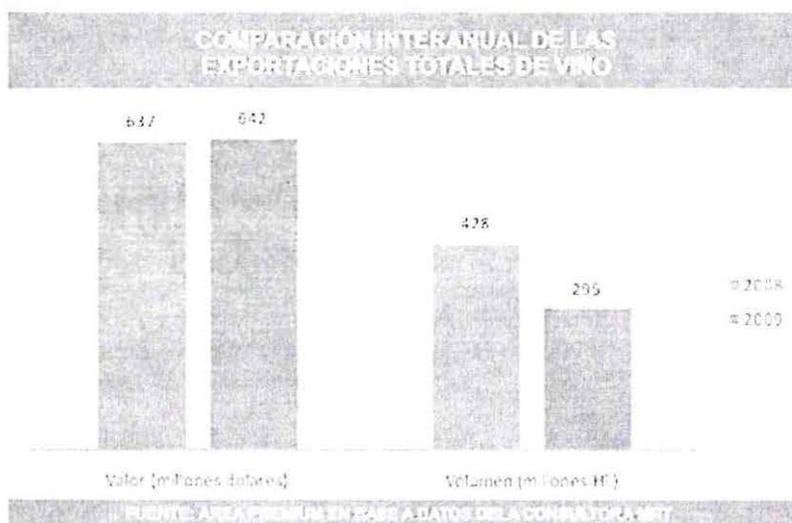
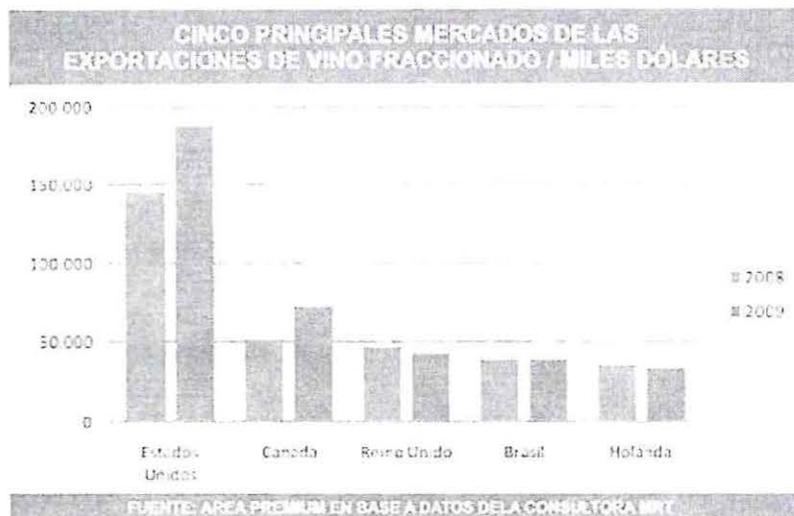


GRAFICO 6: Principales Mercados



Las cifras finales mostraron que mientras que en 2008 las exportaciones en valor mostraron ventas por 87.3 millones de dólares, en 2009 sólo alcanzaron los 42 millones de dólares, lo que supone una caída en valor del 51,8%. En términos de volumen, en 2008 se enviaron al exterior 208.6 millones de litros, mientras que en 2009 se mandaron 72.5 millones, lo que implica una estrepitosa caída del 65,2%. Parte de esta merma se debió al aumento del precio promedio de vino que rondó los 0,58 dólares, versus los 0,42 dólares de 2008, lo que indica un aumento en el precio del 38,4%.

Sumado a lo anterior se concluye que las exportaciones totales del vino en el año 2009, medidas en valor, crecieron un 0,8% respecto al año anterior, ya que pasaron de 636 millones de dólares a 642 millones de dólares. Sin embargo, como ya vimos el volumen total exportado en este período, disminuyó en 133 millones de litros, es decir, en un 31,1%.

Como puede observarse en el GRAFICO N° 7, el incremento en el valor de las exportaciones se debió principalmente al aumento que hubo en las exportaciones de vino fraccionado, las cuales explican el 84% de éste. Los envíos al extranjero de este producto crecieron un 9,9% en valor y un 1,5% en volumen. Se pasó de exportar 532 millones de dólares en el año 2008 a 584 millones en el año 2009 y de 215 millones de litros a 218 millones. La fuerte caída en el volumen total exportado de vinos fue motivado por la disminución de exportaciones de vino a granel. Los envíos al extranjero de este producto cayeron un 51,8% en valor y un 65,2% en volumen.

Las exportaciones de vino espumantes pasaron de 17 millones de dólares en el año 2008 a 15 millones en el año 2009 y de 4,3 millones de litros a 3,9 millones. Las exportaciones de mosto en este período mostraron una caída tanto en valor como en volumen y fue del 41,2% en el primer caso y del 45,4% en el segundo.

GRAFICO N° 7:

EXPORTACIONES DE VINO POR PRODUCTO
ACUMULADO ENERO DICIEMBRE '09

PRODUCTO	2008	VAR.	2009	VAR.	2008	VAR.
VINO FRACCIONADO	581,7	9,9%	718,4	1,5%	2,68	8,1%
VINO A GRANEL	42,0	51,8%	72,5	65,2%	0,58	38,4%
VINO ESPUMANTE	15,2	11,9%	3,9	8,5%	3,87	3,5%
MOSTO SIMPLE	5,1	22,9%	2,5	10,9%	1,98	10,9%
MOSTO CONCENTRADO	126,8	42,5%	102,2	45,4%	1,24	7,3%
MOSTO SULFITADO	0,3	138,4%	0,7	119,4%	0,47	8,4%

II.3.2 MALBEC

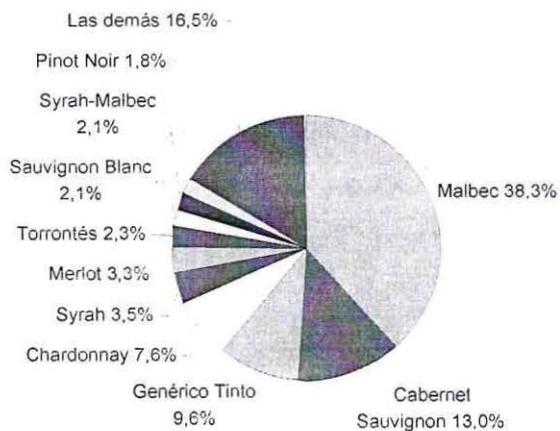
Originaria del sudoeste de Francia, es la variedad tinta que mejor se ha adaptado al suelo argentino, dando vinos excepcionales. A tal punto que hoy es reconocido como una variedad típica argentina. Actualmente los Malbec de Mendoza son considerados los mejores del mundo.²⁶

Argentina cuenta con Denominación de Origen Controlada (DOC) para el Malbec en algunas regiones. Esta denominación protege el nombre de la zona y obliga a los productores a mantener un alto nivel de calidad en los vinos. Malbec Luján de Cuyo es la primera DOC de América y la segunda es San Rafael.

El consumo del Malbec en el mundo está en constante aumento. 482 Bodegas han exportado Malbec a 124 mercados diferentes. En el año 2008 el 38,3% de los vinos argentinos que se exportaron fueron de esta variedad. (“GRÁFICO 8”)

²⁶ Wines of Argentina, disponible en línea <http://www.winesofargentina.org/vino/malbec-torrontes/torrontes/> visitado el 27/9/ 2009.

"GRÁFICO 8": Principales variedades exportadas en USD FOB (Año 2008)



Fuente: Caucasia Wine Thinking.

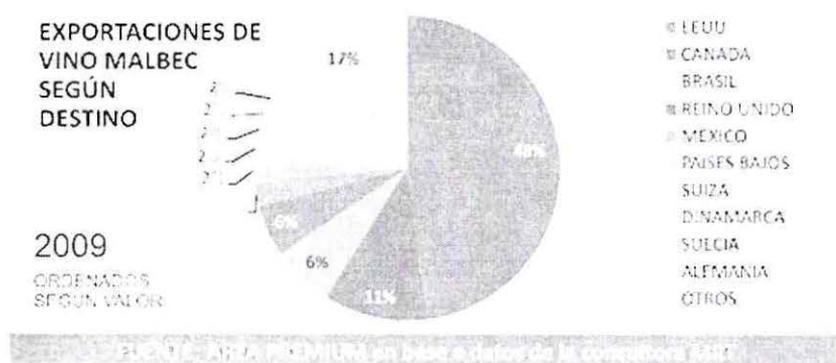
El Malbec es sin dudas el vino argentino por excelencia. En los últimos años se ha constituido en emblema de la vitivinicultura del país, una especie de insignia que favorece la inserción de los vinos nacionales en los principales mercados del mundo, se puede afirmar que se ha convertido en la locomotora del crecimiento de las exportaciones de vino argentino.

Durante el año 2009, el valor de las exportaciones de Malbec aumentó un 21,5% con respecto al año 2008, pasando de U\$S 194 millones a U\$S 235 millones. El volumen enviado al exterior de este varietal también se incrementó durante esos meses y el

aumento fue del 23,4%. En 2009 se exportaron 6,8 millones de cajas de nueve litros.²⁷

Como se puede observar en el GRAFICO N° 9, el principal destino de las exportaciones de Malbec durante el periodo 2009 fue Estados Unidos. El valor de los envíos a este país pasó de representar el 41% del total exportado en 2008 al 48% en 2009. Las exportaciones fueron de U\$S 113 millones y de 3,2 millones de cajas durante 2009, mientras que en el año anterior fueron de U\$S 80 millones y 2,1 millones de cajas. Por lo tanto, se produjo un aumento del 41% en la facturación de las exportaciones y del 50% en el volumen.

GRAFICO N° 9:



De los diez principales destinos de las exportaciones argentinas de Malbec en el año 2009, sólo en Dinamarca se produjo una caída tanto en el valor como en volumen exportado y ésta fue del 25% y del 38% respectivamente.

²⁷ S/D. "Aumentan las exportaciones de Malbec". 18/02/2010. Disponible en línea en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=2020>. accesado el 29 de abril 2010.

II.4 REQUISITOS DE EXPORTACION

El primer paso para poder exportar es inscribirse en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos, en Argentina) demostrando que la empresa posee solvencia económica.

Para eso, las ventas del año anterior o el patrimonio neto de la compañía deben ser de un importe igual o mayor a 300 mil pesos.

Quienes no puedan demostrar solvencia, pueden constituir una garantía de \$ 30.000, mediante un seguro de caución, cuyo costo es mucho menor que inmovilizar ese monto por varios años como exige la AFIP.

Es importante tener en cuenta que cada vez que la AFIP genera un régimen de beneficios, el mismo tiene una duración acotada y es necesario estar muy atento a los vencimientos ya que entre los 1º y 31 de julio de cada año es necesario renovar la póliza de caución si es que antes no se logró la solvencia económica, caso contrario el importador/exportador será dado de baja del registro de Importadores/exportadores de la Aduana.

En el caso de las bodegas, o exportadores de vino que no sean productores, es muy importante considerar que deben estar inscriptos en el Instituto Nacional de Vitivinicultura y cumplir con los requisitos que esa repartición exige a los productos a exportar, como el análisis de Aptitud de exportación y el formulario 1848, conocido como guía de exportación, que será exigido por aduana al momento de documentar la misma.

Las exportaciones vitivinícolas están beneficiadas este año por la exención en Ganancias de las sumas que corresponden a reembolsos cobrados por las exportaciones.

Un ejemplo de reembolso es el "recupero de IVA", es importante tener en cuenta que las bodegas exportadoras deben presentar una única solicitud por todos los embarques realizados en un determinado mes, para lo cual es necesario conseguir que la Aduana registre correctamente la fecha de cumplimiento, que es la fecha en que la mercadería salió del país, que en el caso de los exportadores mendocinos no es muy sencillo, teniendo en cuenta que en muchos casos el puerto de embarque es Buenos Aires y suele tener complicaciones con los buques.

Suele suceder que si falta el "cumplido" de un embarque hay que optar entre esperar ese registro en la página de AFIP o descartar el recupero de IVA de esa venta para no retrasar el recupero de las ventas de ese mes.

Otro punto es que, al solicitar el reintegro, la AFIP va a controlar que los pagos de esas operaciones se hayan efectuado utilizando sólo los medios autorizados por la ley anti evasión. Además, se va a verificar el cumplimiento de los regímenes de retención vigentes y la validez de los comprobantes.

Otro ejemplo de reembolso y además pasa a ser un beneficio importante con el que cuentan las bodegas es el "Reintegro", que es la devolución de los impuestos que han gravado el proceso productivo interno y consiste en un porcentaje sobre el valor FOB

de la mercadería nacional exportada, siendo este del 6% para el vino y del 5% para el mosto.

Para poder acogerse a este beneficio los exportadores deben previamente ingresar las divisas correspondientes a la venta; abonar los derechos de exportación y no poseer deudas fiscales como jubilación; etc. Es muy importante aclarar que este beneficio no es una devolución de los derechos de exportación, como muchos creen.

El 3º beneficio con el que cuentan los exportadores, es el del "Plazo de Espera", para el pago de los Derechos de Exportación, ya que de acuerdo a la conducta fiscal, estos derechos pueden pagarse al momento de ingresar las divisas o hasta 120 días posteriores al embarque, el plazo que se cumpla primero.

Mediante este procedimiento, los exportadores pueden ingresar, por un plazo determinado, insumos importados exceptuados del pago de gravámenes, siempre que los mismos sean incorporados al producto que se exportará, sólo será necesario garantizar dichos gravámenes mediante un seguro de caución y cumplir con el régimen.²⁸

Este beneficio la AFIP lo ha flexibilizado para que alcance una mayor cantidad de operaciones, pudiendo actualmente y mediante autorización previa, transferir a otro exportador los insumos importados temporalmente; transferir un producto semi-elaborado que utilizó un insumo importado temporalmente y que a su vez será

²⁸ AFIP(en línea, disponible en <http://www.afip.gob.ar/aduana/defaultHome.asp.internet>, accesado el 19 de mayo de 2010)

incorporado en un producto terminado que se exportará, o reponer con beneficios insumos que se habían importado pagando gravámenes y se usaron en un producto que originalmente estaba destinado al mercado local pero se exportó.

Hay otros beneficios de mucha utilidad, como los envíos en “consignación”, que permiten exportar por un plazo de 180 días, mercaderías que no hayan sido vendidas en firme, garantizando los derechos de exportación a través de un seguro de caución.

Por supuesto que hay que ser cuidadosos con las condiciones y los vencimientos del régimen para evitar sanciones por parte de la Aduana; además de saber aprovechar estos beneficios que se otorgan para poder reinvertir en el mercado.

II.5 ENTIDADES VINCULADAS A LA VITIVINICULTURA

La relación, muchas veces inestable entre el Estado y el sector ha llevado a que la vitivinicultura cree sus propias instituciones, a veces privadas, a veces mixta pero que componen un extenso abanico de oportunidades para insertar los vinos argentinos en el mundo.

Dentro de estos organismos están las que pertenecen al Estado, como el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), para establecer las normativas y controles.

Para los productores vinculados al vino también existe el Centro de Enólogos y recientemente se conformó la Sociedad de Profesionales del Vino, que reúne a ejecutivos de bodegas. Las cámaras departamentales suelen ser muy activas, como las de San Rafael, Rivadavia y el Valle de Uco en donde se discuten temas vinculados con el sector.

A nivel promocional, la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y el Fondo Vitivinícola Mendoza, en una combinación de actores públicos y privados, que amplían la trama de las entidades dedicándose principalmente a la organización de las propias bodegas y al mercado interno y su desarrollo.

Algunos organismos se crearon a raíz de intentos de solución a situaciones críticas en el sector. Tal es el caso de la Sociedad Vitivinícola de Mendoza, en donde el estado terminó costeadando, como muchas otras veces la crisis. Más adelante, mediante la Ley Provincial 1.068, nace la Comisión Autónoma de Defensa Vitivinícola.

La participación regulatoria más significativa del Estado se halla en la compra de la Bodega Giol. Luego en la gobernación de José Octavio Bordón, el establecimiento fue privatizado y quedó en manos, en gran parte, de cooperativistas²⁹.

II.5.1 EL ROL DEL ESTADO

Los cambios en la vitivinicultura a fines del siglo XX, con el envasado en origen, la incorporación de capitales extranjeros y la mira puesta en vinos de calidad y las exportaciones hizo “aggiornar” a algunas entidades, mientras a la par surgieron entes nuevos empeñados en política de promoción, principalmente. El Instituto Nacional de Vitivinicultura, surgido de la ley 14.878 (de vinos), en 1.959, es el organismo que creó el Estado nacional -depende del Ministerio de Economía Producción de la Nación- y entiende el control técnico de la producción, industria y comercio vitivinícola, al igual que en la promoción .

²⁹ “Demasiadas Instituciones”, Diario Uno, 13 de Julio de 2009, p. 13.

Tuvo como antecedente una serie de normas y entidades que comienza en 1.899 con la ley 3.764, que fiscaliza y controla las industrias que producen artículos gravados con impuestos internos, entre ellos el vino. Luego existieron la Junta Reguladora de Vinos, en 1.935, y la Dirección General de Vitivinicultura, en 1.938.

Las actuales instituciones, varias de ellas con representación en el INV, privadas o mixtas, empresariales o de trabajadores, ejercen su influencia en el desarrollo de la actividad.³⁰

El estado está presente de una manera compartida con las cámaras empresariales en la Fundación ProMendoza, una organización que tiene como fin promover las exportaciones mendocinas de todos los sectores en donde el vino es uno de sus principales pilares para la promoción e inserción internacional.

También está presente de manera única en el Fondo de Transformación y Crecimiento para otorgar créditos a las empresas de diferentes sectores para la adquisición de tecnologías, materias primas, etc a una tasa verdaderamente accesible. En el caso vitivinícola, también puede pedirse para cosecha, acarreo de uva, etc.³¹

Un ejemplo aislado es Great Wine Capital (GWC)³² que es una Red de países vitivinícolas de la que forman parte Burdeos, San Francisco-Napa Valley, Florencia, Ciudad del Cabo, Porto, New Zeland, Mainz y Bilbao-Rioja y que tiene como fin

³⁰ Juan Carlos Pina, gerente de Bodegas de Argentina. "Demasiadas Instituciones". Diario Uno, 13 de Julio de 2009, p. 13.

³¹ Fondo de Transformación y Crecimiento. Disponible en línea <http://www.fondotransformacion.com.ar/> accesado 04/05/2010.

³² Great Wine Capital. Disponible en línea www.greatwinecapitals.com. Accesado el 04/05/2010.

crear acciones conjuntas que colaboren con el desarrollo de la vitivinicultura mundial. Mendoza es parte de esa importante RED y ha sido acreedora de varios premios BEST OF por varias bodegas y vinos ejemplares. Los organismos mendocinos que intervienen en su organización son mixtos, un nuevo ejemplo de trabajo conjunto entre estado y empresa: conformado por la Secretaria de Turismo, Bodegas de Argentina, Fundación Promendoza, Fondo Vitivinícola y Universidades del medio.

II.5.2 INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INV)

Organismo creado en 1.959, como Organismo competente para entender la promoción y el contrato técnico de la producción, la industria y el comercio vitivinícola³³.

A partir del año 1.996 bajo la denominada Ley Nacional de Alcoholes N° 24.566, se le asigna el rol de Autoridad de Aplicación de la misma y, consecuentemente la misión de contralor de la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de los alcoholes etílico y metílico³⁴.

Posteriormente, en el año 1.999, a través de la Ley N° 25.163, se designa el Organismo como Autoridad de Aplicación de la norma en todo el territorio argentino, debiendo actuar a su vez como cuerpo técnico- administrativo del Sistema

³³ Instituto Nacional de Vitivinicultura (en línea, disponible en www.inv.gov.ar, accesado el 30 de Marzo de 2010).

³⁴ Instituto Nacional de Vitivinicultura, op cit.

de Designación del Origen de los Vinos y de las Bebidas Espirituosas de Origen
Vínico

Acorde con las misiones referidas, el Instituto representa a la República Argentina en la Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.), en el Grupo Mundial de Comercio del Vino (GMCV) y en los ámbitos pertinentes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

Genera y propone actualización normativa con el objeto de adecuarse a la dinámica actual de los procesos de producción y comercialización de productos vitivinícolas y de alcoholes etílico y metílico, como dijimos anteriormente.

Además de estas acciones, coordina el registro, autorización y control de origen de los vinos (Ley N° 25.163).

Promueve también la oficialización de métodos de análisis de control de productos vitivinícolas y alcoholes, asegurando la provisión de todos los elementos e instrumental necesario para que los laboratorios funcionen adecuadamente, ejerciendo la supervisión de su área.

Realiza estudios de perfiles de composición de jugo de uva y vinos de las distintas regiones vitivinícolas argentinas, conformando bancos de datos con los que se determinan las características de genuinidad que tipifican los productos.

El instituto, además de las funciones nombradas anteriormente, se desempeña en el área de estadísticas sobre el sector vitivinícola, aportándolas al Sistema Estadístico Nacional.

Por último, es enlace con el Estado Nacional y los empresarios con el mundo. Consecuentemente, participa en las negociaciones internacionales para lograr acuerdos que faciliten el comercio exterior de los productos vitivinícolas nacionales y la inserción de la imagen del vino argentino en el mundo. Para esto compila información sobre reglamentación vitivinícola vigente en los distintos países con el objetivo de facilitar el acceso a mercados e interviene para evitar la aplicación de barreras para-arancelarias dentro del marco de la Organización Mundial de Comercio.

II.5.3 BODEGAS DE ARGENTINA

Bodegas de Argentina es una cámara empresaria que nuclea a la mayoría de las principales bodegas del país.

Fue creada en el año 2.001 como resultado de la fusión del Centro de Bodegueros de Mendoza, fundado en el año 1.935 y la Asociación Vitivinícola Argentina, con sede en Buenos Aires, fundada en el año 1.904.

El objetivo de la fusión fue sentar las bases de una entidad de creciera y tuviera la mayor representatividad nacional como cámara empresaria vitivinícola. Ello se cumplió plenamente en el tiempo ya que las bodegas fundadoras de Bodegas de Argentina fueron sólo 62.³⁵ Hoy los socios de esta institución son doscientas veinte (220) empresas de todas las zonas vitivinícolas del país.

³⁵ Bodegas de Argentina "Quiénes somos" (en línea disponible en <http://www.bodegasdeargentina.org/quienes.php>, accesado el 30 de Marzo de 2.009).

Los socios son tanto tradicionales empresas vitivinícolas como la nueva generación de pequeñas empresas familiares.

Por otro lado representa a los socios ante organismos técnicos vinculados con la actividad, como por ejemplo INTA-Instituto Nacional de Vitivinicultura; Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca; y con las facultades de enología y agronomía.

Además cuenta con comisiones por provincias dedicados especialmente al desarrollo del Enoturismo.

II.5.4 WINE OF ARGENTINA

Wines of Argentina es el representante de las bodegas argentinas a nivel Internacional. Es una entidad integrada por más de 170 Bodegas pertenecientes a todas las regiones vitivinícolas del país, que representan aproximadamente el 95% del total de las exportaciones de vinos argentinos.³⁶

Entidades como el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Fundación Exportar, Fundación Pro Mendoza, Secretaría de Turismo de la Nación, Marca País, Consejo Federal de Inversiones y la Corporación Vitivinícola Argentina apoyan a Wines of Argentina en sus actividades.

Su visión es Consolidar a Argentina entre los principales países exportadores -no tradicionales- de vino del Nuevo Mundo a través de ferias, giras, degustaciones y rondas de negocios.

³⁶ Wines of Argentina hoy (en línea disponible en <http://www.winesofargentina.org/nosotros>, accesado el 10 de Marzo de 2.010).

II.5.5 COVIAR – CORPORACION VITIVINICOLA ARGENTINA

La Corporación es una entidad pública-privada, entendida como herramienta de gestión sustentada en el bien común.

La misión a desarrollar por la corporación está bien delimitada, gestionar y coordinar la implementación del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 a través de la organización e integración de los actores de la cadena productiva, y la innovación de productos y procesos que acrecienten el valor agregado del sector. De esta manera se pretende consolidar el mercado interno argentino, ganar y consolidar mercados externos y lograr el desarrollo sustentable del sector³⁷.

Entre otras funciones la Corporación, a través de las unidades ejecutoras, públicas o privadas, lleva a cabo estudios e investigaciones de mercado para el desarrollo e impulso del consumo local de productos vitivinícolas y de las exportaciones.

Estas instituciones colaboran con la inserción internacional de las empresas vitivinícolas sobre todo las que no tienen los recursos para poder hacerlo por ellas mismas de manera exitosa.

II.5.6 PLAN ESTRATEGICO VITIVINICOLA 2020

El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 se sustenta en tres pilares fundamentales: el posicionamiento de nuestros vinos en los mercados externos, el

³⁷ Corporación Vitivinícola Argentina (en línea, disponible en <http://vitivinicultura2020.com.ar/espanol/src/>, accesado el 02 de Abril de 2010).

reimpulso del mercado interno, y el desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola.

Se trabaja también en los demás productos del sector a través de Planes Estratégicos sectoriales de la uva de mesa y la pasa de uva y en la consolidación del Enoturismo. Al mismo tiempo, las acciones de investigación y desarrollo tecnológico son transversales a todos los proyectos que se ejecutan dentro del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020.

Finalmente, el Sistema de Monitoreo y Evaluación determina el impacto estratégico de todas estas acciones.

El Plan Argentina Vitivinícola 2020 focaliza su acción sobre proyectos estratégicos con efectos relevantes para el desarrollo humano y económico del sector. En especial, se orienta hacia aquellos proyectos que necesitan un desarrollo colectivo planificado.

Se han distinguido tres grandes proyectos estratégicos:

- Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte: su propuesta es ganar y sostener una fuerte participación de ventas de vinos de alta gama en los países desarrollados del Hemisferio Norte.
- El desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos donde proponen penetrar el mercado latinoamericano con vinos especialmente diseñados para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos básicos.

- Por último, el desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva, es decir lograr un competitivo grupo de 8.000 productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.

Para lograr dichos objetivos estratégicos han trazado estas grandes estrategias:

- Crear y consolidar una identidad e imagen para el vino argentino.
- Construir un proceso colectivo de integración y articulación que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento, para lograr una óptima competitividad.
- Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico-productiva en todas las fases de la cadena para alcanzar una alta competitividad, con sostenibilidad.
- Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.
- Fortalecer la capacidad de negociación para lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.³⁸

³⁸ Alimentos Argentinos, (disponible en línea en <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/bebidas/pevi2020.pdf>, accesado el 05 de Mayo de 2.010).

CAPITULO III

INSERCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA VITIVINÍCOLA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

III.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

A partir de lo expuesto en los dos capítulos anteriores, se decidió realizar un trabajo de campo para poder comprobar la utilización de los recursos intangibles, cuales utilizan y para qué y las perspectivas de internacionalización que tienen las empresas pymes en cuanto a estos recursos.

Se decidió tomar una muestra de bodegas pequeñas de Mendoza y a través de entrevistas y charlas con dueños y directivos pudimos llegar a datos importantes.

Las bodegas entrevistadas fueron 20 de un total calculado de 115 pymes exportadoras. Cabe destacar que si bien tuvimos un buen recibimiento en las empresas trabajadas y pudimos conversar abiertamente con dueños o gerentes de comercio exterior, el empresariado mendocino en general es muy cerrado a responder preguntas a personas ajenas a su empresa, por lo que conseguir un mayor número de bodegas hubiese sido quizás toda una proeza.

También se aporta nuestra propia experiencia de estar a cargo de una pequeña bodega en donde se aportaron sensaciones, información y percepción por parte del sector.

De la cantidad de bodegas encuestadas, el 80 % eran empresas familiares, y si bien no todas las pymes del mundo son familiares, la gran mayoría sí lo son y no distan de otros países en donde las empresas familiares son las que generan el trabajo y crecimiento genuino del país.

GRAFICO N° 10 : CANTIDAD DE BODEGAS



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

El resto de las bodegas no familiares, posee capitales o acciones de capitales extranjeros y nacionales pero su estructura también es considerada para ser pyme por las características de la empresa que posee.

A continuación y luego de nuestro análisis de las encuestas, se realiza una exploración de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del sector.

Luego se determinan los factores que pueden facilitar o perjudicar la internacionalización y se observan las aplicación de los recursos intangibles en las pymes vitivinícolas.

III.1.1 FODA DEL SECTOR

Luego de haber analizado los volúmenes, destinos y algunos precios internacionales del sector vitivinícola argentino en el capítulo anterior, sería sin dudas una gran herramienta de gestión, comenzar con un simple análisis FODA para poder estudiar la internacionalización de las pequeñas bodegas, sus posibilidades de crecimiento y desarrollo del sector.

Principales Fortalezas:

Orientación creciente de las bodegas al mercado exportador.

Gran cantidad de tierra fértil y apta para el cultivo.

Excelente calidad de los vinos producidos, particularmente la relación precio-calidad.

Aumento de la cantidad de vino fino exportado

Miembro de redes internacionales en donde los Vinos del Nuevo mundo tienen ya un gran reconocimiento internacional.

En cuanto a Debilidades podemos encontrar:

Mantenimiento de la oferta exportable constante debido a la poca experiencia del sector en la exportación.

Falta de coordinación de las bodegas en su accionar como representantes nacionales.

Falta de familiaridad con culturas y hábitos de otros países también puede ser un obstáculo a la hora de internacionalizarse.

Poca cultura de cooperación empresaria para realizar alianzas estratégicas.

Falta de personal cualificado y experimentado es uno de los grandes problemas de los empresarios de exportación así como el acceso de tecnología.

Poca capacidad o posibilidad financiera para poder hacer frente o respaldar una gran cantidad de transacciones financieras. La imposibilidad de disponer de efectivo, falta de crédito bancario, excesivas garantías, alta tasa de interés, hace imposible que muchas empresas puedan soportar el ciclo de vida de la exportación, es decir desde la preparación del producto hasta su cobro cuando ya ha llegado al mercado de destino.

En cuanto a las Oportunidades encontramos:

Crecimiento de la demanda mundial de vinos finos del nuevo mundo.

Apertura de nuevos mercados.

Posibilidad de superficie de aumentar el volumen exportable.

Con respecto a las Amenazas se cita:

Alta competencia de los países emergentes.

La fuerte existencia de competidores extranjeros siempre es difícil sobre todo si los demás ya están instalados en el mercado de destino.

Acuerdos, alianzas y firmas de tratados comerciales que benefician el ingreso de la competencia a diferentes mercados debido a la diferencia arancelaria.

Falta de apoyo estatal e institucional para conceder beneficios fiscales, promociones comerciales y políticas de colaboración.

La compleja tributación y presión impositiva que existe sobre las pymes es sin dudas un gran impedimento de internacionalización sobre todo por la debilidad de las empresas a la hora de pactar plazos de pago y cobranzas.³⁹

III.1.2 FACTORES QUE FACILITAN Y LIMITAN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

Existen diferentes factores que facilitan el proceso de internacionalización

Deseos de Diversificar riesgos:

Las empresas vitivinícolas están desarrollando su actividad internaciones en numerosos países de distintos continentes (Europa, América y Asia).

Dentro de sus objetivos está alcanzar determinada cuota de mercado tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con el propósito de diversificar el riesgo que supone estar presente en único país, máxime cuando se encuentra en inestabilidad política, económica y financiera.

³⁹ Koenig Moori, Virginia et al. *Los problemas del entorno de negocios: El desarrollo competitivo de las pymes argentinas*. Buenos Aires, Fundes Argentina, 1999. P 18.

Rapidez en la Toma de decisiones

Al ser empresas pequeñas, en su mayoría familiares, la toma de decisiones suele ser más concentrada así como en muchas ocasiones recae entre los miembros de una misma familiar que por lo general se encuentran en primera generación padres e hijos.⁴⁰

De este modo la toma de decisiones es muy rápida y se realiza de una manera consensuado, compartida con los miembros de la familia que en general están interesados en la internacionalización de la empresa que dirigen.

Puestos Directivos

Los puestos directivos relacionados con la actividad internacional de la empresa suele estar ocupados por algún miembro joven de la familia, es especial la segunda generación de la empresa o bien algún joven externo a la empresa que siga las directivas de algún miembro de la familia.

Paralelamente existen también una serie de ingredientes que hacen complejas las operaciones internacionales de las pequeñas y medianas empresas a la hora de intentar internacionalizarse.

⁴⁰ Vallejo Martos, Manuel y otros. *La capacidad internacional de la Pyme Familiar Argentina: una aplicación al sector vitivinícola*. Proyecto de Investigación. Madrid, AEI, Junio 2008.

No Poseer Ventajas Competitivas en diferencia de servicios y productos.

No son muchas las bodegas que realizan algún tipo de innovación en procesos y productos.

Las pequeñas bodegas argentinas no han sido capaces de crear estructuras en producción, distribución, etc. La escasez de recursos financieros es una causa por la cual no se destina mucho dinero en innovación de productos y procesos.

Falta de recursos financieros

Es quizás lo que más limita su estrategia internacional, ya que con escasez de recursos no se pueden desarrollar proyectos de inversión para aumentar la actividad internacional.

La mayoría de las empresas no quieren estar excesivamente endeudadas por lo que en ocasiones tienen que posponer el desarrollo de nuevo proyectos. La gran mayoría trata de financiarse con recursos propios.⁴¹

Además algunas empresas realizan acuerdos de cooperación con otras compañías que participan ampliando el capital pero generalmente se suele acudir a estos acuerdos cuando el resto de las posibilidades de financiación las consideran agotadas.

Las empresas pymes suelen estar poco endeudadas, ya que son reacias a buscar financiación externa para desarrollar proyectos que supongan asumir un riesgo.

⁴¹ Aruta, Carlos. Dueño Bodega Tierra Noble. Entrevista. San Juan. Abril 2010.

Escasa disposición de la empresa a formar alianzas

No existe interés en establecer acuerdos de cooperación con otras empresas porque desean mantener la totalidad del capital o la mayoría en manos de la familia.

A nivel nacional la posibilidad de crear alianzas a través de los consorcios de exportación es una importante posibilidad para insertarse en los mercados de forma conjunta y compartir algunos gastos que de una u otra manera sería imposible poder realizarlo.

III.1.3 LOS RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos financieros que las empresas destinan a Recursos Tecnológicos como gastos de personal y proyectos de I + D son escasos a excepción de la compra de maquinaria para desarrollar el proceso de producción. Las inversiones que se realizan son las pequeñas que no suponen riesgos importantes.

Las innovaciones se suelen dar en gracias al propio personal de la empresa, por su conocimiento del producto y por su creatividad, pero en definitiva se trata de pequeñas innovaciones que no llegan a patentarse.⁴²

Según las entrevistas que pudimos recabar,⁴³ la falta de automatización y mecanización en el sistema de fabricación. Los procesos de producción se realizan de

⁴² Vallejo Martos, Manuel y otros. Op cit.

⁴³ Rigo, Leandro. Gerente de Exportaciones Viniterra. Entrevista. Abril 2010.

manera manual, artesanal, en muchos casos, por lo que resulta difícil dar respuesta a los pedidos que los clientes internacionales demandan fechas límites.

La falta de recursos financieros y humanos dificulta que se posean tecnologías adecuadas de fabricación, que se consideran prioritarias ante la inversión en otro tipo de tecnologías. La maquinaria que en la actualidad poseen estas empresas para desarrollar su proceso de producción la adquieren de países europeos y les resulta excesivamente costosa.

GRAFICO N°11 : GASTO EN TECNOLOGIA



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En gran parte de las bodegas el trabajo de control de calidad depende de un solo enólogo que conjuntamente con el dueño de la empresa trabajan para clasificar los vinos.

La pagina web hoy es un requisito infaltable, la mayoría son de reciente creación (incluso algunas todavía no están operativas), en las que se puede observar un catálogo de productos pero no es posible la compra de productos a través del comercio electrónico.

En cuanto a Recursos Organizativos Se observa una escasa orientación al cliente. En los mercados internacionales su actividad se restringe a realizar exportaciones indirectas, sin conocer realmente las necesidades de sus clientes finales, y a participar de algunas ferias internacionales del sector con la ayuda de distintos organismos públicos, pero sin una presencia física en muchas ocasiones. En varias, cada vez más las personas que forman parte de la empresa, son los que asisten para tener un mejor resultado en la participación.

La toma de decisiones de estas empresas están muy centralizada en una o dos personas que son a la vez propietarios, directores, presidentes de las bodegas.

No hay especialización de los trabajadores sino un reparto de distintas tareas entre los miembros de la empresa. La falta de recursos humanos es motivada también porque los propietarios desean reducir gastos y controlar directamente la toma de decisiones y a los trabajadores de la empresa.

La mayoría de las empresas tiene estructuras organizativas informales, en donde no existen las funciones o responsabilidades bien determinadas. Sólo en las empresas

que poseen directivos que están fuera de las empresas familiares tienen bien definidas sus tareas, funciones, y división de responsabilidades.⁴⁴

Tampoco poseen protocolos, estatutos o algún tipo de normas para resolver determinados problemas que pudiesen surgir.

Los Recursos Humanos disponibles son escasos y con baja preparación ya que existe una tendencia a querer trabajar en empresas vitivinícolas extranjeras, localizadas en Argentina, que en bodegas pequeñas nacionales.

Resulta difícil captar recursos humanos valiosos y cuando se consigue, se les motiva e incentiva para que permanezcan en la empresa.⁴⁵

Los dueños de las empresas consideran importante el personal externo a la familia aunque en la mayoría de los casos la gran cantidad de puestos directivos está ocupada por miembros de la familia, con experiencia y titulación académica superior.⁴⁶

⁴⁴ Vallejo Martos, Manuel y otros. Op cit.

⁴⁵ Aruta, Carlos. Op cit.

⁴⁶ Badjud, Amir. Titular Bodega Anphora. Entrevista Julio 2010.

GRAFICO N°12: TRABAJADORES EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Los trabajadores externos suelen ser considerados como parte de la familia y con una gran permanencia en la empresa. Les dan motivación, haciéndolos ocupar puestos durante muchos años, adquiriendo la cultura de la familia y generando experiencia dentro de la institución.⁴⁷

Comunicación fluida y rápida entre trabajadores y propietarios que hacen que la relación se convierta como en una gran familia.

En la Comunicación y Marketing está todo relacionado con la reputación de la empresa, las marcas, el prestigio de la empresa y la publicada o promoción.

⁴⁷ Rigo, Leandro. Op. Cit.

Se pudo constatar que las empresas no realizan grandes inversiones en marketing y destinan a publicidad pocos recursos a excepción de página web.⁴⁸

Como se podrá ver más abajo, el 90% de las empresas posee página web. Algunas presentan mayores características y otras aun no se encuentran disponibles con productos o servicios pero todas tienen su página para contacto.

GRAFICO N°13: PAGINA WEB



Fuente: Elaboración propia

Algunas de estas empresas tienen en proyecto aumentar sus servicios ofreciendo a los turistas visitas a bodegas por considerar que el Enoturismo puede convertirse una importante fuente de ingreso. Pero en la actualidad sólo el 56% recibe a turistas en sus bodegas y sólo algunos pocos ya cuentan con todas las comodidades para desarrollar un buen enoturismo; el resto se está preparando.

⁴⁸ Perinetti, Nicolas. Coordinador Sector Vinos. Fundación ProMendoza. Mayo 2010.

GRAFICO N°14: TURISTAS



La mayoría de las empresas gozan de reconocimiento en su mercado local, pero aun no gozan de reconocimiento en el mercado internacional donde los vinos Argentinos se los reconoce por ser de dicho país sin que existe aún un posicionamiento de marcas en la mente del cliente extranjero.⁴⁹

GRAFICO N°15: RECONOCIMIENTO



⁴⁹ Perinetti, Nicolas. Op cit.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos extraídos de las encuestas.

Las relaciones que mantienen las empresas con clientes y proveedores son puramente comerciales. En algunos casos se observan apoyos a los distribuidores para lograr una mejora de las ventas de ambas empresas en los mercados de destino. Así se ofrecen a enviar folletos de la empresa, dar información, realizar actividades conjuntas de promoción en el país de destino e incluso formar a los vendedores, sin embargo, los recursos financieros son escasos y limitan este tipo de inversiones.⁵⁰

Uno de los aspectos positivos para señalar, es que algunos productos de estas bodegas han recibido premios por su calidad en diferentes concursos nacionales e internacionales. La creación de la Imagen es muy importante para la empresa y la relación con su nombre es lo que los hace sentir orgullosos.

En la actualidad uno de los principales objetivos de estas empresas es conseguir una marca reconocida y que sus vinos se conozcan por su calidad.

La participación en ferias internacionales es quizás una de las mejores y más accesibles estrategias de promoción para internacionalizarse.⁵¹

⁵⁰ Lopez Ernesto. Titular Despacho Aduanero Entrelazos. Junio 2010.

⁵¹ Perinetti, Nicolas. Op cit.

GRAFICO N°16: PROMOCION Y PARTICIPACION EN FERIAS



La mayoría comienza por ferias cercanas y luego algunas especializadas o de grandes mercados a los que se quiere ingresar. Otras deciden asistir a donde los organismos de gobierno presentan algún tipo de beneficio para poder viajar y que sea más económico.⁵²

Al consultarles por la opinión sobre los recursos todos están de acuerdo que son un activo muy importante. Y la gran mayoría opina que de tener las posibilidades de poder manejar los recursos a su antojo, seguramente serían mucho más competitivos de lo que son ahora.

⁵² Caminos, Julio. Gerente Exportaciones RPB. Entrevista vía email. Junio 2010.

GRAFICO N°17: OPINION SOBRE I+ D



FUENTE: Elaboración propia en base a datos extraídos de las encuestas.

Otra gran parte opina que de tener mejores recursos, las ventas de su empresa aumentarían mucho más, por lo que las dos respuestas dan la pauta para comprender que las empresas relacionan a los recursos intangibles con aumento de beneficios.

CONCLUSIÓN

El proceso de desregulación de la economía y del mercado de capitales a nivel nacional y la reconversión y tecnificación del sector vitivinícola le dieron a la industria un nuevo perfil productivo.

De esta manera, es indispensable el trabajo mancomunado entre las diferentes bodegas y la contratación de profesionales que conozcan el mercado de destino como elementos esenciales para la inserción exitosa del vino argentino en los diferentes mercados.

Así mismo surge luego de nuestro trabajo de investigación, un tema importante para el desarrollo exitoso en el exterior, la innovación constante y la adaptación a las nuevas realidades y demandas del sector.

Las encuestas marcaron también que las empresas vitivinícolas argentinas muestran las ventajas que caracterizan a cualquier empresa pyme a excepción de la flexibilidad, pues en ocasiones no son capaces de responder a la demanda de los clientes por cuestiones relacionadas con el volumen.

Respecto a los inconvenientes que observamos en estas empresas, de cara a desarrollar su estrategia de internacionalización, es que se trata de compañías que presentan escasa profesionalización y escasez de recursos financieros.

Las empresas pymes vitivinícolas muestran bastantes aspectos limitadores para implantar y desarrollar su estrategia de internacionalización y algunos aspectos

favorecedores que generan esperanzas para el sector. Como experiencia personal marco las posibilidades de promoción de nuestras marcas bajo el ala representativo de la Marca País Argentina. También la posibilidad de presentarnos a concursos internacionales abre el panorama del sector y nuestro reconocimiento.

Tal como se dijo, los recursos intangibles (tecnológicos, humanos, organizativos y relacionales de marketing) pueden considerarse un activo estratégico para la empresa, en la medida que son recursos valiosos, escasos y difíciles de ser sustituidos e imitados; con ello pueden suponer una fuente real de poder competitivo.

El vino por combinar los elementos más nobles de la naturaleza (suelo, clima, uva) se ha convertido en un elemento cultural distintivo de las naciones y las regiones. *“El vino más que un producto es un embajador”*. Es por eso que tal como dijimos recién en la mayoría de los casos es asimilado a la imagen del país.

Así, y como pudimos comprobar, los recursos de carácter intangible que posea una empresa, pueden ser la fuente de ventaja competitiva en el país de destino y, a su vez, el desarrollo del proceso de internacionalización empresarial que puede proveer de nuevos recursos intangibles a la empresa que mejoren su posición competitiva en el mercado doméstico y seguir desarrollando exitosamente su estrategia de internacionalización en nuevos mercados llevando los mejores vinos argentinos al mundo. La esperanza está puesta en éstos recursos y no hay nada que impida a las pequeñas bodegas llegar a lograrlo.

BIBLIOGRAFIA

- Alimentos Argentinos, (disponible en línea en <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/bebidas/pevi2020.pdf> , accesado el 05 de Mayo de 2.010).
- Arese, Héctor Felix. *Comercio y Marketing Internacional*. Bs As, Grupo Norma, 1999
- Bodegas de Argentina “*Quiénes somos*” (en línea disponible en <http://www.bodegasdeargentina.org/quienes.php>, accesado el 30 de Marzo de 2.009
- Claver Cortez, Enrique y Quer Ramón Diego. *Estrategia de Internacionalización de la Empresa*. Madrid, ECU, 2000.
- Corporación Vitivinícola Argentina (en línea, disponible en <http://vitivinicultura2020.com.ar/espanol/src/>, accesado el 02 de Abril de 2010).
- Cruz García, Rosario. *Marketing Internacional*. Madrid, Esic, 1998
- Editorial. “Producción de vino en Argentina”, Revista La Bolsa de Comercio. Mendoza, Junio 2009
- Fondo de Transformación y Crecimiento. Disponible en línea <http://www.fondotransformacion.com.ar/> accesado 04/05/2010.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), disponible en línea <http://faostat.fao.org/site/636/DesktopDefault.aspx?PageID=636#ancor> visitado el 10/04/2010
- Fratullocci, Aldo. *Marketing y Comercio Exterior*. Buenos Aires, Cangallo, 1993
- Great Wine Capital. Disponible en línea www.greatwinecapitals.com. Accesado el 04/05/2010
- INDEC. Anuario Estadístico de la Republica Argentina 2005. Vol 22. Buenos Aires. Argentina
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (en línea, disponible en www.inv.gov.ar, accesado el 30 de Marzo de 2010).
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), disponible en línea <http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1> visitado el 20/4/2010.
- Juan Carlos Pina, gerente de *Bodegas de Argentina*. “Demasiadas Instituciones”, Diario Uno, 13 de Julio de 2009
- Koenig Moori, Virginia et al. *Los problemas del entorno de negocios: El desarrollo competitivo de las pymes argentinas*. Buenos Aires, Fundes Argentina, 1999

- Koenig Moori, Virginia et. al. *Las Pymes exportadoras Argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires, Miño y Dávila, 2001
- Ledesma, Carlos y otros. *Negocios y Comercialización Internacional*. Bs As, Macchi, 1995
- López Triana Isabel y Sotillo Sandra. *La gestión de los recursos intangibles empresariales*. Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial. Número 11. Abril 2009.
- Malizia, Gabriela. "Cae Reino Unido y Holanda ocupa su lugar". 22/04/2010. Disponible en línea en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=20462> accesado el 25 de abril 2010.
- Mielgo Lopez, Nuria et al. *Cómo Gestionar la Innovación en las Pymes*. La Coruña, NetBiblio, 2007
- Otero Simón, Miguel Ángel. *Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña, Netbiblo, 2008
- Porter, Michel E. *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina SA, 1991
- Ruiz, Ana María. *Caracterización de la Cadena Vitivinícola*. Fundación IDR – INTA, Mendoza, 1999
- S/D "Exportaciones Mendoza 2009". Diario Los Andes. Suplemento Economía. 17 de febrero 2010
- S/D. "Aumentan las exportaciones de Malbec". 18/02/2010. Disponible en línea en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=2020>. accesado el 29 de abril 2010
- S/D. "Demasiadas Instituciones", Diario Uno, 13 de Julio de 2009
- Soto, Eduardo y Simón Dolan. *Las Pymes ante el desafío del S XXI: los nuevos mercados globales*. México DF, Iberoamérica, 2004
- Vallejo Martos, Manuel y otros. *La capacidad internacional de la Pyme Familiar Argentina: una aplicación al sector vitivinícola*. Proyecto de Investigación. Madrid, AECI, Junio 2008
- Vinos varietales (en línea, disponible en http://www.vinosalmundo.com/ver_articulo.asp?id=10 ;internet, accesado el 25 de octubre de 2009)
- Wines of Argentina hoy (en línea disponible en <http://www.winesofargentina.org/nosotros>, accesado el 10 de Marzo de 2.010

Entrevistas:

Aruta, Carlos. Dueño Bodega Tierra Noble. Entrevista. San Juan. Abril 2010

Rigo, Leandro. Gerente de Exportaciones Viniterra. Entrevista. Abril 2010.

Perinetti, Nicolas. Coordinador Sector Vinos. Fundación ProMendoza. Mayo 2010

Lopez, Ernesto. Dueño de Entrelazos Despacho Aduanero. Junio 2010.

Caminos, Julio. Gte Exportaciones Bodega RPB. Entrevista via email Junio 2010.

Badjud, Amir. Dueño de Bodega Anphora. Entrevista. Julio 2010.