



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **MECANISMOS PARA LA DIVERSIFICACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR: EL CASO DE ANGULO INNOCENTI VITICULTORES**

Trabajo de Investigación

Por

**María Luz Innocenti Aveiro**

maria@anguloinnocenti.com

Profesor Tutor

**Lic. Eduardo Comellas**

M e n d o z a - 2016

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | 5  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 6  |
| 1. PROBLEMA .....  | 6  |
| 2. FINALIDAD .....   | 6  |
| 3. HIPÓTESIS .....   | 7  |
| 4. OBJETIVOS .....   | 8  |
| 5. METODOLOGÍA .....   | 9  |
| 6. LÍMITES .....   | 9  |
| I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....                                | 10 |
| 1. GRUPO ANGULO .....  | 10 |
| 2. ANGULO INNOCENTI VITICULTORES.....                            | 11 |
| 3. MEZCLA DE MARKETING (4 P) .....                               | 13 |
| 3.1 PRODUCTO: LOS VINOS ANGULO INNOCENTI.....                    | 13 |
| 3.2 PRECIO.....  | 15 |
| 3.3 DISTRIBUCIÓN: DESTINO DE LA VENTA DE VINOS .....             | 16 |
| 3.4 PROMOCIÓN.....   | 17 |
| 4. SITUACIÓN ACTUAL Y AMBIENTE INTERNO .....                     | 19 |
| 5. ENTORNO.....  | 21 |
| 6. ESTRUCTURA DE COSTOS.....                                     | 25 |
| 7. FLUJO DE FONDOS.....  | 28 |
| 7.1 INGRESOS .....   | 29 |
| 7.2 EGRESOS .....  | 30 |
| 8. SITUACIÓN ACTUAL.....   | 30 |
| 9. SITUACIÓN FUTURA EN CASO DE CONTINUAR LA SITUACIÓN ACTUAL.... | 31 |
| 9.1 INDICADOR DE RENTABILIDAD .....                              | 31 |
| 9.2 ESCENARIO OPTIMISTA .....                                    | 32 |
| 9.3 ESCENARIO PESIMISTA.....                                     | 33 |
| II. MERCADO META.....  | 38 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | ANÁLISIS GENERAL DE ASIA .....                            | 38 |
| 2.   | EVALUACIÓN DETALLADA DE LOS MERCADOS MÁS ATRACTIVOS.....  | 40 |
| 2.1  | CHINA .....   | 40 |
| 2.2  | HONG KONG.....  | 41 |
| 2.3  | JAPÓN .....   | 43 |
| 2.4  | COREA DEL SUR.....  | 44 |
| 2.5  | SINGAPUR.....   | 45 |
| 2.6  | TAIWÁN.....   | 47 |
| 3.   | SELECCIÓN Y RANKING.....                                  | 48 |
| III. | DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO: CHINA .....             | 52 |
| 1.   | PANORÁMICA DEL PAÍS.....                                  | 52 |
| 2.   | INGRESO DE CHINA A LA O.M.C. ....                         | 55 |
| 3.   | COMERCIO EXTERIOR BILATERAL ENTRE ARGENTINA Y CHINA ..... | 56 |
| 4.   | ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE VINOS .....                     | 59 |
| 5.   | IMPORTACIÓN DE VINOS FRACCIONADOS.....                    | 61 |
| 6.   | CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR CHINO .....                | 62 |
| 7.   | FACTORES GEOGRÁFICOS Y SOCIODEMOGRÁFICOS .....            | 65 |
| 8.   | FACTORES ECONÓMICOS Y DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA .....      | 67 |
| 9.   | TENDENCIAS SOCIOPOLÍTICAS .....                           | 68 |
| 10.  | TENDENCIAS CULTURALES.....                                | 69 |
| 11.  | PERCEPCIÓN DEL VINO ARGENTINO .....                       | 70 |
| IV.  | ESTRATEGIAS DE INGRESO AL NUEVO MERCADO .....             | 72 |
| 1.   | FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN .....                        | 72 |
| 1.1  | DISTRIBUCIÓN.....   | 72 |
| 1.2  | PROMOCIÓN .....   | 77 |
| 1.3  | PRECIOS .....   | 80 |
| 1.4  | FINANCIAMIENTO .....                                      | 84 |
| V.   | ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD .....                         | 85 |
| 1.   | PLAN DE ACCIÓN.....                                       | 85 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.1 COSTOS.....   | 85  |
| 1.2 PROYECCIONES FINANCIERAS.....                               | 86  |
| 2. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....                             | 93  |
| CONCLUSIONES .....  | 94  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                | 97  |
| ANEXO.....  | 102 |
| FERIAS Y EXPOSICIONES GENERALES Y ESPECIALIZADAS EN CHINA ..... | 102 |
| CONCURSOS/ COMPETICIONES DE VINOS EN CHINA .....                | 103 |

## RESUMEN

Angulo Innocenti Viticultores es una unidad de negocios perteneciente al Grupo Angulo que se dedica a la compra y exportación de vinos de alta gama elaborados por otra empresa del mismo grupo.

En la actualidad, Estados Unidos es el único destino de las exportaciones de la empresa, lo que representa una alta dependencia y riesgo ante posibles fluctuaciones en el consumo de ese país.

La presente investigación tiene como principal objetivo buscar una alternativa para reducir los riesgos en el mediano y corto plazo a través de la diversificación de las exportaciones a nuevos y potenciales mercados, generando un incremento de las ventas y utilidades de la empresa.

Para ello se analizarán los principales indicadores y ventajas competitivas de diferentes mercados asiáticos, debido a que éstos han mostrado un crecimiento sostenido en el consumo de vinos durante de los últimos años.

Una vez definido el mercado meta, se desarrollarán estrategias tendientes a posicionar los productos con un crecimiento sostenible en el tiempo. Luego se realizará un análisis de las proyecciones financieras posibles en distintos escenarios para evaluar la factibilidad de destinar recursos e inversiones para ingresar al mercado seleccionado.

# INTRODUCCIÓN

En el contenido del trabajo de investigación se desarrollará un plan de exportación para la unidad de negocios Angulo Innocenti Viticultores de la empresa “Angulo Exportadora e Importadora S.A.”, perteneciente al Grupo Angulo.

En el presente trabajo se asumirá que:

*“El plan de exportación es una guía escrita, amplia, dinámica y participativa, en la cual una firma plasma sus estrategias (comerciales, logísticas, productivas, etc.) tendientes a incrementar las posibilidades de éxito en la internacionalización de su producto o servicio, de un modo real, objetivo y sustentable económica y temporalmente.”*

*(Operatoria del Comercio Exterior, 2014)*

## 1. PROBLEMA

Angulo Innocenti Viticultores es una empresa encargada de la comercialización de vinos, la cual destina la totalidad de sus ventas hacia el exterior. Actualmente, existe en ella una alta dependencia hacia el mercado de consumo estadounidense de vinos. La problemática es tal que, Estados Unidos es el único mercado hacia donde esta empresa exporta sus vinos. Por ende, la falta de diversificación de mercados coloca a la firma en una situación de vulnerabilidad, ya que por un lado depende únicamente de la capacidad de demanda estadounidense, al tiempo que desaprovecha el auge y crecimiento de otras economías (particularmente las asiáticas).

Esto implica que cualquier cambio económico o social que ocurra en Estados Unidos que pueda tener influencia en el consumo de vino, generaría un impacto directo sobre las ventas de la empresa. Por este motivo, es posible afirmar que se están desaprovechando las ventajas de la diversificación, principio básico según el cual los riesgos pueden minimizarse. Este concepto indica que al distribuir las ventas entre un conjunto de mercados diferentes que poseen comportamientos poco o nada correlacionados, el riesgo total del negocio puede compensarse resultando inferior a la suma de los riesgos que ofrecen cada uno de los mercados individualmente.

## 2. FINALIDAD

En relación con lo anterior, entonces, este trabajo tiene como propósito determinar si la apertura de nuevos mercados alternativos de vinos es rentable (o no) haciendo un análisis económico-financiero, enfocado en los mercados asiáticos. Para ello se busca identificar

oportunidades comerciales en los mercados de ese continente que sean atractivos para la empresa y obtener la información suficiente con el fin de determinar la fórmula oportuna de comercialización para sus productos en esos mercados. A su vez, se tendrá en cuenta la situación actual de esos mercados, su evolución y perspectivas. Se pretende también, descubrir sus principales características y necesidades, en especial referencia a la demanda del producto que se pretende comercializar. Dentro de estos mercados, se buscará determinar cuáles son aquellos más convenientes, para luego elaborar una propuesta de distribución y comercialización de los productos dentro de los mismos.

### **3. HIPÓTESIS**

Los mercados asiáticos se encuentran en un proceso de crecimiento sostenido, el cual se refleja en mejores condiciones salariales de sus trabajadores y, por ende, en una mayor demanda de bienes de consumo; por lo anterior, se presume que la cantidad de vino que estos consumidores demandan, también se encuentra en auge. Así se puede plantear esta presunción como la hipótesis del trabajo, la cual de confirmarse, podría conducir a la generación de potenciales beneficios económicos para la firma Angulo Innocenti Viticultores.

De acuerdo con los comentarios anteriores, es posible afirmar que el mercado asiático de vinos se presenta hoy como uno de los más dinámicos del mundo. En efecto, como puede observarse en la tabla n°1, un conjunto de 18 países de ese continente consumió 2.7 mil millones en el año 2009, representando el 11,6% del consumo mundial y creciendo a una tasa superior al 20% en la última década. Lo anterior, da cuenta de una dinámica enorme frente al casi estancado consumo mundial.

Las principales explicaciones de la conducta de consumo de vinos en la región asiática, se hallan en el sostenido aumento del ingreso derivado del crecimiento económico, la alta tasa de urbanización de China y un rápido proceso de occidentalización.

En estos últimos años, en Asia, el vino ha sacudido su imagen de ser meramente un producto de lujo, y se ha vuelto más atractivo para los consumidores más jóvenes. Ellos, en particular, están encontrando un lugar para el vino como parte de su estilo de vida, y mostrando un interés real en la comprensión de la mejor calidad.

Otro motivo por el cual todas las vitiviniculturas del mundo están, desde hace años, muy activas en estos mercados es porque presentan la particularidad de que, salvo el caso de China (el mayor consumidor de la región en volumen aunque de bajo consumo per cápita actual), todos los demás países tienen una producción propia de vinos relativamente baja.

Por estas razones Angulo Innocenti Viticultores desea explorar los mercados asiáticos con deseos de lograr la apertura de alguno de ellos, permitiendo la diversificación del comercio exterior e incrementando los beneficios de la firma.

Tabla N° 1:

El consumo del vino en Asia (miles de litros) año 2009

**CONSUMO DE VINO EN ASIA (miles de litros)**

| PAÍS                 | Prom.<br>1990/94  | Prom.<br>2005/09  | 2009              | Part.<br>Mundial<br>2009 | Part.<br>Asia<br>2009 |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|
| China                | 427.354           | 1.788.173         | 2.336.635         | 10,0%                    | 86,1%                 |
| Japón                | 132.167           | 261.090           | 266.805           | 1,1%                     | 9,8%                  |
| Hong Kong            | 4.978             | 24.396            | 34.837            | 0,1%                     | 1,3%                  |
| Corea del Sur        | 2.483             | 25.812            | 27.215            | 0,1%                     | 1,0%                  |
| Singapur             | 4.075             | 38.277            | 20.509            | 0,1%                     | 0,8%                  |
| Viet Nam             | 142               | 6.379             | 5.254             | 0,0%                     | 0,2%                  |
| Tailandia            | 1.508             | 5.982             | 5.048             | 0,0%                     | 0,2%                  |
| Filipinas            | 1.165             | 6.431             | 4.851             | 0,0%                     | 0,2%                  |
| Macao                | 604               | 2.894             | 4.826             | 0,0%                     | 0,2%                  |
| Malasia              | 885               | 3.529             | 2.368             | 0,0%                     | 0,1%                  |
| India                | 36                | 1.361             | 1.233             | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Camboya              | 0                 | 1.205             | 881               | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Myanmar              | 0                 | 695               | 631               | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Laos                 | 12                | 750               | 549               | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Papua Nueva Guinea   | 410               | 484               | 520               | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Nepal                | 1                 | 441               | 337               | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Indonesia            | 611               | 84                | 88                | 0,0%                     | 0,0%                  |
| Corea del Norte      |                   | 338               | 72                | 0,0%                     | 0,0%                  |
| <b>Total Asia</b>    | <b>576.432</b>    | <b>2.168.320</b>  | <b>2.712.661</b>  | <b>11,6%</b>             | <b>100,0%</b>         |
| Resto de países      | 21.796.772        | 21.698.638        | 20.593.490        | 88,4%                    |                       |
| <b>TOTAL MUNDIAL</b> | <b>22.372.182</b> | <b>23.865.610</b> | <b>23.305.134</b> | <b>100,0%</b>            |                       |

Fuente: Merino, 2011, El Mercado Asiático de Vinos.

#### 4. OBJETIVOS

De acuerdo con la problemática, la hipótesis y la situación de los mercados anteriormente planteada, el presente trabajo de investigación propone encontrar y analizar una posible solución a través de la persecución de los siguientes objetivos:

- Determinar mercados asiáticos alternativos donde exportar los vinos Angulo Innocenti
- Analizar la rentabilidad derivada de estos mercados.
- Elaborar una propuesta para la distribución y comercialización del producto en los potenciales mercados alternativos.

Para ello, primero se realizará un diagnóstico de la situación actual, para así establecer las necesidades concretas de producción, financiamiento y comercialización de los productos.

Luego, se realizará una investigación donde se analicen mercados de los países asiáticos. Se reitera que tal motivación subyace en la idea de que éstos, se encuentran en un

crecimiento de consumo de vinos de uva y la competencia existente en ellos es menor que la que existe en Europa y otros países de América.

A partir de esta investigación se seleccionará un mercado determinado y serán establecidas las acciones y estrategias a seguir para poder aumentar las oportunidades de éxito de las exportaciones a éste país. Así, se pretende apoyar las decisiones estratégicas que deban tomar los directivos que desarrollen la exportación brindando información relevante sobre el mercado, intermediarios, canales de comercialización, la competencia, el consumidor y el contexto internacional en que se opera.

## **5. METODOLOGÍA**

Para la consecución de los objetivos planteados se utilizará como herramienta metodológica los desarrollos teóricos aportados por la teoría de la administración de proyectos internacionales. Esta rama de la administración, ha propuesto la elaboración de un Plan de Exportación con el objeto de determinar la conveniencia de comercializar en el exterior y determinar, por orden de conveniencia, los países que brinden un mayor retorno económico a la firma que exporta. Otra metodología herramental necesaria para desarrollar este trabajo, la constituye el aporte derivado de la Matemática Financiera.

La investigación se realizará a través de consultas por internet, análisis de estadísticas y series de tiempo, lectura de libros especializados, material de estudio provisto por la cátedra “Operatoria del Comercio Exterior” y artículos relacionados.

Se expondrán a lo largo de este documento los conceptos teóricos más relevantes, para asegurar al lector la máxima comprensión posible del plan de negocios a desarrollar.

## **6. LÍMITES**

El presente trabajo ha sido desarrollado con información actualizada hasta el mes de mayo del año 2016. Por este motivo vale reconocer que los cambios contextuales en la economía y política Argentina, como en la economía China y mundial que han sucedido luego de esta fecha no han sido tomados en cuenta.

El análisis se limitará a la unidad estratégica de negocios Angulo Innocenti Viticultores de la empresa Angulo Exportadora e Importadora S.A. y a las posibilidades de diversificación que esta empresa posee en el mercado exterior. Para el análisis no será tenido en cuenta la comercialización en el mercado local.

Si se deseara utilizar esta investigación poder obtener un análisis de la realidad actual será necesario hacer estudios complementarios que profundicen la información detallada a continuación.

# I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

## 1. GRUPO ANGULO

El grupo Angulo es un grupo empresarial con sede en la provincia de Mendoza, que está formado por varias empresas que se dedican principalmente a los rubros inmobiliario, agropecuario y financiero. Este grupo fue fundado hace más de 70 años por José Pedro Angulo, un visionario de origen humilde que supo afrontar las contingencias de una economía inestable en una Argentina con múltiples variantes políticas y económicas.

Junto a sus hermanos, cuñados y posteriormente sus sobrinos, crearon en Mendoza su primer supermercado, que nombraron VEA, el cual posteriormente en un período de 20 años se convertiría en Súper VEA, una cadena de veintinueve locales situados en Mendoza y otras provincias vecinas, alcanzando una facturación anual de más de U\$S 480.000.000.

Años después, en 1997, la cadena de autoservicios fue comprada por a la empresa Disco S.A., la cual estaba asociada con la cadena holandesa AHOLD.

Luego de esto, las empresas del grupo Angulo dedicaron sus esfuerzos a desarrollos de numerosos proyectos en el agro, en el sector inmobiliario y en el sector financiero.

Dentro de estas empresas encontramos, en el área financiera, a Tarjeta Nevada, la cual encabeza el Top Of Mind de las tarjetas de la región, incluso por arriba de las internacionales. La misma tiene influencia directa en Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja, Catamarca, La Pampa, Neuquén, Tucumán, Jujuy, Santiago del Estero, Río Negro y Salta. Esta compañía se encuentra entre las 13 mejores empresas para trabajar en la Argentina, según Great Place to Work® Institute Argentina, quien premió a Tarjeta Nevada en el ranking del 2012 por su destacado ambiente laboral.

En el área inmobiliaria, S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria, administra tierras estratégicas para distintos proyectos de bienes raíces. Algunos en funcionamiento son: Centro comercial Jumbo Portal de los Andes, Centro comercial Carrefour Centro, Edificio Nevada y Centro comercial Wal-Mart Godoy Cruz.

Dentro del área agropecuaria, esta empresa cuenta con campos en la zona agrícola de Río Cuarto, Argentina. Allí se produce soja, maíz, cebada y sorgo, destinados al mercado interno y de exportación.

En Mendoza, la empresa cuenta con el establecimiento aceitero La Joya, empresa productora y envasadora de aceites comestibles, cuya marca principal es La Joya. Envasa

además, para cadenas nacionales e internacionales de supermercados. Las principales variedades de aceite son oliva, girasol, soja, uva y maíz.

Dentro de esta misma provincia, S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria cuenta con una propiedad de 500 hectáreas ubicada en La Consulta, San Carlos. La misma está compuesta por plantaciones de 67 hectáreas de nogales y 125 hectáreas de viñedos. Las nueces son cosechadas, secadas y comercializadas en el mercado interno. La uva es vendida a numerosas bodegas de Mendoza y del exterior.

Desde el año 2010, se comenzó a tomar parte de la uva obtenida en esta propiedad, llamada Finca Piedras Blancas, para la elaboración de vinos de alta calidad bajo la marca Angulo Innocenti.

Dentro del mercado local, S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria es la encargada de la comercialización de los vinos Angulo Innocenti. Para la comercialización en el extranjero, la encargada es otra empresa del grupo, llamada Angulo Exportadora e Importadora. Esta empresa se encarga de la venta y promoción de los vinos principalmente en el mercado de Estados Unidos.

El presente trabajo de investigación enmarcará su desarrollo en la unidad de negocios Angulo Innocenti Viticultores de Angulo Exportadora e Importadora S.A. y sus relaciones de comercio exterior, sin adentrarse en las demás empresas pertenecientes al Grupo Angulo.

## **2. ANGULO INNOCENTI VITICULTORES**

El proyecto de Angulo Innocenti Viticultores tiene su origen a mediados del año 2003, cuando se plantaron los primeros viñedos en una propiedad de 500 hectáreas llamada Finca Piedras Blancas, ubicada en La Consulta.

Este distrito se encuentra en el extremo sur del Valle de Uco, en el departamento de San Carlos, a unos 75 kilómetros al sur de la ciudad de Mendoza, variando su altitud entre los 1.000 a 1.200 metros de altura sobre el nivel del mar, a los pies de la Cordillera de los Andes. Su elevada altura y la ubicación hacia el sur, brindan días cálidos y soleados, con noches frescas de montaña. Los días cálidos y soleados ofrecen una concentración de deliciosos sabores a fruta negra, con una suave y suprema textura en las uvas. Las frescas noches de montaña contribuyen con una adecuada acidez e intensos aromas florales en los vinos.

Por todas estas características, es considerado uno de los mejores lugares de Mendoza para el cultivo de la vid. Por ello, desde el año 2003, se comenzaron a plantar viñedos en esta propiedad. En el año 2014 se completó la cantidad de 125 hectáreas. La propiedad también cuenta con casi 70 hectáreas plantadas con nogales, quedando aproximadamente unas 300 hectáreas de terreno virgen.

El 65% de los viñedos plantados en Finca Piedras Blancas corresponde a uvas de Malbec y Cabernet Sauvignon, varietales de gran tipicidad para el suelo del Valle de Uco. El resto de los viñedos está compuesto por seis variedades más de uvas tintas: Cabernet Franc, Syrah, Merlot, Tempranillo, Petit Verdot y Pinot Noir; y por tres de uvas blancas: Sauvignon Blanc, Chardonnay y Torrontés.

A partir del año 2004 se comenzó a destinar la uva obtenida de las cosechas a la venta a terceros, ya que la fruta obtenida en este terruño es considerada de una alta calidad siendo, por ende, atractiva para varias importantes bodegas de la zona como Catena Zapata, Dominio del Plata, Norton y Kaiken, entre otras.

A partir del 2010 se creó una relación comercial entre Angulo y Caymus, una reconocida bodega de Napa Valley, California, a la cual se le envían los racimos de uva Malbec congelados.

Debido al buen resultado y mejora de la calidad año a año, ese mismo año se decidió ampliar el negocio, seleccionando especialmente la uva para elaborar vinos propios como tributo a los bisabuelos de las familias Angulo e Innocenti: Pedro y Ángel.

Pedro Angulo y Ángel Innocenti fueron viticultores en su Europa natal, el primero en el País Vasco, y el segundo, en la Toscana. A fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX emigraron a la Argentina y, mediante arduo trabajo y perseverancia, encontraron un gran éxito en sus actividades comerciales relacionadas con la industria vitivinícola.

Con los años la familia fue desarrollando otras actividades comerciales, dejando atrás esa industria. Pero en el año 2010, Alejandro Angulo y Mariano Innocenti, miembros de la 3° y 4° generación de la familia, respectivamente, decidieron celebrar el pasado vitivinícola de Pedro y Ángel, con la elaboración de vinos de alta calidad en su honor.

Alejandro fue el primero en visitar la propiedad en La Consulta, donde hoy se encuentra Finca Piedras Blancas. Él siempre ha estado en contacto con viñedos y fincas, y desde muy joven había soñado con un proyecto vitivinícola familiar. En la actualidad, pertenece a un grupo de aficionados del vino que tiene más de 15 años de antigüedad - se reúnen una vez al mes, para probar y discutir nuevos vinos, tendencias y estilos diferentes. Alejandro ha aprendido muchas cosas sobre viticultura y enología de su abuelo Pedro, que era un viticultor en el País Vasco. Alejandro es un verdadero amante del vino.

Mariano probó su primer vino en un domingo de almuerzo familiar a la corta edad de 12 años. Su padre, Miguel Ángel, le habló de las raíces inmigrantes de sus bisabuelos. Las "semillas" fueron plantadas. A medida que Mariano creció, continuó cultivando su interés por el vino y, al mismo tiempo, su sueño de homenajear a sus bisabuelos con un gran proyecto vitivinícola de la familia.

En 2004, Mariano dio el primer paso hacia la realización de su sueño con la plantación del viñedo familiar. Luego, en 2010, Mariano fue capaz de dar otro paso importante: hacer un vino que llevaría su apellido y el de su familia.

Mariano caminó la viña ese año más que nunca, observando cuidadosamente los diferentes lotes de Malbec y Cabernet Sauvignon. Quería asegurarse de que sólo los mejores frutos se utilizaran para esta primera cosecha.

A partir de esta primera vendimia, Mariano cuenta para la toma de decisiones enológicas con el asesoramiento del enólogo Karim Mussi, dueño de la bodega Alto Cedro, considerado uno de los mayores expertos del terruño de La Consulta.

Para la elaboración de los vinos se alquila el espacio en la bodega Alto Cedro en La Consulta, San Carlos, quienes ofrecen el servicio de molienda y elaboración del vino. Mariano, es quien estuvo a cargo de la supervisión de la elaboración en el año 2010, ocupando la mayor parte de su tiempo en la bodega durante la época de vendimia.

Según sus clientes y competidores podemos subdividir a Angulo Innocenti Viticultores en dos unidades estratégicas de negocio: “viticultores”, encargada de la elaboración y comercialización de la uva, y “vitivinicultores”, encargada de la elaboración y comercialización de los vinos.

Debido a normativas legales de comercio exterior, las empresas exportadoras deben estar inscriptas en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina de la Dirección General de Aduanas (DGA). Ya que S.A. Angulo Agropecuaria no realiza tareas de importación y exportación, se decidió crear otra empresa dentro del Grupo Angulo que se encargara 100% de estas tareas. S.A. Agropecuaria, entonces le vende al costo los vinos elaborados y embotellados que no se destinan al mercado local a otra empresa del grupo llamada Angulo Exportadora e Importadora S.A. que es la encargada de las operaciones de comercio exterior.

Se reitera que el presente trabajo se limitará al análisis de la unidad estratégica de negocios Angulo Innocenti Viticultores de la empresa Angulo Exportadora e Importadora S.A. y a las posibilidades de diversificación que esta empresa posee en el mercado exterior. Para el análisis no será tenida en cuenta la comercialización en el mercado local, ya que de esa área se encarga la empresa S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria.

### **3. MEZCLA DE MARKETING (4 P)**

#### **3.1 PRODUCTO: LOS VINOS ANGULO INNOCENTI**

En el primer año de esta unidad de negocios se elaboraron dos variedades de una misma línea: Malbec y Cabernet Sauvignon. El nombre que se les colocó para su comercialización es

Angulo Innocenti, siendo esta línea llamada en el futuro “Crianza” la cual corresponde a una línea por debajo de la línea “Reserva”.

El Angulo Innocenti Malbec muestra la bella expresión del Malbec de clima fresco de La Consulta. Su color es oscuro, morado opaco. Entre sus sabores se encuentran los frutos negros y delicadas notas de violetas, muy típico del terruño de La Consulta. El vino expresa frescura, equilibrio y mineralidad, características que han hecho de éste área un lugar muy apreciado para el cultivo de Malbec. El 50% de este vino cuenta con un paso por barricas de roble francés y americano durante siete a ocho meses.

El Angulo Innocenti Cabernet Sauvignon muestra que Mendoza y, en particular, La Consulta no es sólo sobre Malbec. Su color es rojo rubí oscuro, con intensos sabores a frutos rojos. Demuestra gran complejidad, con notas a menta suave, especias dulces y taninos finamente integrados. Al igual que el Malbec, este Cabernet cuenta con un paso por barricas de roble francés y americano durante siete meses.

A partir del año 2011, se agregó un nuevo vino al porfolio dentro de la línea “Reserva”: Unísono, un exquisito blend<sup>1</sup> que combina la frescura de la fruta con la fuerza y estructura de la madera. Este vino cuenta con un impresionante bouquet, rico y generoso con aromas de ciruelas, frambuesas, una encantadora frescura y un toque de chocolate negro. Es un vino de cuerpo completo, con una entrada suave y exquisita. Tiene una seductora y aterciopelada textura, con un final redondo y delicioso a cachemira.

Los varietales que componen este blend han ido variando año a año, para lograr expresar siempre el equilibrio y armonía característicos de este vino. Año a año estos han sido los siguientes:

- 2010: 67% Malbec, 26% Cabernet Sauvignon, 7% Cabernet Franc.
- 2011: 67% Malbec, 26% Cabernet Franc, 7 % Syrah.
- 2012: 36% Malbec, 27% Cabernet Sauvignon, 23% Cabernet Franc, 15% Syrah.
- 2013: 66% Malbec, 22% Cabernet Sauvignon, 12% Cabernet Franc

Unísono cuenta con una estiba en barricas de roble francés y americano (5% de primer uso) durante dieciséis meses. Este blend, luego de fraccionado, tiene una guarda en botella durante doce meses para brindar más complejidad y redondear el vino, obteniendo excelentes características para su comercialización.

En el año 2014 y con motivo de ampliar la cartera de productos hacia abajo, se decidió lanzar una línea de vinos clásicos, llamada Nonni. Este es un Cabernet Sauvignon 100% que

---

<sup>1</sup>Vino elaborado con dos o más cepas.

refleja el alma de los viñedos de La Consulta. Ofrece concentración y complejidad, con notas muy típicas del terruño. El vino es muy amable para ser bebido, fresco y equilibrado, con taninos suaves y redondos. Cuenta con una graduación más baja de alcohol y con un paso por roble de cuarto uso en adelante durante 6 meses solo el 50% del vino, lo que hace que éste mantenga su frescura y tipicidad.

### 3.2 PRECIO

Al igual que la mayoría de las bodegas de Mendoza, Angulo Innocenti ofrece precios bajo la incoterms FCA Mendoza.

Según la cátedra de Operatoria del Comercio Exterior (2014), “las incoterms son un conjunto de reglas para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional. Procuran evitar o al menos reducir los conflictos entre las partes.”

La cláusula FCA pertenece a las incoterms multimodales, es decir, que pueden utilizarse con cualquier tipo de transportes o una combinación de ellos: marítimo, terrestre, aéreo, etc. Su alcance determina que el vendedor cubrirá los gastos hasta que la mercadería sea recibida por el transportista, cubriendo en términos de costos aquellos gastos relacionados con la exportación. La responsabilidad del vendedor alcanza a la mercadería hasta que ésta es recibida por el transportista.

En el caso de Angulo Innocenti, los vinos embotellados se encuentran depositados en el frigorífico Cavas de Millán en Perdriel. Para la consolidación de órdenes de compra, generalmente se hace allí aunque en algunas ocasiones las empresas de logística solicitan el envío de las órdenes a otros depósitos ubicados dentro de la provincia. En esos casos, el costo de envío hasta dichos depósitos corre por cuenta de la bodega, sin modificar el precio final al que se ofrecen los vinos al importador.

En el caso de los vinos de la línea “Crianza” el precio regular FCA Mendoza por caja de 12 botellas de 750ml es de USD 68.00. Sin embargo, se ha acordado con el importador de Estados Unidos un descuento del 1% para estos vinos, quedando como precio final de venta en USD 67,32. En dicho mercado estos vinos se encuentran en un precio sugerido al detalle de USD 19,99.

Unísono es comercializado en cajas de 6 botellas de 750ml a un precio FCA Mendoza de USD 74.00 por caja. En Norteamérica está a un valor sugerido de USD 35,00. Aquí no se aplicó ningún descuento sino que este es el precio regular.

Nonni comenzó a comercializarse en el año 2015 a un valor USD 48,00 FCA Mendoza por caja de 12 botellas de 750 ml. Su precio de venta al detalle en EEUU ronda los USD 10,99.

### 3.3 DISTRIBUCIÓN: DESTINO DE LA VENTA DE VINOS

Como se detalló previamente, en el presente trabajo se analizará el área de la unidad de negocios Angulo Innocenti Viticultores que se encuentra dentro de la empresa Angulo Exportadora e Importadora S.A., que se encarga de la comercialización en mercados en el exterior del país. La comercialización en el mercado local no será analizada.

En el año de comienzo de este proyecto, 2010, se produjeron 2000 cajas de 12 botellas de 750ml de Angulo Innocenti Malbec, 1000 cajas de 12 botellas de 750ml de Angulo Innocenti Cabernet Sauvignon y 200 cajas de 6 botellas de 750ml de Unísono.

Para principios del año siguiente ya se encontraban disponibles para su comercialización los dos varietales de la línea Angulo Innocenti. Durante el 2011, fueron exportadas a Estados Unidos 782 cajas de Malbec y 634 cajas de Cabernet Sauvignon por un monto total de USD 97.007.

Para ello se estableció una relación comercial con Vineyard Brands, una compañía importadora de dicho país que representa más de 25 productores de vinos embotellados en Borgoña, Chablis, el Ródano, el valle del Loira, Alsacia y el sur de Francia, así como algunos de los mejores vinos disponibles de Argentina, España, Portugal, Chile, Nueva Zelanda, Australia, África del Sur, Alemania e Italia. Esta empresa tiene experiencia y alto compromiso con la calidad y no la cantidad. Otras marcas argentinas que trabaja este importador en Estados Unidos son: Alma Negra, Ernesto Catena Vineyards, MAAL Wines y Tinto Negro.

Los vinos elaborados por Angulo tuvieron amplia aceptación en el mercado estadounidense, siendo bien recibidos por los distribuidores y detallistas que trabajan con Vineyard Brands, generando una buena rotación.

Para lograr esto, Mariano Innocenti, Gerente general del proyecto, se encargó de establecer una buena relación con la empresa importadora y viajó en reiteradas oportunidades a Estados Unidos, realizando visitas en compañía de los distribuidores a las distintas cuentas con las que estos trabajan (vinotecas, restaurantes, etc.). Realizó presentaciones multimedia sobre el proyecto, promociones, entrega de merchandising<sup>2</sup> y bonificaciones, entre otras actividades. A fines del año 2015, se recibieron las primeras órdenes de compra de Nonni Cabernet Sauvignon. De este modo, Vineyard Brands es el importador en de Angulo Innocenti en EEUU para todas las líneas de productos de la empresa.

En el año 2012, Mariano logró establecer contacto con Liquor Control Board Ontario (LCBO), una entidad monopólica del gobierno de la provincia de Ontario en Canadá, encargada de la importación de vinos. A través de una licitación se vendieron 400 cajas de Angulo

---

<sup>2</sup> Conjunto de productos publicitarios para promocionar una marca.

Innocenti Malbec por 12 botellas, y 370 cajas de Angulo Innocenti Cabernet Sauvignon por 12 botellas. Sin embargo, debido a las normas de adquisición de vinos en este estado de Canadá, luego de esa orden de pedido, y a pesar de haberse presentado en otras licitaciones de LCBO, no se han recibido otras órdenes.

Por este motivo, el único importador de los vinos Angulo Innocenti en el exterior de Argentina es Vineyard Brands, quien se encarga de la distribución dentro de todo Estados Unidos.

### 3.4 PROMOCIÓN

Desde el año 2011 los vinos Angulo Innocenti han sido presentados en distintos concursos internacionales, tales como Robert Parker's Wine Advocate, The Wines Spectator, Stephen Tanzer's International Wine Cellar, Decanter World Wine Awards, entre otros.

Estos puntajes son una excelente carta de presentación a la hora de comercializar un vino, ya que son muy apreciados por los importadores, detallistas y consumidores. Esto se debe a que los vinos pueden categorizarse según los puntajes obtenidos:

- *De 90 a 100*: Los vinos de esta categoría son los mejores en su tipo: cuentan con un carácter superior, un estilo complejo y una estructura profunda. A pesar de que hay mucha diferencia entre 90 y 99, ambas son máximas puntuaciones. Son pocos los vinos que logran alcanzar esta categoría de excelencia por lo que merecen un esfuerzo especial para comprarlos y beberlos.
- *De 80 a 89*: Un vino en el rango de 85 a 89 es muy bueno, con características especiales, diversos grados de sabor y carácter y sin fallas notorias. Aquí se encuentran muchos vinos con alta relación precio-calidad. Son vinos sólidos y bien hechos.
- *De 70 a 79*: es una calificación promedio. 79, desde luego, es mucho más deseable que 70. Los vinos entre 75 y 79 son vinos que pueden ser considerados mediocres aunque placenteros. Les falta carácter, complejidad o profundidad. Poseen poca distinción, pero han sido elaborados honestamente. En resumen, francos e inocuos. Aptos para situaciones muy informales o para eventos de consumo masivo. Son vinos bebibles pero que cuentan con mínimas imperfecciones.
- *Menos de 70*: esta categoría indica que un vino es desequilibrado, defectuoso, o terriblemente plano o diluido. No son recomendables.

A partir de esto, es posible concluir que los vinos Angulo Innocenti que han sido premiados, serán muy atractivos para los consumidores potenciales debido a sus altos puntajes, lo que sirve para la promoción de los mismos.

A continuación se detalla, en la Imagen N°1, los altos puntajes obtenidos.

Imagen N° 1:

Puntajes obtenidos por los vinos Angulo Innocenti según la prensa internacional



*Sonni*  
Cabernet Sauvignon

**ANGULO INNOCENTI**  
Malbec

**ANGULO INNOCENTI**  
Cabernet Sauvignon

*Unisano*  
Blend

### SCORES AND AWARDS

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p> SILVER SAKURA JAPAN 2016 VINTAGE 2015</p> <p> BRONZE DECANTER WORLD WINE VINTAGE 2014</p> | <p>90   DESCORCHADOS VINTAGE 2013</p> <p>91   ROBERT PARKER VINTAGE 2012</p> <p>89   ROBERT PARKER VINTAGE 2011</p> <p>90   ROBERT PARKER VINTAGE 2010</p> | <p>89   STEPHEN TANZER VINTAGE 2013</p> <p>90   JAMES SUCKLING VINTAGE 2012</p> <p>91   WINE SPECTATOR VINTAGE 2011</p> <p>90   WINE SPECTATOR VINTAGE 2010</p>  |
| <p> GOLD SAKURA JAPAN 2016 VINTAGE 2013</p> <p>89   ROBERT PARKER VINTAGE 2012</p> <p>89   ROBERT PARKER VINTAGE 2011</p> <p>90   ROBERT PARKER VINTAGE 2010</p>               | <p>88<sup>+</sup>   STEPHEN TANZER VINTAGE 2013</p> <p>90   DESCORCHADOS VINTAGE 2012</p> <p>88   STEPHEN TANZER VINTAGE 2011</p>                          | <p> GOLD SAKURA JAPAN 2015 VINTAGE 2012</p> <p>91   BLUE REVIEWS VINTAGE 2011</p> <p>89   WINE ENTHUSIAST VINTAGE 2010</p> <p>89   STEPHEN TANZER VINTAGE 2011</p>  |
| <p>92   TIM ATKIN VINTAGE 2012</p> <p>89   STEPHEN TANZER VINTAGE 2011</p> <p>90   ROBERT PARKER VINTAGE 2010</p>   | <p>91   WINE ENTHUSIAST VINTAGE 2012</p> <p>91   WINE ENTHUSIAST VINTAGE 2011</p> <p>92   WINE SPECTATOR VINTAGE 2010</p>                                  | <p> DOUBLE GOLD SAKURA JAPAN 2015 VINTAGE 2012</p> <p> COMMEFERED DECANTER WORLD WINE VINTAGE 2012</p> <p> GOLD SAKURA JAPAN 2016 VINTAGE 2012</p> <p>92   JAMES SUCKLING VINTAGE 2011</p> <p> BRONZE DECANTER WORLD WINE VINTAGE 2011</p> |

Fuente: Elaboración propia para Angulo Innocenti Viticultores.

A su vez, para dar a conocer los vinos y sus características, se han organizado viajes a EEUU en conjunto con Vineyard Brands para visitar a los distribuidores de los distintos estados y a los restaurantes y vinotecas que comercializan la marca. También se ha participado de degustaciones y eventos que realiza la organización Wines of Argentina en EEUU a través del importador.

Otra forma de promoción que se realiza en conjunto con el importador es la recepción de visitas de un representante de Vineyard Brands junto a los encargados de varias cuentas con las que este trabaja en la Finca Piedras Blancas. Allí se reciben aproximadamente 7 grupos de 10 personas por año a los que se les ofrece una visita por los viñedos, una degustación y otras actividades dentro de la propiedad para que puedan conocer más acerca de Angulo Innocenti. Los gastos de hospedaje y transporte dentro de Mendoza se reparten entre los productores argentinos que son proveedores de Vineyard Brands.

Por último, para lograr una mejor rotación, eventualmente se han realizado programas de incentivos en los distintos estados, ofreciendo un cierto porcentaje de las ventas a aquellos que muevan los mayores volúmenes.

#### **4. SITUACIÓN ACTUAL Y AMBIENTE INTERNO**

Para analizar el ambiente en el cual la unidad de negocios Angulo Innocenti está inserta, es necesario distinguir entre el ambiente específico y general.

El ambiente específico se refiere al análisis de los sectores que impactan directamente en la empresa. Los proveedores tienen un alto impacto sobre la misma. Dentro de ellos se encuentran proveedores tanto de insumos enológicos como insumos secos, que varían año a año según calidad y precio. Estas empresas influyen tanto en los costos como en las demoras de la producción, ya que condicionan el proceso a sus imposiciones. Una ventaja importante con la que cuenta Angulo Innocenti Viticultores, es ser dueña de sus propios viñedos, lo que genera una mayor estabilidad en cuanto a precios y calidad de las uvas utilizadas como materia prima para sus vinos.

Los clientes principales de Angulo Innocenti ya fueron detallados anteriormente. Resumiendo, actualmente estos pertenecen a dos mercados: EEUU y Canadá. Se puede establecer que, por el momento, el cliente principal más importante es Vineyard Brands (importador de EEUU). Esto se debe a que la demanda de este cliente representa aproximadamente el 92.5% de las ventas totales realizadas hasta el momento por esta unidad de negocios. A su vez esta compañía es una fuente de información acerca de los demás competidores y sobre las necesidades y deseos de los clientes consumidores en ese mercado.

Los competidores también son un grupo de alto impacto. Dentro de ellos se encuentran, en primer lugar, las bodegas locales que producen vinos de similar calidad y precio pero que tienen mayor experiencia en el sector. Luego le siguen los productores de los demás vinos: bodegas del Nuevo y Viejo Mundo. Frente a ellos, la empresa debe estar alerta y en constante búsqueda de ventajas competitivas para ganar participación en el mercado. Dado que la diferenciación a través del precio y del producto es muy difícil de lograr (debido a la gran cantidad de bodegas que ofrecen vinos de calidad y precio similar), las variables a tener en cuenta para ello son la distribución y la promoción.

Dentro del sector de recursos humanos de esta unidad de negocios, se cuenta con un pequeño equipo que se encarga de realizar las tareas necesarias para llevar adelante este proyecto. Este equipo está compuesto por tres personas: Mariano Innocenti, gerente general del proyecto y uno de los encargados del área comercial, María Luz Innocenti, encargada del área comercial, y Virginia Sari, enóloga junior y encargada de la logística del comercio exterior. Este equipo es supervisado por el directorio del grupo Angulo, mientras que el personal

administrativo de la compañía se encarga de las operaciones administrativas, tales como cobranzas y pagos, entre otras tareas.

A continuación se realizará un análisis FODA acerca de Angulo Innocenti Viticultores, para poder establecer la situación actual en la que esta unidad estratégica de negocios se encuentra.

*Fortalezas:*

- Es parte de un grupo Angulo, lo cual le brinda un respaldo económico y financiero importante.
- Alta calidad de los vinos comercializados y prestigio de los mismos por elaborarse con uvas del Valle de Uco.
- Buenos puntajes obtenidos por la prensa vitivinícola.
- Ofrece una historia interesante detrás de los vino.
- Los vinos son elaborados y comercializados por sus dueños.
- Buena relación precio- calidad.

*Debilidades:*

- No cuenta con una bodega propia para la producción.
- Debilidades propias de una empresa familiar.
- No cuenta con una vasta experiencia en el rubro.
- Alta dependencia de prácticamente un único mercado.

*Amenazas:*

- Se encuentra en un país con inestabilidad económica.
- Las políticas de exportación son rigurosas y cambiantes.
- Algunos mercados internacionales se encuentran saturados de vinos argentinos.

*Oportunidades:*

- Existen organizaciones de bodegas que fomentan el consumo del vino a nivel internacional.
- Aumento del interés en vinos argentinos y del Valle de Uco, principalmente por parte de los mercados asiáticos.
- Posibilidad de comercializar más cantidad de vino, ya que es posible aumentar la producción con uvas del mismo viñedo según la demanda.

## 5. ENTORNO

La situación económica de Argentina ha sido muy inestable en los últimos años. El clima, el cambio de gobierno, la inflación y el tipo de cambio son variables que han afectado a la vitivinicultura, impactando en la producción y ventas de manera directa.

Por este motivo, se analizará este impacto desde el año 2014 para poder brindar un panorama más claro del contexto en el que Angulo Innocenti Viticultores está insertada.

En el año 2014 la Argentina se encontraba en una situación muy complicada ya que las inversiones extranjeras estaban paradas y había una muy baja competitividad. Debido al retraso cambiario y a las restricciones a las importaciones, las economías regionales se vieron muy afectadas, entre ellas principalmente la industria del vino. Esta situación se veía agravada ya que la inflación se debía reflejar en el aumento del salario, impactando de forma directa en los costos. A su vez, el aumento de costos de botellas, energía, etiquetas, etc., no se podía reflejar en el precio ya que la demanda de vinos es inelástica al salario. Es decir, al poseer los consumidores menos recursos para comprar, lo primero en recortar son los bienes de lujo, entre ellos el vino.

Otra gran complicación para las bodegas fueron los grandes problemas para la compra e importación de insumos, los cuales, además de ser muy costosos, demoraban mucho tiempo en ingresar al país. Las bodegas más pequeñas se veían más afectadas debido a las dificultades para compensar las importaciones con las exportaciones a través de declaraciones juradas. Esto generaba una traba en el ingreso de barricas, botellas o corchos, por ejemplo.

Estos problemas generaron que se perdieran mercados en el exterior, siendo los vinos argentinos reemplazados por los chilenos, italianos, franceses y australianos, especialmente para los segmentos de precios más bajos. Las uvas finas también se vieron afectadas aunque contaban con un mejor comportamiento de sus precios y rentabilidad debido a que se destinan a productos con mayor valor agregado.

Al analizar la situación comercial de las bodegas, se observa que aquellas que estaban mayormente orientadas al mercado interno contaban con mayores dificultades porque ese mercado contaba con poco poder adquisitivo. Las que destinaban la mitad de sus ventas al mercado interno y la otra mitad al externo, estaban en una situación más equilibrada, debido a que se exportaban principalmente productos de mayor valor agregado, lo que permitía cierta rentabilidad. Las que destinaban su producción al mercado externo en mayor parte, son aquellas que contaban con un balance más positivo, como fue el caso de Angulo Innocenti.

Este proceso generó la desaparición de muchas bodegas pequeñas que fueron absorbidas por bodegas de mayor tamaño. A pesar del pedido de los productores, al gobierno, por un mayor apoyo que permitiera mantener los mercados extranjeros, solo se obtuvo un re-direccionamiento de las retenciones para sustentar a los pequeños productores. Pero ésta no fue de forma

equivalente, ya que a pesar de que Mendoza tiene el 80% de la producción, la provincia recibía lo mismo que otras provincias con producciones mínimas. A su vez, los reembolsos por retenciones se encontraban detenidos, ya sea por cuestiones formales que dificultaban liquidarlos o por burocracia que atrasara su devolución haciendo que la inflación les disminuyera su valor.

El año siguiente, esta situación continuó y empeoró en varios aspectos.

La acumulación de stocks de vino a granel incidió de forma negativa tanto en el precio de la uva como del vino. De este modo el precio de la uva en el año 2015 era el mismo que en el año 2011. Por este motivo, existía una baja rentabilidad en los demás eslabones productivos e industriales de la cadena. En el año 2010, cuando el dólar era más competitivo y la inflación menor, no existían excedentes de vino y las ventas crecían en el exterior y en el mercado interno. Pero la inflación de los años siguientes, la diferencia entre los costos y el valor del dólar con el que se retribuían las exportaciones, y la disminución de éstas, generaron excedentes que complicarían aún más la situación vitivinícola. Según una nota periodística (Simonovich, 2016), la ACOVI (Asociación de Cooperativas Vitivinícola, 2015) ejemplifica la caída del precio del vino comparándolo con productos de consumo masivo. De este modo, en el año 2013 un productor necesitaba vender 104.782,52 litros de vino tinto para comprar un tractor, y a fines del año 2015 necesitaba 200.328,59 litros de vino para cubrir la misma necesidad. Es decir, casi el doble.

Así, Argentina dejó de exportar más cantidades de vino, cediéndole aún más espacio a las bodegas chilenas o australianas, quienes sí tuvieron una época de crecimiento. Durante el año 2015 se exportaron cerca de 22 millones de cajas de 12 botellas, alcanzando el nivel más bajo desde el año 2007 y disminuyendo en 3,4 millones de cajas del nivel más alto, logrado en el año 2010 cuando se alcanzó el record de 25,4 millones de cajas, como se observa en el gráfico N° 1.

Gráfico N°1:

Exportación de vinos fraccionados argentinos



Fuente: Informe Supervielle en base a datos del INV, citado por Wasilevsky, 2016.

A su vez, dentro del mercado interno, los detallistas se quedaban con un margen exagerado, y mientras los productores sufrían las mayores complicaciones, por parte del gobierno no se propiciaba ninguna política para revertir esta situación, haciendo del 2015 un mal año para la vitivinicultura.

El año 2016 empezó en Argentina bajo el mando de un nuevo presidente, Mauricio Macri. Una de las primeras medidas que el nuevo gobierno tomó fue eliminar el cepo cambiario generando un tipo de cambio libre y flotante, lo que favoreció a los exportadores.

Esta devaluación vino acompañada de la quita de retenciones, eliminación de derechos de exportación, baja intervención en los mercados y prolongación de los términos para el ingreso de divisas, lo que impactó de forma positiva en el sector. Sin embargo el clima y los problemas externos complicaron el escenario.

Las grandes lluvias de los primeros meses del año han generado una gran pérdida en la producción. El Instituto Nacional de Vitivinicultura indicó que la vendimia 2016 ha sido la más pobre en la última década, con tan solo 20,6 millones de quintales. Esto significó una caída del 24% con respecto a lo cosechado el año anterior.

A su vez, la devaluación del 60% y la disminución en las retenciones no consiguen subsanar la gran presión tributaria y la tasa de interés, el desajuste entre salarios y productividad, el impedimento de continuar financiando- con inflación, deuda o impuestos- el gasto público, las altas expectativas de inflación o la crisis de Brasil.

Sin embargo, hay indicadores que empiezan a generar optimismo. Dieciocho de veinte sectores que han mejorado su performance en el comercio internacional a principio de año pertenecen al sector agroindustrial. La esperanza de los productores está puesta en que el tipo de cambio no vuelva a quedar retrasado respecto de la inflación.

Según el investigador del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL), Jorge Vasconcelos, indicó en una entrevista con Diario La Nación (Manzoni, 2016), existen dos factores influyentes en el nuevo escenario: los cambios de precios relativos vinculados a la actividad privada y la diferencia de la situación fiscal entre provincias que se ha acentuado más en el último año. Por este motivo el desafío que deberían superar las economías regionales sería:

- Mejorar la competitividad: para ello se deberá trabajar conjunta y colectivamente en todos los niveles de las diferentes cadenas de valor.
- Acomodar el financiamiento: con una política fiscal y monetaria coordinada para alcanzar una tasa de interés que se adecúe a los negocios.
- Acoplar los combustibles a los niveles internacionales: para que el transporte no sea un impedimento al desarrollo de las actividades en el interior.

Desde la organización Wines of Argentina también destacan expectativas positivas.

“El cambio de tendencia en el nivel de exportaciones no se da en pocos meses, especialmente luego del deterioro de las condiciones que se prolongó durante tanto tiempo. Pero hay buenas perspectivas. Hacia adelante hay que realizar un intenso trabajo en los mercados mundiales para volver a insertarnos y recuperar nuestra participación”.

(Mario Giordano, citado por Wasilevsky, 2016)

El acuerdo alcanzado por el nuevo gobierno con los fondos buitres generó también que el riesgo local cayera 180 puntos en comparación con el promedio regional. Este factor, combinado con el optimismo que despierta Argentina en el mercado financiero internacional y el mal momento que sufren otros países de América latina debido a la baja del precio de las commodities como el petróleo, y la crisis de Venezuela y Brasil, han generado que la economía argentina pasara a ser menos riesgosa comparativamente y en ascenso.

El acuerdo con los hold out también propició un buen entorno para que la industria avanzara con la toma de nuevos créditos en dólares, activándose las inversiones. Tal es el caso de proyectos como la nueva bodega de Familia Zuccardi, inaugurada en el Valle de Uco, con un desembolso de USD 15 millones. También la bodega Tapiz está construyendo una segunda planta en esta zona y acaba de adquirir una nueva finca. O el caso de Molinos Río de la Plata, dueño de Nieto Senetiner, que arrancó el 2016 con la compra del establecimiento Ruca Malén.

Este aumento en las inversiones también se puede percibir en un aumento en la importación de barricas, que tras el fin de las trabas se disparó en un 65%.

Las barricas francesas puestas en Argentina rondan los 900 euros y las americanas los 500 dólares. Estos altos costos generaron que en el año 2015 cayera ampliamente su importación, como se observa en el siguiente gráfico (N°2).

Gráfico N° 2:

Importación de barricas de roble en Argentina



Fuente: Vinos y bodegas, 2016.

Sin embargo, en el primer trimestre del nuevo año el aumento en la importación de barricas alcanzó un 60% más que el mismo periodo del año anterior. Y en volumen, se registró

un salto del 65%. Esto se debe a la supresión de las Declaraciones Juradas de Importación (DJAI) y a los cupos asignados por el Banco Central para el giro de divisas.

Todos estos factores predicen una mejora en la situación de la industria vitivinícola que deberá trabajar para poder salir adelante y volver a alcanzar, en los próximos años, los niveles del año 2010.

## 6. ESTRUCTURA DE COSTOS

Para realizar el análisis de costos de esta unidad estratégica de negocios- se utilizará como fuente bibliográfica los apuntes de clases escritos por el profesor Sergio Montanaro, titular de la cátedra de “Administración Financiera II” (2013), y los de la cátedra “Costos para decisiones” (2010) dictada por el profesor Germán Dueñas.

A continuación se analizará la estructura de costos que posee Angulo Innocenti para mantener en marcha el negocio de la comercialización de vinos al exterior. Para esto serán analizados los costos fijos y los costos variables, para obtener luego la estructura final.

- **Costos fijos:** Son aquellos costos que no varían en magnitudes totales ante cambios en el volumen de la actividad, en este caso, en el volumen de vino a comercializar. Varían por otros motivos y en magnitudes unitarias. En el caso de Angulo Innocenti corresponden a los siguientes conceptos:
  - **Mano de obra indirecta:** Incluye los salarios de las personas que no intervienen de forma directa en el proceso productivo, incluida la Seguridad Social. Aquí se encuentran los salarios de las personas que conforman el equipo de trabajo: Mariano, María Luz y Virginia.
  - **Marketing indirecto:** Costo de las acciones previstas de comunicación y promoción. Ingresan en esta categoría:
    - Suscripciones: Angulo Exportadora e Importadora se encuentra asociada a organizaciones como Wines of Argentina (WofA), Bodegas de Argentina y Caucasia Wine Thinking, que brindan información sobre la industria y ofrecen actividades de promoción de las bodegas. Para estas suscripciones se paga una cuota anual fija.
    - Participación en concursos: Presentar los vinos en los distintos concursos para obtener puntuaciones es un costo fijo, ya que no depende del volumen de compra- venta de vinos. Este costo incluye el envío de las muestras y la degustación de los vinos, así como la publicación de los puntajes obtenidos.
    - Viajes comerciales: Se realizan cinco viajes al año, para visitar a distribuidores y clientes. El valor incluye pasaje, estadía, comidas, etc.

- **Eventos WofA:** Se participa de al menos tres eventos, que consisten generalmente en reuniones con periodistas reconocidos de la industria, organizadas por Wines of Argentina.
- **Visitas en la finca:** Por año, Finca Piedras Blancas recibe siete grupos de visitantes compuestos por distribuidores, detallistas y representantes del importador. Abarca los costos de hospedaje y transporte, más las actividades que se realizan en la finca durante ese día.
- **Servicios de profesionales independientes:** Normalmente se recogen aquí los costos de gestoría o asesorías externas. En este caso, incluiría la certificación del balance contable que se realiza anualmente.
- **Impuesto inmobiliario:** Esta empresa comparte el edificio con algunas unidades de negocio pertenecientes a la firma S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria. Como ambas empresas pertenecen al mismo grupo, estos gastos que son compartidos se reparten por un criterio de cantidad de empleados. Es decir, Angulo Innocenti Viticultores aporta para el pago de este impuesto el mismo porcentaje que representan la cantidad de empleados de esta unidad en el total de los empleados del grupo.
- **Reparaciones y mantenimiento:** De las instalaciones, limpieza, etc. Se utiliza el mismo criterio que para el impuesto inmobiliario.
- **Suministros:** Gastos de luz, agua, teléfono, gas, internet, etc. Se utiliza el mismo criterio que para el impuesto inmobiliario.
- **Tributos:** Incluye todos los tributos y tasas de la actividad, etc. Para tasas municipales se utiliza el mismo criterio que para el impuesto inmobiliario.
- **Material de oficina:** Gastos en consumibles de oficina.
- **Otros gastos:** Detalla aquellos otros gastos necesarios para la actividad que no se puedan encuadrar en los puntos anteriores, en este caso, los gastos correspondientes a marketing como muestras sin cargo, tarjetas personales, fichas técnicas, folletería, etc.

Tabla N° 2:

Costos fijos anuales para Angulo Exportadora e Importadora S.A.

| <b>COSTOS FIJOS</b>                         | <i>Costos anuales</i> |
|---|-----------------------|
| Mano de obra indirecta – Sueldos            | \$ 585.595,39         |
| Suscripciones (WofA, Caucasia, Bod. De Arg) | \$ 84.543,10          |
| Concursos                                   | \$ 21.677,48          |
| Viajes y ferias comerciales                 | \$ 38.709,79          |
| Eventos                                     | \$ 6.348,40           |
| Visitas Finca                               | \$ 92.903,49          |
| Certificación Balance                       | \$ 7.741,96           |
| Impuesto inmobiliario                       | \$ 15.756,35          |
| Reparaciones y mantenimiento                | \$ 1.858,07           |
| Suministros                                 | \$ 46.964,26          |
| Tasas municipales                           | \$ 13.954,10          |
| Material oficinas                           | \$ 1.858,07           |
| Otros gastos                                | \$ 12.387,13          |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>\$ 930.297,60</b>  |

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos variables:** Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de la actividad, es decir, si no hay actividad no hay costos variables y si se producen/ venden muchas unidades el costo variable es más alto que si se producen/ venden pocas.
  - **Consumo de materias primas o productos:** Este costo está formado por el consumo de productos necesario para la actividad, en este caso, el costo por caja de vinos que se compra a S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria para su posterior comercialización en el exterior.
  - **Mano de obra directa:** En este caso, dentro de este apartado se considerará el costo de armado de órdenes en el depósito y de consolidados, que se cobra por hora del personal tercerizado.
  - **Otros gastos generales:** Se incluyen en esta categoría los gastos generados por envíos de mercadería, depósito y los específicos del área de exportación: insumos (pallets de exportación), guías, análisis, gastos de despacho, etc.

Es importante mencionar que todos los costos que aparecen en la tabla n° 3 son proporcionales directamente, ya sea con las cajas que se compran o con las órdenes de venta.

Tabla N° 3:

Costos variables año 2015 para Angulo Exportadora e Importadora S.A.

| <b>COSTOS VARIABLES</b>                        | <i>Cantidad x año</i>          | <i>Costo unitario</i> | <i>Costo anual</i>     |
|--|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Caja Nonni x12                                 | 1000                           | \$ 306,24             | \$ 306.240,00          |
| Caja Angulo Innocenti x12                      | 3748                           | \$ 417,84             | \$ 1.566.064,32        |
| Caja Unísono x6                                | 70                             | \$ 483,60             | \$ 33.852,00           |
| Armado de pallets para ordenes                 | 96,03                          | \$ 134,61             | \$ 12.926,67           |
| Consolidados                                   | 32,01                          | \$ 626,09             | \$ 20.041,34           |
| Honorarios despachante de aduana x consolidado | 32,01                          | \$ 1.408,70           | \$ 45.093,02           |
| Envíos a otros depósitos                       | 10,67                          | \$ 704,35             | \$ 7.515,50            |
| Posición anual de guarda en cavas              | 38,41                          | \$ 1.258,43           | \$ 48.339,72           |
| Pallets exportación                            | 96,03                          | \$ 184,70             | \$ 17.736,59           |
| Guías de exportación                           | 32,01                          | \$ 313,04             | \$ 10.020,67           |
| Gastos de despacho                             | 32,01                          | \$ 626,09             | \$ 20.041,34           |
| Análisis de aptitud de exportación             | 4                              | \$ 1.721,74           | \$ 6.886,96            |
| Certificación análisis                         | 0,2% del costo de las botellas |                       | \$ 3.812,31            |
| <b>TOTAL</b>                                   |                                |                       | <b>\$ 2.098.570,43</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## 7. FLUJO DE FONDOS

El Flujo de Fondos o Cash Flow es un documento breve que permite visualizar rápidamente algunos de los componentes del negocio, determinando su estructura, alcances y limitaciones. A su vez, y como será detallado posteriormente, muestra el posible desarrollo futuro del proyecto indicando los ingresos y egresos presentes y futuros.

Se llama “Flujo de fondos” ya que los ingresos representan las entradas de fondos y los costos, representan las salidas. Este resumen en números detallará todo el proyecto de negocios que se viene trabajando en Angulo Innocenti Viticultores. A partir de éste será posible conocer la rentabilidad actual del negocio y los resultados obtenidos, periodo a periodo.

Los dos elementos importantes que contiene son los ingresos y los egresos. Debido a que este negocio maneja distintas divisas, se utilizará una sola moneda para exponer el flujo de fondos de forma más clara y precisa. Para la correcta exposición de la información, se analizarán periodos anuales, detallando la información en dólares estadounidenses al tipo de cambio oficial. Se ha decidido utilizar esta moneda y no el peso argentino debido a que el tipo de cambio de este país es muy inestable y dificultaría el análisis del flujo de fondos a través de los años, reconociendo que han existido fuertes asimetrías entre el cambio oficial y paralelo.

Previo a realizar el “cash flow” se analizarán individualmente sus componentes para luego desarrollar un análisis general de la compañía y establecer las diferentes proyecciones según los posibles escenarios.

## 7.1 INGRESOS

El ingreso total de una empresa se obtiene al multiplicar las cantidades de productos vendidos por su precio.

Aunque la mercancía no haya sido pagada aún, porque la venta ha sido efectuada a crédito, el ingreso ya ha sido devengado y, por este motivo, se computa o contabiliza del mismo modo que si la venta hubiera sido efectuada al contado.

A continuación, en la tabla N°4, se presentarán las ventas realizadas desde el comienzo de la actividad de Angulo Exportadora e Importadora S.A. hasta fines del año 2015. Las columnas llamadas “US\$ FCA” contienen el valor total de ventas de cada vino en dólares estadounidenses. Los valores de cada una de estas columnas equivalen a la cantidad de cajas vendidas de cada producto por su respectivo precio FCA (USD 68.00 para los vinos Angulo Innocenti y USD 148.00 para los vinos Unísono, ya que para su cálculo se consideran cajas de 9 litros).

Tabla N° 4:

Ingresos anuales por ventas en US\$ - Angulo Innocenti Viticultores 2011-2015

|                 |                      |                    | Año      |                |          |                |          |                |          |                |          |                |           |                |
|-----------------|----------------------|--------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|
|                 |                      |                    | 2011     |                | 2012     |                | 2013     |                | 2014     |                | 2015     |                | Totales   |                |
| Mercado Destino | Marca                | Variedad           | US\$ FCA | Cajas 9 Litros | US\$ FCA  | Cajas 9 Litros |
| CANADA          | ANGULO INNOCENTI     | MALBEC             |          |                | 25.160   | 370            |          |                |          |                |          |                | 25.160    | 370            |
|                 |                      | CABERNET SAUVIGNON |          |                | 27.200   | 400            |          |                |          |                |          |                | 27.200    | 400            |
|                 |                      | <b>Totales</b>     |          |                | 52.360   | 770            |          |                |          |                |          |                | 52.360    | 770            |
|                 | <b>Totales NONNI</b> |                    |          | 52.360         | 770      |                |          |                |          |                |          |                | 52.360    | 770            |
| ESTADOS UNIDOS  | NONNI                | CABERNET SAUVIGNON |          |                |          |                |          |                |          |                | 48.000   | 1.000          | 48.000    | 1.000          |
|                 |                      | <b>Totales</b>     |          |                |          |                |          |                |          |                | 48.000   | 1.000          | 48.000    | 1.000          |
|                 | ANGULO INNOCENTI     | MALBEC             | 53.176   | 782            | 128.724  | 1.893          | 106.760  | 1.570          | 177.752  | 2.614          | 158.440  | 2.330          | 624.852   | 9.189          |
|                 |                      | CABERNET SAUVIGNON | 43.112   | 634            | 97.104   | 1.428          | 72.352   | 1.064          | 70.856   | 1.042          | 96.424   | 1.418          | 379.848   | 5.586          |
|                 |                      | <b>Totales</b>     | 96.288   | 1.416          | 225.828  | 3.321          | 179.112  | 2.634          | 248.608  | 3.656          | 254.864  | 3.748          | 1.004.700 | 14.775         |
|                 | UNISONO              | BLEND              |          |                | 11.100   | 75             | 70.300   | 475            | 32.116   | 217            | 5.180    | 35             | 118.696   | 802            |
| <b>Totales</b>  |                      |                    |          | 11.100         | 75       | 70.300         | 475      | 32.116         | 217      | 5.180          | 35       | 118.696        | 802       |                |
| <b>Totales</b>  |                      |                    | 96.288   | 1.416          | 236.928  | 3.396          | 249.412  | 3.109          | 280.724  | 3.873          | 308.044  | 4.783          | 1.171.396 | 16.577         |
| <b>Totales</b>  |                      |                    | 96.288   | 1.416          | 289.288  | 4.166          | 249.412  | 3.109          | 280.724  | 3.873          | 308.044  | 4.783          | 1.223.756 | 17.347         |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Caucasia Wine Thinking.

El ingreso medio se obtiene dividiendo el ingreso total por el número de unidades de producto vendidas. En este caso, el ingreso medio equivale a USD 70.54.

## 7.2 EGRESOS

En oposición a los ingresos, los egresos de una empresa son todas aquellas salidas de dinero que se realicen, ya sea por gastos o por inversiones.

Los gastos son aquellos costos que carecen de la capacidad potencial de generar ingresos futuros, por ejemplo: gastos administrativos, gastos financieros, etc. Los gastos aumentan las pérdidas o disminuyen los beneficios y siempre suponen un desembolso financiero. Pueden incluir: sueldos del personal, publicidad, servicios de teléfono, luz, agua, pago de intereses, amortización de préstamos, honorarios profesionales de asesores y otros. También incluyen las compras de insumos y materias primas.

Las inversiones suponen un egreso de fondos, pero con la esperanza de que se traduzcan en un futuro cercano en ingresos.

Los egresos de inversión son de dos clases: las inversiones en activos fijos y las inversiones en capital de trabajo.

- *Inversiones en activos fijos:* son fáciles de determinar, ya que se calculan en base a presupuestos de los terrenos, construcciones, maquinaria, equipo y herramientas nuevas o usadas. En el caso de Angulo Innocenti, ya que Angulo Exportadora e Importadora S.A. no posee maquinaria ni equipos propios, y los terrenos donde trabaja se habían depreciado completamente antes del comienzo de la actividad, no existen inversiones en activos fijos.
- *Inversiones en Capital de Trabajo:* El Capital de Trabajo está constituido por los gastos en que se incurre durante los primeros meses de operación de un negocio. Es necesario contar con liquidez suficiente para cubrir todos estos gastos hasta que puedan ser solventados con los ingresos generados por las ventas del mismo negocio. Es decir, se debe contar con un capital que permita trabajar hasta obtener los primeros ingresos.

Para estimar los pagos iniciales operativos, se deberá calcular cuánto tiempo tomará solventar los egresos con los ingresos generados por las ventas. Para ello, se deberá contar con suficiente capital inicial para pagar los costos operativos durante el primer periodo.

## 8. SITUACIÓN ACTUAL

En base a los dos componentes analizados, en la tabla N° 5 se detalla el flujo de fondos hasta el año 2015.

En este flujo de fondos es posible ver que el saldo final brinda valores positivos desde el segundo año del negocio en marcha. Esto indica que por el momento, el proyecto está dando buenos resultados.

Sin embargo, el saldo final de cada año no es un indicador de rentabilidad continua del proyecto ya que se deberán analizar los ingresos y egresos futuros para poder determinar si el proyecto será rentable a largo plazo o no.

Tabla N° 5:

Flujo de fondos de Angulo Innocenti Viticultores desde el año 2010 al 2015

|                                   | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 0              | -18.500        | 30.052         | 65.461         | 111.106        |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                |                |                |                |                |
| Cant. Cajas Nonni                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 1000           |
| Precio FCA                        | 48             | 48             | 48             | 48             | 48             |
| Total Nonni                       | 0              | 0              | 0              | 0              | 48000          |
| Cajas AI                          | 1416           | 4091           | 2634           | 3656           | 3748           |
| Precio FCA                        | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             |
| Total AI                          | 96288          | 278188         | 179112         | 248608         | 254864         |
| Cajas Unisono                     |                | 75             | 475            | 217            | 35             |
| Precio FCA                        | 148            | 148            | 148            | 148            | 148            |
| Total Unísono                     | 0              | 11100          | 70300          | 32116          | 5180           |
| <b>Total Ingresos Operativos</b>  | <b>96.288</b>  | <b>289.288</b> | <b>249.412</b> | <b>280.724</b> | <b>308.044</b> |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                |                |                |                |                |
| Costos Fijos                      | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         |
| Costos Variables                  | 45.369         | 135.524        | 117.862        | 131.861        | 145.734        |
| Ingresos Brutos                   | 4.814          | 14.464         | 12.471         | 14.036         | 15.402         |
| Imp. Gcias.                       | 0              | 26.144         | 19.066         | 24.578         | 28.806         |
| Otros Egresos                     | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Egresos Operativos</b>   | <b>114.788</b> | <b>240.736</b> | <b>214.003</b> | <b>235.079</b> | <b>254.547</b> |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | <b>-18.500</b> | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | <b>-18.500</b> | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> |
| <b>Saldo Final de año</b>         | <b>-18.500</b> | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## 9. SITUACIÓN FUTURA EN CASO DE CONTINUAR LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se expone un análisis sobre futuro de este proyecto y cuál sería la rentabilidad del mismo en dos escenarios diferentes: uno optimista y uno pesimista.

### 9.1 INDICADOR DE RENTABILIDAD

Todo proyecto persigue un mismo fin: su rentabilidad.

Habr  rentabilidad cuando un proyecto genere ganancias. Esto será cuando las utilidades sean mayores a los costos e inversiones. Sin embargo, en tiempos largos las ganancias no son tan claras, más aún en casos en los que hay periodos donde las utilidades son sumamente pequeñas y en otros hasta pérdidas. A su vez, el dinero de hoy no tendrá el mismo valor dentro de un año y no tiene el mismo valor que el año pasado.

Cuando un negocio se desarrolla en un plazo de tiempo corto, es posible identificar de manera clara las inversiones realizadas en el negocio y los ingresos obtenidos en el mismo son mayores a esas inversiones, entonces podremos distinguir que se han producido ganancias.

En cambio, en los periodos largos de tiempo es más difícil determinar si un proyecto es rentable o no a simple vista. Para estas ocasiones se utiliza el método del “Valor Actual Neto” (VAN) que no solo incluye indicadores de rentabilidad, sino que también permite calcular las expectativas de ganancias de un negocio. Se dice que un negocio es rentable cuando su VAN es mayor a 0.

Para el análisis de rentabilidad y cálculo del Valor Actual neto se toma como tasa de costo de capital ( $k_e$ ) la tasa efectiva anual de un plazo fijo del Banco Nación. En este caso la tasa efectiva anual es de 29,50%.<sup>3</sup>

$$K_e = 0,295$$

También se debe aclarar que la inversión inicial de este proyecto fue realizada en su totalidad con capital propio del grupo Angulo, es decir, no existe ninguna fuente de financiamiento ajeno.

Para poder analizar la rentabilidad de Angulo Innocenti Viticultores, se calcular  su VAN tomando un flujo de fondos de los 10 años posteriores al año 2015.

## 9.2 ESCENARIO OPTIMISTA

En un escenario optimista se considerará que la situación actual mejorar  año tras año, en base al comportamiento actual del mercado. La compa a importadora continuará adquiriendo todos los productos de Angulo Innocenti hasta alcanzar la estabilidad en la demanda de cada uno.

Los aumentos de las ventas se supondrán de la siguiente manera a partir del comportamiento de cada vino:

---

<sup>3</sup> Tasa nominal Anual Adelantada Banco de la Nación Argentina para más de 365 días (Mayo 2016).

- *Nonni*: Al ser un vino nuevo, se prevé un aumento del 100% para el primer año en el cual su demanda se estabilizará. Los años siguientes se supone un aumento anual del 10%.
- *Angulo Innocenti*: Este vino está alcanzando la meseta de su demanda por lo que se estima que entre el año 2016 y 2020 el aumento será del 10% anual y los años siguientes será del 5%.
- *Unísono*: Al ser este un vino de guarda, su demanda es más inestable. Por este motivo los aumentos se estiman que serán alternados entre el 100% para el año 2016, luego disminuyendo al 70% en el año siguiente, en el 2018 nuevamente aumentará y seguirá disminuyendo y aumentando sucesivamente cada dos años.

Los costos fijos se mantienen año a año ya que el volumen de ventas no genera cambios en magnitudes totales. Los costos variables, en cambio, aumentarán con los niveles de ventas supuestos.

En la tabla N°6, se detalla el flujo de fondos del Angulo Exportadora e Importadora S.A. proyectado a 10 años desde fines de 2016 en un escenario optimista.

El valor presente neto para este proyecto desde fines del año 2016 al 2025 será de USD 2.278.362,00 en el caso de que los datos supuestos coincidan con la realidad. Este escenario sería muy rentable para Angulo Innocenti Viticultores, ya que la tasa interna de retorno supera a la tasa de capital, lo que indica que es más conveniente continuar invirtiendo en la compra y venta de vinos que invertir ese mismo dinero en un plazo fijo del Banco Nación.

### 9.3 ESCENARIO PESIMISTA

Es importante considerar el impacto que un escenario pesimista podría generar en el proyecto ya que al depender éste de un único mercado, todo lo que suceda en éste se verá reflejado en el flujo de fondos.

En un escenario pesimista se considerará que la situación actual no mejorará año tras año. Por problemas económicos o sociales la demanda de vinos del mercado estadounidense disminuiría en gran magnitud. En principio, caerían las cantidades demandadas de cada producto y en un futuro lejano se podría producir la eliminación de algunos de los vinos de la cartera de productos que maneja el importador.

Para este escenario, se supondrá una disminución anual del 1% de las ventas de cada vino en forma pareja, para observar qué pasaría con el VAN en un contexto pesimista.

Tabla N° 6:

Flujo de fondos Angulo Exportadora proyectado a 10 años en un escenario optimista

|                                   | 2011      | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 0         | -18.500 | 30.052  | 65.461  | 111.106 | 164.604 | 241.755 | 329.587 | 432.410 | 547.959 | 685.208 | 849.134   | 1.025.826 | 1.219.224 | 1.444.342 |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| Cant. Cajas Nonni                 | 0         | 0       | 0       | 0       | 1000    | 2000    | 2200    | 2420    | 2662    | 2928    | 3220    | 3542      | 3896      | 4285      | 4713      |
| Precio FCA                        | 48        | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48      | 48        | 48        | 48        | 48        |
| <b>Total Nonni</b>                | 0         | 0       | 0       | 0       | 48000   | 96000   | 105600  | 116160  | 127776  | 140544  | 154560  | 170016    | 187008    | 205680    | 226224    |
| Cajas AI                          | 1416      | 4091    | 2634    | 3656    | 3748    | 4122,00 | 4534,00 | 4987,00 | 5486,00 | 6035,00 | 6639,00 | 7303,00   | 8033,00   | 8836,00   | 9720,00   |
| Precio FCA                        | 68        | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68      | 68        | 68        | 68        | 68        |
| <b>Total AI</b>                   | 96288     | 278188  | 179112  | 248608  | 254864  | 280296  | 308312  | 339116  | 373048  | 410380  | 451452  | 496604    | 546244    | 600848    | 660960    |
| Cajas Unisono                     |           | 75      | 475     | 217     | 35      | 70,00   | 49,00   | 98,00   | 68,00   | 136,00  | 95,00   | 190,00    | 133,00    | 266,00    | 186,00    |
| Precio FCA                        | 148       | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148     | 148       | 148       | 148       | 148       |
| <b>Total Unisono</b>              | 0         | 11100   | 70300   | 32116   | 5180    | 10360   | 7252    | 14504   | 10064   | 20128   | 14060   | 28120     | 19684     | 39368     | 27528     |
| <b>Total Ingresos Operativos</b>  | 96.288    | 289.288 | 249.412 | 280.724 | 308.044 | 386.656 | 421.164 | 469.780 | 510.888 | 571.052 | 620.072 | 694.740   | 752.936   | 845.896   | 914.712   |
| <b>Egresos Operativos</b>         |           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| Costos Fijos                      | 64.604    | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604  | 64.604    | 64.604    | 64.604    | 64.604    |
| Costos Variables                  | 45.369    | 135.524 | 117.862 | 131.861 | 145.734 | 184.025 | 200.376 | 223.498 | 242.971 | 266.743 | 272.271 | 323.566   | 353.150   | 392.662   | 428.079   |
| Ingresos Brutos                   | 4.814     | 14.464  | 12.471  | 14.036  | 15.402  | 19.333  | 21.058  | 23.489  | 25.544  | 28.553  | 31.004  | 34.737    | 37.647    | 42.295    | 45.736    |
| Imp. Gcias.                       | 0         | 26.144  | 19.066  | 24.578  | 28.806  | 41.543  | 47.294  | 55.366  | 62.219  | 73.903  | 88.268  | 95.142    | 104.137   | 121.217   | 131.703   |
| <b>Total Egresos Operativos</b>   | 114.788   | 240.736 | 214.003 | 235.079 | 254.547 | 309.504 | 333.332 | 366.957 | 395.338 | 433.803 | 456.146 | 518.048   | 559.538   | 620.778   | 670.121   |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | -18.500   | 30.052  | 65.461  | 111.106 | 164.604 | 241.755 | 329.587 | 432.410 | 547.959 | 685.208 | 849.134 | 1.025.826 | 1.219.224 | 1.444.342 | 1.688.932 |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | -18.500   | 30.052  | 65.461  | 111.106 | 164.604 | 241.755 | 329.587 | 432.410 | 547.959 | 685.208 | 849.134 | 1.025.826 | 1.219.224 | 1.444.342 | 1.688.932 |
| <b>Saldo Final de año</b>         | -18.500   | 30.052  | 65.461  | 111.106 | 164.604 | 241.755 | 329.587 | 432.410 | 547.959 | 685.208 | 849.134 | 1.025.826 | 1.219.224 | 1.444.342 | 1.688.932 |
| <b>VAN a fines de 2016</b>        | 2.278.362 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Ke</b>                         | 29,08%    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>TIR</b>                        | 179%      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |           |           |           |

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que los costos fijos se mantendrían año a año, al igual que en el otro escenario, dado que el volumen de ventas no genera cambios en magnitudes totales. Pero en este caso, los costos variables serían similares a los de un escenario optimista durante los 5 primeros años, ya que Angulo Innocenti continuaría comprando mercadería para mantenerla en stock esperando una mejora en las condiciones externas. Por este motivo, durante ese periodo, los costos relacionados con la compra de vino serían los mismos que en el caso del escenario optimista pero los costos relacionados con la venta disminuirán en la misma proporción que las ventas ya que dependen directamente de ellas.

Esto se mantendría así desde el año 2016 al 2020. Luego, tras no producirse mejoras en las condiciones del mercado, Angulo Innocenti Viticultores dejaría de comprar a S.A. Agropecuaria e Inmobiliaria las mismas cantidades de cajas que en un contexto positivo y compraría solo lo necesario para cubrir la demanda.

En la tabla n° 7 se detalla el flujo de fondos proyectado a 10 años desde el año 2016 en un escenario pesimista.

Allí se observa que en una situación de estas características el Valor Actual Neto sería negativo, indicando cómo una pequeña caída en el consumo del mercado estadounidense tendría un gran impacto en la rentabilidad del proyecto.

En este caso sería más conveniente invertir el dinero obtenido hasta el momento en un plazo fijo. Invertir \$164.604,00 (el saldo obtenido en el año 2015) en un plazo fijo del Banco Nación a la tasa de capital de 0.29 a 10 años generaría un valor de \$643.272,43, siendo éste más rentable que continuar invirtiendo en el mercado estadounidense en un escenario con estas características.

Luego de analizar ambos escenarios es visible la gran vulnerabilidad que existe al depender de un único mercado ya que la situación puede variar de manera extrema según las condiciones que se den dentro de él. En condiciones favorables la rentabilidad sería alta pero en condiciones adversas todo el proyecto se vería afectado por factores que no son controlables por la empresa.

Por este motivo, sería favorable diversificar la cartera de mercados incluyendo a otros destinos de exportación para evitar que cualquier cambio en las condiciones del mercado de EEUU impacte de forma directa en los resultados del proyecto, y así asegurar mayor estabilidad.

Para poder tener una cartera de mercados con menor riesgo, entonces, se deberá investigar qué otros mercados serían los más propicios para destinar y diversificar las exportaciones. A la hora de considerar nuevos destinos, se tendrá en cuenta las ventajas que ofrecen los mercados asiáticos, que actualmente se encuentran en pleno auge y crecimiento de consumo de vinos de uva.

Tabla N° 7:

Flujo de fondos proyectado a 10 años en un escenario pesimista

|                                   | 2011                 | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            | 2025            |
|-----------------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 0                    | -18.500        | 30.052         | 65.461         | 111.106        | 164.604        | 107.735        | 24.807         | -94.025         | -471.473        | -909.432        | -785.343        | -737.039        | -616.459        | -497.617        |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                      |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Cant. Cajas Nonni                 | 0                    | 0              | 0              | 0              | 1000           | 990            | 980            | 970            | 960             | 950             | 940             | 930             | 920             | 910             | 900             |
| Precio FCA                        | 48                   | 48             | 48             | 48             | 48             | 48             | 48             | 48             | 48              | 48              | 48              | 48              | 48              | 48              | 48              |
| Total Nonni                       | 0                    | 0              | 0              | 0              | 48000          | 47520          | 47040          | 46560          | 46080           | 45600           | 45120           | 44640           | 44160           | 43680           | 43200           |
| Cajas AI                          | 1416                 | 4091           | 2634           | 3656           | 3748           | 3710           | 3672           | 3635           | 3598            | 3562            | 3526            | 3490            | 3455            | 3420            | 3385            |
| Precio FCA                        | 68                   | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68              | 68              | 68              | 68              | 68              | 68              | 68              |
| Total AI                          | 96288                | 278188         | 179112         | 248608         | 254864         | 252280         | 249696         | 247180         | 244664          | 242216          | 239768          | 237320          | 234940          | 232560          | 230180          |
| Cajas Unisono                     | 0                    | 75             | 475            | 217            | 35             | 34             | 33             | 32             | 31              | 30              | 29              | 28              | 27              | 26              | 25              |
| Precio FCA                        | 148                  | 148            | 148            | 148            | 148            | 148            | 148            | 148            | 148             | 148             | 148             | 148             | 148             | 148             | 148             |
| Total Unisono                     | 0                    | 11100          | 70300          | 32116          | 5180           | 5032           | 4884           | 4736           | 4588            | 4440            | 4292            | 4144            | 3996            | 3848            | 3700            |
| <b>Total Ingresos Operativos</b>  | <b>96.288</b>        | <b>289.288</b> | <b>249.412</b> | <b>280.724</b> | <b>308.044</b> | <b>304.832</b> | <b>301.620</b> | <b>298.476</b> | <b>295.332</b>  | <b>292.256</b>  | <b>289.180</b>  | <b>286.104</b>  | <b>283.096</b>  | <b>280.088</b>  | <b>277.080</b>  |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                      |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Costos Fijos                      | 64.604,00            | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604         | 64.604          | 64.604          | 64.604          | 64.604          | 64.604          | 64.604          | 64.604          |
| Costos Variables                  | 45.369               | 135.524        | 117.862        | 131.861        | 145.734        | 281.855        | 304.863        | 337.781        | 242.971         | 266.743         | 19.211          | 132.880         | 18.830          | 18.645          | 172.499         |
| Ingresos Brutos                   | 4.814                | 14.464         | 12.471         | 14.036         | 15.402         | 15.242         | 15.081         | 14.924         | 365.204         | 398.868         | 14.459          | 14.305          | 14.155          | 14.004          | 13.854          |
| Imp. Gcias.                       | 0                    | 26.144         | 19.066         | 24.578         | 28.806         |                | 0              | 0              | 0               | 0               | 66.817          | 26.010          | 64.927          | 63.992          | 9.143           |
| <b>Total Egresos Operativos</b>   | <b>114.788</b>       | <b>240.736</b> | <b>214.003</b> | <b>235.079</b> | <b>254.547</b> | <b>361.701</b> | <b>384.548</b> | <b>417.309</b> | <b>672.779</b>  | <b>730.215</b>  | <b>165.091</b>  | <b>237.800</b>  | <b>162.517</b>  | <b>161.246</b>  | <b>260.100</b>  |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | <b>-18.500</b>       | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> | <b>107.735</b> | <b>24.807</b>  | <b>-94.025</b> | <b>-471.473</b> | <b>-909.432</b> | <b>-785.343</b> | <b>-737.039</b> | <b>-616.459</b> | <b>-497.617</b> | <b>-480.637</b> |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | <b>-18.500</b>       | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> | <b>107.735</b> | <b>24.807</b>  | <b>-94.025</b> | <b>-471.473</b> | <b>-909.432</b> | <b>-785.343</b> | <b>-737.039</b> | <b>-616.459</b> | <b>-497.617</b> | <b>-480.637</b> |
| <b>Saldo Final de año</b>         | <b>-18.500</b>       | <b>30.052</b>  | <b>65.461</b>  | <b>111.106</b> | <b>164.604</b> | <b>107.735</b> | <b>24.807</b>  | <b>-94.025</b> | <b>-471.473</b> | <b>-909.432</b> | <b>-785.343</b> | <b>-737.039</b> | <b>-616.459</b> | <b>-497.617</b> | <b>-480.637</b> |
| <b>VAN a fines de 2016</b>        | <b>-1.070.932,24</b> |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Ke</b>                         | <b>29,08%</b>        |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se podrían distribuir las ventas entre dos o más mercados, que por poseer comportamientos poco correlacionados, el riesgo total del negocio se compensaría y sería menor que la suma de los riesgos que cada mercado ofrece de forma individual.

A continuación se analizarán las ventajas que las economías asiáticas ofrecen como destino de exportación de vinos y se determinará cuáles son los destinos más adecuados para incursionar como nuevos mercados de exportación.

## II. MERCADO META

### 1. ANÁLISIS GENERAL DE ASIA

Asia es el continente más antiguo y más extenso del mundo, alcanzando aproximadamente los 44,5 millones de km<sup>2</sup>. Con 5000 millones de habitantes, representa el 60% de la población mundial, ocupando el 30% de la superficie de tierras del mundo (8,6% del total de superficie terrestre y 29,5% de las tierras emergidas).

Se extiende sobre la mitad oriental del Hemisferio Norte, entre el Océano Glacial Ártico (Norte), el Océano Índico (Sur), Mar Rojo y Mar Mediterráneo (Oeste) y el Océano Pacífico (Este).

En los últimos años, el consumo del vino en esta región ha ido aumentando de manera notable, ya que se ha ido generando un cambio en los gustos de los consumidores asiáticos hacia una occidentalización, abriendo una importante oportunidad para los exportadores.

En la última década se ha mostrado en toda Asia una tendencia general a importar productos asequibles aptos para el uso diario y no solo productos de lujo. El vino es uno de ellos ya que está dejando de lado su imagen de artículo de lujo, principalmente entre los jóvenes, para pasar a ser considerado entre las bebidas a consumir cotidianamente.

A pesar de que el mercado de vinos en Asia se encuentra aún en desarrollo, en términos generales, el mercado asiático presenta muy buenas tasas de crecimiento en ventas. Sin embargo, este crecimiento es fuertemente capitalizado por países como Francia e Italia; y en lo referido a países del nuevo mundo por Australia y Nueva Zelanda, estos últimos muy favorecidos por la cercanía geográfica. Respecto a Sudamérica, un país que se destaca por alta comercialización es Chile, ya que posee tratados de Libre Comercio con los países de la región asiática. Esto representa una ventaja impositiva que lo favorece competitivamente, permitiéndole obtener una fuerte presencia y posicionamiento.

A pesar de que Argentina no cuenta con esta ventaja, en la tabla n° 8 se observa cómo ha ido incrementando su presencia en los principales mercados asiáticos en los últimos años. A partir de estos números podemos establecer que a pesar de que los mercados asiáticos son bastante inmaduros, la categoría “Argentina” de a poco está creciendo en interés y en volumen. En la tabla se observa como en un periodo de 10 años el consumo por cajas de 9 litros de vino argentino triplicó su volumen.

Tabla N° 8:

Consumo de vino argentino en los principales mercados asiáticos en cajas de 9 lts.

| Mercado Destino | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CHINA           | 45.765         | 103.194        | 160.691        | 196.577        | 272.584        | 399.645        | 472.544          | 420.860          | 463.974          | 558.830          |
| COREA DEL SUR   | 46.102         | 51.105         | 63.761         | 41.990         | 34.427         | 46.189         | 52.079           | 65.542           | 78.133           | 76.955           |
| HONG KONG       | 56.762         | 77.948         | 55.448         | 81.672         | 96.407         | 81.515         | 97.773           | 80.336           | 73.885           | 71.508           |
| JAPON           | 127.646        | 158.008        | 235.918        | 248.411        | 280.346        | 281.057        | 353.741          | 349.948          | 374.208          | 273.773          |
| SINGAPUR        | 15.396         | 50.227         | 56.561         | 55.074         | 57.340         | 57.667         | 62.513           | 66.297           | 59.699           | 67.529           |
| TAIWAN          | 64.695         | 67.549         | 60.566         | 40.969         | 57.705         | 73.568         | 55.744           | 75.932           | 79.034           | 81.134           |
| <b>Totales</b>  | <b>356.366</b> | <b>508.031</b> | <b>632.945</b> | <b>664.692</b> | <b>798.808</b> | <b>939.640</b> | <b>1.094.393</b> | <b>1.058.915</b> | <b>1.128.933</b> | <b>1.129.729</b> |

Fuente: Caucasia Wine Thinking.

Se observa que desde el año 2011 China es el mercado en importar más cajas de vino argentino embotellado. En el año 2015 China ya casi duplicaba la cantidad del segundo mercado asiático importador, Japón.

Por este motivo, y según diversas fuentes, China es actualmente el mercado asiático más interesante a la hora de exportar vinos. Sin embargo, no hay que perder de vista las oportunidades que Hong Kong, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán ofrecen.

Entre las variedades tintas más demandadas de Argentina, se ubica en primer lugar el Malbec, que además de ser el varietal insignia de nuestro país, es muy versátil para maridar las diversas comidas típicas de estos mercados. Luego se encuentran el Cabernet Sauvignon, un varietal clásico entre los tintos, y el Syrah, que se adapta excelentemente al paladar de los asiáticos, pero tiene la fuerte competencia de Australia por la firme identidad que lo une a este varietal.

Entre las variedades blancas, los preferidos son el Chardonnay, también elegido por ser un clásico, y el Torrontés, que tiene muy buena aceptación ya que uno de sus descriptores aromáticos es el “lychee”, una fruta muy conocida en Asia y por la cual tienen mucha preferencia. Esta variedad tiene un gran potencial para competir con los Sauvignon Blancs de Nueva Zelanda y Australia.

Los mercados asiáticos están aún en desarrollo y ninguno de ellos posee madurez en conocimiento y consumo de vino argentino. Por este motivo, la representación dentro de los países es la clave del éxito. Así lo afirma el jefe de operaciones de Wine Intelligence:

*“Los productores de vino que lograrán mayor éxito serán aquellos que establezcan una presencia física en los mercados a los que apuntan. No es posible conquistar China, Japón, Corea del Sur, Singapur o Taiwán desde una oficina fuera de esos países”*

*(Halstead, Richard, citado por Kuhn, 2012)*

A su vez, los importadores y distribuidores asiáticos, tienen una percepción positiva del vino argentino, aunque los vinos europeos tienen una imagen de calidad que los supera. El Malbec como varietal puede ser una ventaja competitiva para generar identidad de los vinos argentinos como vinos de alta calidad. Sin embargo, por el momento, la decisión de compra de los vinos argentinos en Asia está definida por la relación precio- calidad.

## 2. EVALUACIÓN DETALLADA DE LOS MERCADOS MÁS ATRACTIVOS

A partir de lo señalado previamente se puede concluir que los potenciales países asiáticos a los cuales exportar son los siguientes: China, Hong Kong (tratado como un país aparte debido a su independencia administrativa y jurídica con respecto de China), Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán (también considerado como un país aparte por sus diferencias políticas con China continental).

A continuación se analizará brevemente cada país y se detallarán datos de interés como hábitos de consumo y tendencias que influirán en la toma de decisiones sobre cuál de estos mercados es el más conveniente para que Angulo Innocenti Viticultores dirija sus esfuerzos para la exportación de sus vinos.

### 2.1 CHINA

La República Popular China es un estado soberano situado en el este de Asia. Posee una superficie de 9.562.911 Km<sup>2</sup>, siendo uno de los países más grandes del mundo.

China posee más de mil trescientos millones de habitantes, siendo considerado el país más poblado del mundo. Su forma de gobierno es unipartidista, gobernado por el Partido Comunista. Políticamente, China está dividida en veintidós provincias, cinco regiones autónomas, cuatro municipios bajo jurisdicción central y dos regiones administrativas especiales: Hong Kong y Macao.

Su capital es Pekín y su moneda los Yuanes chinos, también conocidos como Renminbi.

Según la web Datos Macro (2016), este país es considerado la segunda economía mundial por volumen de PBI y es el mayor exportador e importador del mundo.

En cuanto al vino, este país es aún un mercado comparativamente pequeño pero de gran potencial. A pesar de que no es un mercado maduro y los conocimientos sobre precios, variedades y calidad son escasos, bodegas de todo el mundo tratan de vender su producto en este país por lo que la gran oferta está aumentando la popularidad de esta bebida.

El vino chino, principalmente el tinto, presume casi el 92% del consumo total de vino en volumen. Éste suele ser barato y de baja calidad. El marketing agresivo permite lograr una gran

penetración. Por otro lado, el vino embotellado de importación significa el 52% de las importaciones en cantidad, siendo el resto granel. (Recio, 2011, p.4)

De los vinos importados, los provenientes de Francia siguen siendo los más elegidos, vendiendo mayor cantidad de vino y a precios más caros que el resto de competidores.

En China, el consumo de alcohol es principalmente social y muy ligado al género masculino. Salvo en las minorías musulmanas, no existen objeciones en esta cultura hacia el consumo de alcohol.

Recientemente, debido a los beneficios que el vino tinto ofrece a la salud, existen campañas del Gobierno a favor de su consumo. El creciente deseo de poner en práctica costumbres occidentales, también es un factor que favorece la ingesta de esta bebida. Tanto los chinos que regresan de vivir en el extranjero, trayendo consigo hábitos y gustos occidentales, como las nuevas urbes con sus áreas nocturnas con múltiples bares, han generado un aumento en el consumo de esta bebida. A su vez, el consumo de licores tradicionales se encuentra en declive, por lo que las empresas de este sector se ven obligadas a incorporar nuevos productos como el vino. Sin embargo, la cerveza continúa siendo la bebida alcohólica más consumida en este país.

Desde la entrada de China en la OMC<sup>4</sup> cayeron los aranceles de importación, generando una demanda de vinos más caros y de mayor calidad. De esta forma, el mercado de vinos importados ha crecido en valor de manera considerable.

El precio del vino en China es caro. Actualmente una botella de vino tinto importado se puede encontrar normalmente alrededor de los 11 euros y una de origen nacional, se encuentra alrededor de los 6 euros.

Las ventas de vino importado se concentran en el este del país, principalmente en la costa. Shanghái y Pekín, son los dos principales centros de consumo. La mayor parte de las ventas de vino se produce en las ciudades, y la mitad de ellas, en el canal HORECA<sup>5</sup>.

## 2.2 HONG KONG

Hong Kong, es una región administrativa especial de la República Popular China. Se encuentra ubicada al sur de la República Popular de China, junto a la ciudad de Cantón y la región

---

<sup>4</sup> Organización Mundial del Comercio

<sup>5</sup> Hotelería, restaurantes y cafés

administrativa especial de Macao. Esta región está formada por una península y varias islas situadas en la costa sur del Mar de la China Meridional, en el Delta del Río Perla.

Hasta el 1 de julio de 1997 fue colonia del Reino Unido. En esta región administrativa especial se aplica el modelo administrativo conocido como «un país, dos sistemas». Por este motivo, se aplica un sistema económico capitalista bajo la soberanía del gobierno oficial comunista de China. A su vez, esta región conserva un sistema administrativo y judicial independiente y su propio sistema de aduanas y fronteras externas.

Según la web Datos Macro (2016), su superficie es 1.100 km<sup>2</sup> y su población supera los 7 millones de habitantes.

Hong Kong posee moneda propia, el dólar de Hong Kong (HKD), y es la economía número 29 en base a su volumen de PBI.

El estado de Hong Kong posee una elevada renta per cápita, 38.124 USD. A su vez, de entre los países de la región asiática, es uno de los que posee las capacidades adquisitivas más altas. Es considerado uno de los mercados más importantes y maduros de la zona, a pesar de su reducido territorio.

Desde el año 2008, el arancel que gravaba el valor del vino en Hong Kong fue suprimido, generando un crecimiento en la importación y consumo. El aumento en el desarrollo de la industria turística también ha influido en este crecimiento, y el gran auge que se está viviendo en el sector de las subastas de vino en Hong Kong es un factor de gran importancia. La creencia de que el consumo de dos copas de vino tinto por día trae beneficios para la salud, ha brindado también mayor popularidad a esta bebida.

Al igual que en China continental, Francia es el país exportador de vino con mayor presencia. En los últimos años ha aumentado la demanda de los vinos del Nuevo Mundo debido a que los importadores e instituciones han hecho grandes esfuerzos promocionales para darlos a conocer. Sin embargo, los vinos franceses siguen siendo considerados de mayor calidad y tienen un precio más elevado.

El consumo per cápita en Hong Kong es el más elevado de toda la región, alcanzado los 9,28 litros per cápita en el año 2013. De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Hong Kong (Lucia Harrando, 2012, p.15) la mayoría del vino consumido son los vinos tranquilos (sin presencia de burbujas), alcanzando el 89,8% del total, frente al 9,9% del mercado que está cubierto por vinos espumosos y el 0,3 % por vinos fortificados (como el vino de Jerez, por ejemplo).

Para la comercialización de vinos, en este país como en toda la región, es muy importante mantener contacto habitualmente con los importadores y distribuidores. A su vez, establecer

acciones de promoción como visitas a ferias, presentaciones de nuevas cosechas y productos, cambios en el packaging y etiquetas, ayudan a brindar mayores conocimientos a los consumidores y a mantener la imagen de las bodegas en sus mentes.

Cabe destacar que la importancia de Hong Kong no se debe simplemente a las características de su mercado, sino que también es la puerta de entrada para los vinos que son reexportados a China continental y a otros países asiáticos.

### 2.3 JAPÓN

*“Japón es un país insular de una superficie de 377.960 km<sup>2</sup> situado al este de Asia, en el océano Pacífico. A su oeste se encuentra el mar del Japón, China, Corea del Norte, Corea del Sur y Rusia, al norte el mar de Ojotsk y al sur el mar de China Oriental y Taiwán.*

*Este país cuenta con una población de más de 127 millones de habitantes. Su capital es Tokio y su moneda, los Yenes japoneses.*

*Desde hace varias décadas es considerado una de las grandes potencias económicas mundiales y en la actualidad es la tercera mayor economía por volumen de PIB. A su vez, es el cuarto mayor exportador e importador mundial de mercancías.”*

*(Web Datos Macro, 2016)*

Japón es la segunda consumidora de vino en la región asiática, luego de China.

En el año 2009 fue el mayor importador de vino de la región, multiplicando por cuatro el total de vino importado por China desde el 2004 al 2008, ya que durante ese periodo Hong Kong contaba aún con el arancel que gravaba el valor del vino.

En Japón, la mayor parte del crecimiento del mercado está siendo llevada a cabo por el on-trade<sup>6</sup>, debido a que los consumidores se están alejando del off-trade<sup>7</sup> por razones económicas. El vino está aumentando su papel dentro de las comidas para familias japonesas que adoptan hábitos de alimentación del estilo occidental.

Según la nota sectorial “El Mercado del Vino Tranquilo en Japón” dentro de los mercados asiáticos, Japón es el más maduro y esto se debe a varios factores. En primer lugar, el reconocimiento del vino como un producto beneficioso para la salud, como sucede en toda Asia. En

---

<sup>6</sup> Venta a través de detallistas como supermercados y vinotecas.

<sup>7</sup> Venta directa al público a través de restaurants, bares, etc.

segundo lugar, la cultura japonesa sufre desde varios años una continua occidentalización que sigue las tendencias de EE.UU. o Europa en cuanto a consumo (Álvarez Martínez, 2012, p.18)

Actualmente, Japón cuenta con 47 millones de consumidores regulares de vino. Los jóvenes consumidores están considerando el vino como una bebida de moda y se encuentran más abiertos a experimentar que aquellos consumidores de vino japoneses de mayor edad.

Debido a la madurez del mercado, el consumo del vino es más habitual aunque aún se trata de un consumo minoritario frente a otras bebidas como la cerveza, o el shochu<sup>8</sup> y el sake. Se percibe así la fuerte competencia de esta bebida con la cerveza o los licores tradicionales y no solo entre los vinos de distintos orígenes.

En cuanto a preferencias sobre variedades, los vinos tintos se imponen, pero existe también un alto consumo de vinos espumosos y rosados.

Los vinos importados, provenientes de todas partes del mundo, representan más del 60% del consumo. Según un informe (EXTENDA, 2011, p.7), desde el año 1994, la cantidad de vino importado a Japón supera a la cantidad de vino de producción nacional.

En cuanto a los tipos de consumidores, podemos destacar dos grupos: los que tienen conocimientos profundos sobre vinos y los que se inclinan por la compra de vinos baratos. Este último grupo ha crecido en los últimos años.

## 2.4 COREA DEL SUR

La República de Corea, comúnmente conocida como Corea del Sur es un país de Asia Oriental, ubicado en la parte sur de la península de Corea. Su superficie es de 100.150 Km<sup>2</sup> y se encuentra al sur de la República Popular Democrática de Corea (comúnmente conocida como Corea del Norte), con la cual formó un solo país hasta 1945. Su capital es Seúl, donde aproximadamente vive la mitad de la población del país, que supera los 49 millones de habitantes.

De acuerdo a la web Datos Macro (2016), su moneda es el Won Surcoreano y desde el año 1950 la economía de Corea del Sur ha crecido hasta alcanzar el puesto número 13<sup>a</sup> por volumen de PIB del mundo.

En este país el mercado del vino es aún un mercado joven, la importación de vino se liberalizó en 1988. Antes de este año, los vinos eran importados únicamente a través de la Korean National Tourism Corporation, que era el suministrador oficial de los hoteles del país. En un

---

<sup>8</sup>Bebida alcohólica de Japón, comúnmente destilada de cebada, camote o arroz.

comienzo, se consumían principalmente vinos de calidad entre media y baja, dulces y afrutados. En los últimos años los hábitos han cambiado y los consumidores eligen vinos de alta calidad, especialmente tintos.

Según un informe del Ministerio de Economía y Finanzas Coreano (citado en Gomez Carbonero, 2010, p. 54) el consumo de alcohol por habitante en Corea es uno de los más altos del mundo. Esto se debe a que el consumo de bebidas alcohólicas forma una parte importante y cultural de la vida social en Corea. Las bebidas de mayor consumo son la cerveza y el soyu (bebida tradicional coreana). Sin embargo, al igual que en los países analizados anteriormente, muchas tendencias han propiciado un importante aumento en el consumo de vino. La creciente adopción de costumbres occidentales, el aumento del nivel de renta, el incremento del consumo de bebidas alcohólicas por parte de las mujeres (sobre todo jóvenes) y la publicidad sobre los beneficios del vino tinto en la salud, son las más influyentes.

Todos estos factores han permitido educar los paladares de gran parte de los consumidores, brindando mayor conocimiento acerca de las variedades y marcas de vino, propiciando una oferta mayor y más diversificada.

Los vinos provenientes de Francia ocupan el primer lugar entre los importados. Esto se debe principalmente a la imagen que estos poseen a nivel mundial. Sin embargo, sus niveles de crecimiento han decaído en los últimos años.

Luego le siguen los de Chile, Estados Unidos, Italia, Australia, Alemania y España (Gomez Carbonero, 2010, p. 54). En el caso particular de Chile, el acuerdo de libre comercio entre estos dos países, vigente desde el año 2002, brinda mayor competitividad de precios, y ha sido acompañado con acciones de promoción exitosas por parte de este país. Por este motivo, han podido obtener el segundo lugar en ventas de vinos importados.

## 2.5 SINGAPUR

Según la web Datos Macro (2016), Singapur es un país soberano insular situado en Asia sudoriental. Con 716 km<sup>2</sup>, es el país más pequeño del sudeste asiático.

Cuenta con una población de más de 5,4 millones de habitantes, siendo uno de los países menos poblados del mundo, pero posee una altísima densidad de población, de 7.640 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Su capital es Singapur, la cual es considerada una Ciudad- Estado y su moneda Dólares Singapur.

Su forma de gobierno es la república parlamentaria y en la economía mundial, ocupa el puesto número 37 por volumen de PIB.

*“Singapur es un mercado pequeño, que cuenta con más de cinco millones de habitantes, y con un consumo interno per cápita de vino elevado para ser un país sin tradición de vino, que está creciendo por encima de las previsiones más optimistas, ya que en 2011 alcanzó los nueve millones de litros.”*

*(Machín de Lorenzo, 2012, p.5)*

Es importante destacar que este consumo se concentra en los expatriados de países con tradición de vino, y en las clases sociales más altas.

Al igual que en el caso de Hong Kong, la importancia de este mercado va mucho más allá del consumo interno, ya que es un centro de reexportaciones para el resto del sudeste asiático. Además, Singapur es el proveedor de todos los cruceros que pasan por su puerto, uno de los más importantes del mundo.

En los próximos años se prevé un importante aumento en el consumo de vino debido a la fuerte economía del país, el crecimiento de la cultura vitivinícola y el aumento esperado del número de turistas como consecuencia de la apertura dos casinos.

El 70% de los consumidores prefieren el vino tinto, ya que lo asocian a un toque de distinción. Sin embargo, recientemente el consumo de vino blanco y espumoso ha alcanzado un crecimiento importante.

Los singapurenses prefieren el vino de Francia, en concreto el proveniente de la zona de Burdeos. En segundo lugar se posicionan los vinos australianos, pero ocupan normalmente en niveles de precios bastante más bajos. Los vinos de origen chileno están experimentando un crecimiento significativo en los últimos años.

Cabe destacar que debido a que no existe un volumen suficiente de venta que justifique la exportación directa, es más conveniente realizar el ingreso a este mercado a través de un agente o importador local.

Las actividades promocionales organizadas en conjunto con los importadores y distribuidores en restaurantes, hoteles y tiendas de primer nivel son muy valoradas por el público objetivo, así también los regalos corporativos.

Los consumidores de este mercado son altamente sensibles a la marca, por lo que será ésta la que determine la decisión de compra en la mayoría de los casos.

El segmento de los vinos de menor precio se compone principalmente de vinos del nuevo mundo, provenientes de países como Australia, Argentina, Chile y Sudáfrica.

En el segmento de precios medios y altos predominan los vinos europeos, principalmente los de Francia, aunque también se encuentran en menor medida vinos provenientes de Australia y Chile.

## 2.6 TAIWÁN

La isla de Taiwán, está situada en el este de Asia y tiene una superficie de 35.980 km<sup>2</sup>. Está ubicada frente a las costas de la provincia china de Fujian, separada de ésta por el estrecho de Taiwán.

La isla se encuentra bajo el régimen político de la República de China desde 1945. Este régimen gobernaba toda China hasta el final de la guerra civil por la que el Partido Comunista de China, liderado por Mao Zedong, se hizo con el poder en China Continental.

Desde esa época, en la isla se conserva el antiguo régimen, generando una compleja situación jurídica y diplomática, aunque en la práctica es un Estado independiente parcialmente reconocido como República de China o Taiwán. Argentina no lo reconoce como tal, ya que tiene relaciones diplomáticas con la República Popular China, que se niega a aceptar tales relaciones con aquellos países que reconocen al régimen de Taiwán

Según la web Datos Macro (2016): “La población de la isla es de más de 23 millones de habitantes. Su capital es Taipéi y su moneda los Nuevos Dólares Taiwanesees. Este estado se encuentra en el puesto número 26 por volumen de PIB.”

Taiwán ingresó a la OMC en el año 1997, y a partir de esa fecha se liberalizó el ingreso de vinos a la isla. Esto provocó un fuerte “boom” en las importaciones que generó por un tiempo un exceso de stock, conllevando a varios años de crecimiento negativo. En los últimos años esta situación ha mejorado y ahora el mercado del vino está experimentando un crecimiento constante. A pesar de esto, en el año 2012 fue el único mercado que redujo el volumen de sus importaciones con respecto al año anterior.

Según un informe español (Martín Sepúlveda, 2005, p.5), el mayor porcentaje de los vinos que hay en el mercado son importados, ya que la producción de la isla es muy pequeña. Las importaciones de vino en el año 2004 alcanzaron los 58 millones de dólares americanos, una cifra bastante considerable si la comparamos con otros países asiáticos y con relación al tamaño de la isla y su población.

Los taiwaneses prefieren los vinos tintos por sobre los blancos. Los vinos franceses lideran el mercado, aunque los vinos del Nuevo Mundo también ocupan una importante cuota de participación. Los que tiene mayor presencia son los provenientes de EEUU, Australia y Chile, países que destacan por sus fuertes actividades promocionales.

Productores e importadores han realizado muchos esfuerzos en inversiones, lo que se ve reflejado en el crecimiento del consumo de vinos en Taiwán. Las actividades promocionales de países como Francia y otros del Nuevo Mundo y las publicidades sobre los beneficios del vino para la salud también han influido en este crecimiento.

Diversas fuentes señalan que en la actualidad existe una mayor cantidad de consumidores habituales y que la cultura de tomar vinos se está profundizando. Mujeres y jóvenes han adquirido el hábito de beber más, incluso durante las comidas. A demás, se espera que en el futuro el consumo se diversifique, disminuyendo la concentración actual en cepas clásicas y comenzando a tener mayor importancia los vinos Premium como los blends y variedades menos conocidas.

En cuanto al precio, se menciona como determinante de la decisión de compra entre los consumidores de los segmentos bajo y medio. Los precios de venta al público arrancan en un mínimo de 300 NT (9,85 dólares americanos). Los vinos de buena calidad se encuentran en el rango de 400-450 NT (entre USD 13 y 15), salvo que cuenten con algún tipo de descuento. Los vinos importados tienen precios muy altos, debido principalmente a los impuestos. Esto limita el consumo de gran parte de los consumidores del segmento medio, que es el predominante del mercado.

De los 6 mercados analizados, Taiwán es el más problemático como destino de exportación de vinos. Existen más barreras contra la industria vitivinícola, incluyendo prohibiciones en las ventas de internet, altos impuestos y pocas personas que hablen inglés en comparación con otros países líderes de Asia.

### 3. SELECCIÓN Y RANKING

Para poder decidir cuál de los potenciales mercados asiáticos cumplen con las exigencias particulares de interés y, a su vez, tienen la suficiente demanda potencial como para realizar una investigación más profunda, se utilizará el Método de los Factores Clave.

Este método consiste en seleccionar ciertas variables que se consideren relevantes para la aceptación de los productos de la empresa en el mercado extranjero y calificar estas variables según su influencia. Luego se obtienen valores normalizados, que brindan una idea del mercado con mayor potencial para destinar las exportaciones.

Para ello se analizarán las siguientes variables:

- **Población:** En la tabla N°9 se detallan los datos de población total por país y luego por edades. Para el análisis se le dará mayor importancia a la población de 15 a 64 años y de 65 años en adelante que son quienes están en condiciones de consumir bebidas alcohólicas. Estos datos son de gran utilidad ya que se puede diferenciar el consumo joven del consumo

de adultos mayores, brindando una visión más clara sobre el sector etario donde se ubica la mayor cantidad de consumidores. Los habitantes totales indican el potencial de consumo de un país a largo plazo por eso a esta variable se le dará una ponderación del 5% ya que es un indicador general. El público joven, en particular, presenta mayor interés por el consumo de vinos, y es notable que estos mercados se encuentran más abiertos a las nuevas tendencias que brindan los vinos del Nuevo Mundo, por este motivo se le dará mayor importancia a la población situada entre 15 y 64 años, con un porcentaje del 15%. Otro 10% de la ponderación corresponderá a los mayores de 65 años, quienes también son consumidores potenciales. Sin embargo, éstos tienen gustos más difíciles de modificar que los jóvenes y menos predisposición a probar cosas nuevas, por este motivo, su importancia es menor.

- Renta anual (PBI) per cápita: Permite obtener una idea clara del ingreso promedio de los consumidores. Debido a que el vino es un bien de lujo, mientras mayor sea el ingreso anual, mayor demanda potencial de vinos existirá. Por este motivo, la ponderación correspondiente a esta variable será del 13%, quedando en tercer lugar en importancia luego del consumo anual per cápita y de los potenciales consumidores de entre 15 y 64 años.
- Consumo anual de vino tranquilo per cápita: Indicador de suma importancia para determinar cuál es la demanda actual de vinos por país. También se considera el aumento que tuvo este indicador desde el año 2011 al año 2014, lo que permite estimar el crecimiento potencial de la demanda. A la suma de estas dos variables se les ha asignado un total del 42%, casi la mitad de la ponderación total. Esto se debe a que a partir de este indicador podemos estimar cuántos de los habitantes de cada país han dejado de ser potenciales consumidores para ser consumidores actuales, quienes tendrán más intención de compra que aquellos que no consumen habitualmente vinos. A la variable de consumo per cápita se le asigna el 30% de la ponderación total, y al aumento en el consumo, el 12%.
- Ferias: Eventos que permiten ofrecer mayor promoción de los vinos en el mercado. Son de alta utilidad para conseguir importadores, ya que una gran cantidad de ellos asisten en busca de nuevas bodegas. A partir de la investigación realizada fue determinada la importancia de la promoción, ya que el público joven es más influenciado a través de esta actividad. Debido a que algunos de estos eventos también son abiertos al público, mientras más eventos existan hay más posibilidades de dar a conocer los productos en los mercados potenciales. Este factor representa solo un 5% del total, ya que a pesar de que es un soporte muy importante para ingresar al mercado y dar a conocer los productos, si no existen consumidores actuales o potenciales, no se lograrán grandes ventas.

- Cantidad de empresas importadoras: Las empresas importadoras son el cliente fundamental de Angulo Innocenti Viticultores, ya que son quienes insertarán los vinos en el mercado de destino. Debido a que este dato es muy difícil de determinar, se utilizó como base el listado de empresas importadoras que brinda la embajada de Argentina de cada mercado de destino a las empresas que desean exportar vinos a esos países (Argentina Trade Net). El 10% de la ponderación total corresponde a este indicador, dejándolo en sexto lugar en importancia frente a las demás variables ya que de forma similar a las ferias, es un factor que ayuda a ingresar al mercado, pero si el mercado no es atractivo en cuanto a su potencial de consumo, carecerá de importancia ingresar a él.

Analizando todos estos factores se determinará en qué mercado será más conveniente ingresar con respecto a los demás.

Tabla N° 9:

Tabla de valores

| Ref. | Variabes   | China     | Hong Kong | Japón   | Corea del Sur | Singapur | Taiwán | Max       | Min       |
|------|--|-----------|-----------|---------|---------------|----------|--------|-----------|-----------|
| 1    | Población en millones Año 2014   | 1.355,692 | 7,267     | 127,103 | 49,039        | 5,567    | 23,359 | 1.355,69  | 5,567     |
| 2    | Población entre 15 y 64 años Año 2014                                      | 992,366   | 5,319     | 77,532  | 35,896        | 4,347    | 17,285 | 992,37    | 4,347     |
| 3    | Población desde 65 años en adelante Año 2014                               | 130,146   | 1,068     | 32,792  | 6,227         | 0,473    | 2,803  | 130,15    | 0,473     |
| 4    | PBI per cápita año 2014  | 7590      | 40169,5   | 36194,4 | 27970,5       | 56284,3  | 22619  | 56.284,30 | 7.590,000 |
| 5    | Consumo anual de vino tranquilo per cápita en litros (2014)                | 1,18      | 8,57      | 2,73    | 0,72          | 3,23     | 0,9    | 8,57      | 0,720     |
| 6    | Variación del consumo anual per cápita desde el año 2011 hasta el año 2014 | 1,9       | 1,67      | 0,66    | 0,83          | 0,57     | 1      | 1,90      | 0,570     |
| 7    | Ferias   | 7         | 6         | 4       | 7             | 1        | 2      | 7,00      | 1,000     |
| 8    | Cantidad de empresas importadoras  | 341       | 164       | 66      | 191           | 24       | 28     | 341,00    | 24,000    |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las siguientes webs: Datos Macro, CIA, Wine Institute, Banco mundial de datos (2016).

Tabla N° 10:

## Normalización de variables

| Ref. | Variabes   | China | Hong Kong | Japón | Corea del Sur | Singapur | Taiwán |
|------|--|-------|-----------|-------|---------------|----------|--------|
| 1    | Población en millones Año 2014   | 1     | 0,00      | 0,09  | 0,03          | 0,00     | 0,01   |
| 2    | Población entre 15 y 64 años Año 2014                                      | 1     | 0,00      | 0,07  | 0,03          | 0,00     | 0,01   |
| 3    | Población desde 65 años en adelante Año 2014                               | 1     | 0,00      | 0,25  | 0,04          | 0,00     | 0,02   |
| 4    | PBI per cápita año 2014  | 0     | 0,67      | 0,59  | 0,42          | 1,00     | 0,31   |
| 5    | Consumo anual de vino tranquilo per cápita en litros (2014)                | 0,06  | 1,00      | 0,26  | 0,00          | 0,32     | 0,02   |
| 6    | Variación del consumo anual per cápita desde el año 2011 hasta el año 2014 | 1     | 0,83      | 0,07  | 0,20          | 0,00     | 0,32   |
| 7    | Ferías   | 1     | 0,83      | 0,50  | 1,00          | 0,00     | 0,17   |
| 8    | Cantidad de empresas importadoras  | 1     | 0,44      | 0,13  | 0,53          | 0,00     | 0,01   |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 11:

## Ponderación y resultados

| Ref. | Variabes   | Ponderación | China       | Hong Kong   | Japón       | Corea del Sur | Singapur    | Taiwán      |
|------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|
| 1    | Población en millones Año 2014   | 0,05        | 0,0500      | 0,0001      | 0,0045      | 0,0016        | 0,0000      | 0,0007      |
| 2    | Población entre 15 y 64 años Año 2014                                      | 0,15        | 0,1500      | 0,0001      | 0,0111      | 0,0048        | 0,0000      | 0,0020      |
| 3    | Población desde 65 años en adelante Año 2014                               | 0,1         | 0,1000      | 0,0005      | 0,0249      | 0,0044        | 0,0000      | 0,0018      |
| 4    | PBI per cápita año 2014  | 0,13        | 0,0000      | 0,0870      | 0,0764      | 0,0544        | 0,1300      | 0,0401      |
| 5    | Consumo anual de vino tranquilo per cápita en litros (2014)                | 0,3         | 0,0176      | 0,3000      | 0,0768      | 0,0000        | 0,0959      | 0,0069      |
| 6    | Variación del consumo anual per cápita desde el año 2011 hasta el año 2014 | 0,12        | 0,1200      | 0,0992      | 0,0081      | 0,0235        | 0,0000      | 0,0388      |
| 7    | Ferías   | 0,05        | 0,0500      | 0,0417      | 0,0250      | 0,0500        | 0,0000      | 0,0083      |
| 8    | Cantidad de empresas importadoras  | 0,1         | 0,1000      | 0,0442      | 0,0132      | 0,0527        | 0,0000      | 0,0013      |
|      | <b>TOTALES</b>   | <b>1</b>    | <b>0,59</b> | <b>0,57</b> | <b>0,24</b> | <b>0,19</b>   | <b>0,23</b> | <b>0,10</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la normalización de variables y ponderar cada una de las mismas para determinar la importancia que tienen dentro del análisis, se obtuvo que el país con mayores cualidades para dirigir las exportaciones de Angulo Innocenti sea China.

Teniendo en cuenta este resultado, a continuación se desarrollará el Plan de Exportación a China de los vinos de Angulo Innocenti Viticultores, para destinar parte de sus exportaciones a China como adición a las exportaciones actuales hacia Estados Unidos.

### III. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO: CHINA

#### 1. PANORÁMICA DEL PAÍS

*“La República Popular China se extiende por el este del continente asiático y por la orilla occidental del Océano Pacífico. Por el este limita con la República Popular Democrática de Corea; por el norte, con Mongolia; por el nordeste, con Rusia; por el noroeste, con Kazajistán, Kirguizistán y Tayikistán; por el oeste y el suroeste, con Afganistán, Pakistán, India, Nepal y Bután; por el sur, con Birmania, Laos y Vietnam; por el este, mira a través del mar a Japón, Taiwán y Filipinas.*

*China ocupa una superficie de 9.596.960 Km<sup>2</sup>, de la cual sólo el 11% es área cultivable y el 36% son pastos y zonas forestales. Es el tercer país más extenso del mundo, después de Rusia y Canadá y supone más del 6% del espacio emergido mundial. Los principales ríos del país son el Yangtzé y el Río Amarillo (Huang He) que atraviesan la nación de oeste a este y sus valles son vías de comunicación hacia el interior.”*

*(Serrano, 2012, p.5)*

La República popular de China cuenta con una población de 1.357 millones de habitantes y una densidad demográfica de 141 Hab/Km<sup>2</sup>. El 92% de la población es de etnia Han y el 8% restante lo forman otros 56 grupos étnicos considerados minorías nacionales. La lengua oficial de este país es el chino mandarín, además se hablan más de cien dialectos distintos. La unidad monetaria es el Yuan Renminbi (CNY o RMB) y la forma de Estado es el Régimen de Partido Único (Partido Comunista Chino).

China se encuentra dividida administrativamente en cuatro municipios bajo jurisdicción central (Pekín, Shanghái, Tianjin y Chongqing), veintidós provincias (Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunnan y Zhejiang), cinco regiones autónomas (Guangxi, Inner Mongolia, Ningxia, Tíbet y Xinjiang), y dos regiones administrativas especiales (Hong Kong y Macao).

Debido a su gran extensión en superficie, China cuenta con una gran infraestructura de transportes. Su red de carreteras es la segunda más grande del mundo (EEUU cuenta con la

primera) con una longitud de 4.4 millones de kilómetros, de los que aproximadamente 112.000 Km son autopistas según datos del año 2014 brindados por la web “Statista”(2016). El *Plan Maestro de Carreteras* del país, prevé un total de 5,8 millones de kilómetros en su red, incluyendo 400.000 kilómetros de carreteras nacionales y más de 180.000 kilómetros de autopistas para el año 2030. Su red ferroviaria para el año 2014 comprendía 112.000 Km, concentrados en su mayoría en la parte oriental del país. Para el año 2025, China planea contar con una red de trenes que conecte a este país con otros países asiáticos y europeos, según datos de la Unión Internacional de Ferrocarriles (web UIC, 2016).

El mayor puerto del país es el de Shanghái que actualmente es el primero del mundo en número de operaciones con contenedores y en volumen de carga, y es la principal puerta de ingreso de mercadería. A su vez existen otros seis puertos muy importantes según las zonas: Tianjin (norte), Dalián (noroeste), Ningbo (este), Guangzhou, Xiamen y Yangtian (China meridional). Varias líneas marítimas ofrecen servicios regulares directos de transporte de mercancías entre puertos extranjeros y chinos, en especial el de Shanghái. Hong Kong es muy usado como puerto de transbordo.

Los principales aeropuertos de la República popular son el de Pekín, Guangzhou Baiyun, Shanghái Hongqiao, Shanghái Pudong, Chengdu y Shenzhen, que según CAAC (Civil Aviation Administration of China) en el año 2014 recibieron a más de 304.5 millones de pasajeros en total (web CAAC, 2016). Las líneas aéreas más importantes del país (y de Asia) en cuanto a cantidad de pasajeros son Air China, China Eastern y China Southern.

En referencia a esto podemos destacar que la distribución se configura como una de las claves de éxito o fracaso en el mercado chino; dadas las dimensiones de China hay que hablar de múltiples mercados fragmentados con redes de distribución propias. No existe un sistema de distribución que cubra todo el país, y en la actualidad las compañías privadas son la vía más eficaz para la distribución de vinos de importación en el mercado chino.

Según la web Datos Macro (2016), que brinda estadísticas económicas y demográficas de más de 190 países del mundo, el producto interno bruto de China, o PBI, alcanzó en el año 2014 los USD 10.360.105 millones. Esto significó un incremento del 7,4% respecto del año anterior, que en valor absoluto equivale a USD 890.980 millones. El PBI per cápita fue para ese mismo año de USD 7.590, USD 615 más que en el año 2013. Al comparar con el PBI del año 2004, diez años atrás, que fue de USD 1496 por persona, se puede percibir el importante aumento que éste ha tenido, multiplicando este valor cinco veces. Sin embargo, este dato indica que en relación al resto del mundo, el nivel de vida de los habitantes chinos es muy bajo (ese mismo año EEUU tuvo un PBI per cápita de USD 54.597 y Argentina USD 12.922, por citar algunos).

Las exportaciones de China en el año 2014 representaron un 22,6% del PBI, alcanzando los 2.342 mil millones de dólares, mientras que las importaciones se situaron en 1.960 mil millones de dólares, equivalente al 18,9% del PBI del país, siendo uno de los mayores importadores a nivel mundial. Los principales productos importados fueron maquinaria, material eléctrico, reactores nucleares, calderas, combustibles minerales, productos químicos orgánicos, cobre, hierro, acero, aeronaves, equipamiento óptico, equipos médicos y caucho. Finalmente, el superávit comercial de China en 2014 fue de 382 mil millones de dólares, según la fuente Datos Macro (2016).

Los datos sobre la inversión directa extranjera de China durante el año 2014 confirman que este país superó a EEUU convirtiéndose en el primer país en desarrollo en el mundo en cuanto a flujos recibidos de inversión directa extranjera, con un total de 128.000 millones de dólares, lo que supuso un aumento del 3% respecto al año anterior, según el grupo de control UNCTAD de Naciones Unidas (2016).

De acuerdo a datos brindados por la web Global Rates (2016), la inflación en China alcanzó el 7,18% en el año 2008 y en el año 2011 fue del 6,57%. Sin embargo desde el año 2012 hasta la actualidad ha tenido un índice promedio de 1.6% revelando que las medidas para apaciguar la economía tomadas luego del 2011 han surtido efecto.

En cuanto al tipo de cambio:

*“el yuan mantuvo un tipo de cambio fijo hasta el 21 de julio de 2005. Luego de esta fecha y debido a las presiones de los mercados financieros y las amenazas políticas, se decidió dejarlo fluctuar libremente por tres años, hasta que en junio del 2008, el Gobierno decidió volver a anclar el valor del yuan al del dólar. Esto se debió a la crisis económica mundial que se ocurrió ese año y los efectos negativos que la apreciación de la moneda generó, haciendo bajar las exportaciones en un 25,7%. Durante la libre fluctuación, el yuan se apreció desde 8,276 yuanes por dólar hasta 6,827 yuanes por dólar. Nuevamente, en junio de 2010, para aplacar las crecientes críticas, el Banco Central Chino reformó el régimen del tipo de cambio, buscando una mayor flexibilización inmovilizando el tipo de cambio dentro de un régimen flotante en una banda de fluctuación del 0,5%. A su vez, el yuan pasó de denominarse en dólares a hacerlo en una cesta de divisas, con mayor participación del dólar estadounidense, al euro, al yen y al won sur coreano, y en menor medida, al baht tailandés, al rublo, y a los dólares canadiense, australiano y de Singapur. Esto ha generado una tensión apreciativa para las divisas utilizadas como nomenclatura y a su vez, ha propiciado que estos países denominen parte de sus reservas en dólares, presionando el dólar al alza.*

*Todas estas medidas impactaron en una apreciación muy pequeña del Renminbi a pesar de esa fluctuación controlada, porque si bien se ha apreciado la divisa china, también lo ha hecho la estadounidense.”*

(Serrano, 2012, p.7)

Sin embargo, en agosto del año 2015, tras un mes en el que la Bolsa de valores se desplomara varias veces, la moneda china sufrió una gran devaluación. El gobierno chino decidió devaluar su moneda en relación al dólar estadounidense debido a la pérdida de competitividad que estaban teniendo los exportadores chinos. De esta manera, el Yuan Renminbi perdió un 3,5% de paridad cambiaria alcanzando las 6,33 unidades por dólar.

Esta medida tuvo un impacto negativo, no solo en los commodities, sino también en productos de valor agregado como el vino, lo que sumado a la lejanía del mercado y la baja rentabilidad debida al retraso cambiario argentino, generó una disminución en las exportaciones de esta bebida a el gigante asiático. Como en ese año, la devaluación en argentina en relación al dólar supuso un 11%, el impacto de la devaluación del Yuan fue de 2,3%, algo menor que el impacto negativo que pudieron tener otros competidores como los países europeos.

Esta situación generó que los productos importados, entre ellos el vino argentino, se encarecieran, perjudicando así los envíos a ese país en un contexto de alta inflación en Argentina, un peso estancado frente al dólar y aumentos de costos para los productores.

A pesar de esto se espera una recuperación del mercado a partir del año 2017, en el que la agencia de inteligencia de mercado, Mintel, predice que la economía crecerá un 5% anual hasta el año 2020. Por su parte, el presidente de China, Xi Jinping, en reunión con el presidente argentino en abril indicó que desde su gobierno esperan un crecimiento de la economía del 6.5% (Diarios y Noticias, publicado por Infobae, 2016).

Dejando de lado lo ocurrido los dos últimos años, al analizar la participación de China en la escena económica mundial se observa su importancia ya que su evolución económica ha sido muy favorable en las tres últimas décadas, habiendo experimentado tasas constantes de crecimiento en torno al 10% en los últimos años, favorecida principalmente por su apertura al comercio internacional y su ingreso a la Organización Mundial de Comercio como se analizará a continuación.

## **2. INGRESO DE CHINA A LA O.M.C.**

A partir del año 1978 China comenzó un proceso de apertura e integración económica hacia el mundo. Gracias a este proceso, China logró convertirse en un país líder en crecimiento

económico, volumen de comercio y captación de inversión privada desde el exterior. Sin embargo, la alta competitividad de China en el exterior, derivada de sus condiciones económicas y políticas internas, generó varios conflictos con sus principales socios comerciales. Por este motivo, las autoridades de China debieron esforzarse y negociar puntualmente con cada país para mantener el acceso a los mercados externos.

Esta situación generó que el gobierno de China iniciara en el año 1996 las negociaciones para ingresar a la OMC, en busca de una plena integración con el sistema económico mundial. Tras un proceso que duró 15 años, China fue incorporada a los miembros de la Organización Mundial de Comercio en Diciembre del año 2001.

A partir de ese momento, China obtiene un ambiente de comercio multilateral basado en la igualdad y el beneficio mutuo bajo el principio de la no discriminación previsto por la organización. También participa en el establecimiento de un nuevo orden económico internacional en una nueva ronda de negociaciones, incrementa su reforma y apertura al acelerar la creación y el perfeccionamiento de su sistema de economía de mercado socialista. A su vez, cuenta con el mecanismo de solución de disputas de la OMC para abordar y resolver los posibles conflictos económicos y comerciales con otros miembros de la organización.

Es por esto que la entrada de China en la OMC abrió definitivamente el mercado a las exportaciones del resto del mundo. Una de las consecuencias ha sido la baja de aranceles, así como la paulatina reducción de las restricciones a la IED (Inversión Extranjera Directa), con lo cual China es, actualmente, un mercado abierto a la inversión y a las exportaciones argentinas. Del mismo modo, el crecimiento de la economía en este país augura un fuerte potencial como mercado para productos occidentales como el vino, ya que la población urbana goza de un creciente poder adquisitivo y sus patrones de consumo tienden a imitar a los de Occidente.

### **3. COMERCIO EXTERIOR BILATERAL ENTRE ARGENTINA Y CHINA**

*“Entre 2002 y 2010 las exportaciones de Argentina a China se incrementaron a una tasa del 23,2% acumulativa anual, mientras que las importaciones lo hicieron a un ritmo superior: 48,1%. En el año 2010 se registró un déficit de balance comercial para Argentina (US\$ 2 mil millones).*

*A partir del año 2008 la Argentina comenzó a tener un déficit comercial en la balanza con China, a pesar de que ese año las exportaciones alcanzaron su máximo. En el año siguiente, las ventas retrocedieron hasta el 2010, que comenzaron a recuperarse.*

En 2002 el flujo de comercio alcanzaba los US\$ 1,4 miles de millones, mientras que en 2010 su valor fue de US\$ 13,4 miles de millones. Esto demuestra que las transacciones aumentaron su volumen en casi diez veces.

Los envíos a la Argentina muestran una tendencia creciente, rondando el 0,4% de participación en las exportaciones totales de China a lo largo de todo el período analizado.

La inserción de la Argentina como proveedora de China, en cambio muestra una tendencia estable en el período 2002 - 2010, con una participación del 0,4% en ese último año.

En 2010 se enviaron a China el 4,2% de las exportaciones nacionales.

Dicha participación ha mantenido una tendencia heterogénea desde 2002, habiéndose registrado los picos más altos en 2007 y 2008.

En cambio, la participación de las compras a China mantiene un crecimiento sostenido desde el inicio del período bajo análisis.

En 2010, la soja y sus derivados representaron el 77% de las exportaciones argentinas a China. Le siguen en importancia los aceites de petróleo que dieron cuenta del 11,5% de las ventas a este país, y el resto se dividió en un gran número de productos de diversa índole.

Los 8 principales capítulos concentraron el 95% de las ventas totales.

De esos capítulos, los 8 primeros productos vendidos fueron: Porotos de soja (71%\*); petróleo (11,5%\*); Aceite de soja (4%\*); Cueros y Pieles (1,9%\*); Carnes (1,2%\*); Residuos alimenticios (0,8%\*); Tabaco (0,9%\*); Lana (0,6%\*).

(MECON, 2011, p.11-14)

En cuanto a vinos, como se puede observar, no se encuentran dentro de los productos más vendidos.

Sin embargo podemos notar que el crecimiento total de las exportaciones a este país en ese mismo periodo, y hasta el último año, ha sido el siguiente:

Tabla N° 12:

Exportaciones de vino tranquilo desde a Argentina a China 2002-2015

|                | 2002    | 2003    | 2004    | 2005     | 2006     | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | Totales     |
|----------------|---------|---------|---------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>USD FOB</b> | 238.564 | 298.057 | 419.566 | 1122.316 | 1093.384 | 2.620.946 | 4.397.982 | 5.360.805 | 9.709.622 | 16.339.027 | 20.655.450 | 18.764.867 | 17.672.065 | 20.279.784 | 118.972.433 |

Fuente: Caucasia Wine Thinking, 2016.

A partir de la tabla N° 12, podemos observar que se destaca un alto crecimiento desde el año 2002 al 2012 con una tasa promedio de crecimiento del 64%, y que en 14 años se exportó un monto de USD FOB cercano a los 119 millones de dólares americanos. Sin embargo, en el año

2013 y 2014 las políticas económicas y anticorrupción del gobierno de China generaron una caída a nivel general de la importación de vinos tranquilos, disminuyendo también las exportaciones argentinas. En el año 2015, a pesar de la devaluación del yuan y del contexto económico de nuestro país (fin del cepo cambiario, aumento de costos, alta inflación, retraso cambiario, etc.) las exportaciones de vino al país oriental lograron recuperarse pero aún no alcanzan los niveles del año 2012.

A su vez, en los dos últimos años las relaciones políticas entre Argentina y China se estrecharon mucho más.

El presidente del país asiático Xi Jinping visitó Argentina en 2015, luego de 10 años sin recibir ninguna visita presidencial de este país, como parte de una gira latinoamericana que lo llevó a Brasil por la cumbre de los BRICS.

Cabe resaltar que más allá de la política, el comercio marca con profundidad la reciprocidad entre ambos países. Es que después de Brasil, China se posicionó como el segundo destino de las exportaciones locales. Pero luego de varios años de superávit comercial, la balanza marcó un déficit histórico mayor a USD\$ 5.000 millones en 2013 para la Argentina, según un informe de IERAL<sup>9</sup> Fundación Mediterránea citado por Do Rosario (2014), coincidiendo este año con la disminución en exportación de vinos.

Esta autora indica también en su artículo que a comienzos de la década del 2000, existía un superávit comercial. En el bienio 2001-2002 las exportaciones a China rondaban USD 1000 millones, mientras que las importaciones alcanzaban solo USD 700 millones. Ambas cifras fueron creciendo los años siguientes, pero a partir del 2008 y hasta la actualidad, las importaciones de productos provenientes de este país, superan ampliamente las exportaciones de Argentina a China. Desde el 2008, las ventas han caído a un ritmo de 0.6% anual, y se han re direccionado hacia destinos como Brasil o Australia.

Los productos que han continuado su exportación hacia el gigante asiático son en un 90% de origen natural, principalmente son granos. En cambio, los importados son productos industriales. El problema es que la Argentina no ha logrado aumentar sus ventas externas a China de productos agrícolas, alimentos, combustibles y minerales.

En 2013, los principales productos exportados representaron: los porotos de soja el 49,8% de los envíos, los aceites crudos de petróleo el 11%, y el aceite de soja 8,9% del total.

---

<sup>9</sup>Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana.

En ese momento, el embajador chino en Argentina comentó:

*“China no busca superávit en su comercio con Argentina. El país quiere importar más productos argentinos, y más productos que tengan valor agregado”.*

*(Yin Hengmin, citado por Do Rosales, 2014)*

A su vez, recomienda, como se ha destacado anteriormente, la importancia de visitar el mercado para conocerlo en mayor profundidad y saber qué productos son los que desde allí ofrecen mayor demanda.

Luego del cambio de presidente en diciembre del año 2015, el primer encuentro oficial entre Mauricio Macri y Xi Jinping fue en Abril del año 2016 en Washington en el marco de la Cumbre Mundial de Seguridad Nuclear.

En la audiencia, Jinping afirmó su voluntad de seguir estrechando lazos con el gobierno argentino y expresó su deseo de ampliar y potenciar la cooperación y dialogo entre ambos países. A su vez, indicó su anhelo de ampliar el intercambio social y cultural y en infraestructura, ya que China es el país al que se envían más productos agrícolas argentinos. Macri, por su parte, pidió un intercambio comercial más balanceado con el objetivo de exportar más servicios y productos con valor agregado. A su vez, el mandatario chino valoró las reformas del gobierno argentino e indicó que gracias a ello nuestro país ha entrado en una nueva etapa de desarrollo (Infobae, 2016).

A partir de estas declaraciones es posible deducir que en un futuro cercano se generarán proyectos asociativos entre empresas argentinas y chinas, que produzcan así inversión para nuevos negocios. El potencial de China para Argentina es enorme, especialmente en inversiones.

#### **4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE VINOS**

Hace 20 años, en China, el consumo de vino era prácticamente nulo. Su crecimiento fue lento desde sus comienzos, pero en el año 1997 ya alcanzaba los 0.19 litros per cápita. Quince años después, en el 2012 alcanzó 1.32 litros per cápita, significando un aumento de casi 700%. Este importante crecimiento se debe a que el vino comenzó a ser visto como un producto muy beneficioso para la salud. A su vez, esta bebida se ha vuelto muy popular ya que se asocia con un estatus social elevado. Sin embargo, aún existe una gran falta de información sobre calidades y la formación de precios confunde a los consumidores, impidiendo que el crecimiento de su consumo sea más rápido.

Ese mismo año, China alcanzó el quinto lugar en consumo total de vino de uva (incluyendo vinos tranquilos, espumosos y efervescentes). Sin embargo, y a pesar de mantener un incremento

anual sostenido del 20%, en 2013 descendió un 2% por problemas de importación y la exigencia de una mayor sobriedad reclamada por la cúpula dirigente, con motivo de un endurecimiento de las normas y controles sobre la conducción bajo los efectos del alcohol. En 2014, a su vez, descendieron las exportaciones en valor con motivos de las medidas económicas de austeridad y políticas anticorrupción.

En la actualidad los países que lideran el consumo de vinos a nivel mundial son en orden: Estados Unidos, seguido de Francia, Italia, Alemania, China, Reino Unido, Rusia, España y Argentina. En un futuro cercano, se espera que China supere a Alemania y a Italia.

A pesar de esto en el año 2013, según un estudio realizado por la consultora IWSR<sup>10</sup> para Vinexpo, China alcanzó el primer lugar como país consumidor de vino tinto en el mundo. En dicho país contando con Hong Kong ese año se consumieron 155 millones de cajas por 12 botellas de vino tinto (se bebieron 1.865 millones de botellas), frente a 150 millones de cajas en Francia (Infobae, 2014). A estos países les siguió Italia (141), Estados Unidos (134) y Alemania (112). Estos datos muestran la alta preferencia de los consumidores chinos hacia los vinos tintos, que representan casi el 80% del total consumido.

A pesar de todo esto, dentro de las bebidas alcohólicas consumidas en China, el vino representa solo el 4% del total, como se puede observar en el gráfico n° 3. Es por este motivo que se considera que el potencial de este mercado es muy alto ya que se encuentra en las primeras etapas de desarrollo presentando grandes posibilidades de crecimiento.

Gráfico N° 3:



Fuente: Guangdong Provincial Alcohol Industry Association 2011, citado por Serrano, 2012, p.8.

Según un informe elaborado por la Asociación Provincial de la Industria de bebidas alcohólicas de Guangdong (citado por Serrano, 2012, p.8) la cerveza se está consolidando como

<sup>10</sup> International Wine & Spirits Research

bebida alcohólica de mayor consumo. En este plano, el vino está abriéndose camino lentamente, en competencia directa con el Baijiu (vino chino). Este último cuenta con una frecuencia de compra de 5 veces por año y un precio promedio que ronda los 40 RMB por botella. En cuanto a los vinos de importación, estos alcanzan una frecuencia de compra de 2,4 veces por año y un precio medio de 360 RMB por botella. Se considera que el aumento en el consumo de vinos se presentará a medida que China se desarrolle, ya que la población podrá destinar un mayor porcentaje de su renta disponible al ocio y alimentos de lujo, como el vino.

Sin embargo, mientras que el consumo anual de vino per cápita en el mundo es de 6 litros y el de los países de Europa Occidental, de 18 litros, el de China es de 1.18. Cabe resaltar en este análisis el gran tamaño de la población y las tremendas diferencias en cuanto a renta per cápita, educación y estilo de vida que este país presenta entre las provincias del interior y las costeras. Por ello y a pesar de que el mercado del vino aún no está maduro, la gran diferencia entre el consumo de vino en China y en el mundo refleja un gran potencial, especialmente si tenemos en cuenta el crecimiento de la renta y el desarrollo del vino local.

A pesar de que el consumo per cápita se encuentra aun inmensamente lejos del consumo que se da en otros países, el aumento ha sido muy importante en estos últimos años. Sin embargo, el mercado de consumo de vinos en China se encuentra aún en una etapa de expansión debido a que la calidad del vino que se consume es generalmente baja y el precio del vino embotellado importado es alto, siendo inaccesible para muchos consumidores. A su vez, como se observó anteriormente, las bebidas tradicionales, licor de sorgo y arroz, y la cerveza se consumen masivamente, por lo que el vino queda rezagado frente a estas otras bebidas.

En cuanto a la estacionalidad de las ventas, estas se concentran durante las principales festividades debido a la fuerte cultura del regalo que existe en este país. Se estima que alrededor del 50% de las mismas ocurre en la fiesta nacional (primera semana de octubre), el “Moon cake festival” (en septiembre) y en el año nuevo chino (segunda mitad de enero o primera de febrero).

## **5. IMPORTACIÓN DE VINOS FRACCIONADOS**

En lo que se refiere al vino embotellado de importación, Francia está consolidando su liderazgo y otros países como Australia y Chile gozan de una notoriedad creciente, aunque, como se observa en la tabla n° 14, entre los dos no alcanzan la cifra de Francia, U\$S 657,488 millones en 2013. Argentina se ubica muy por debajo de estos países productores, con una participación de solo el 1,6%.

Tabla N° 13:

Importaciones chinas de vinos fraccionados 2013- Código 220421

| <i>Principales países de origen</i> | <i>Monto<br/>(miles de US\$)</i> | <i>Participación</i> |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| <b>Mundo</b>                        | <b>1381934</b>                   | <b>100%</b>          |
| Francia                             | 657488                           | 47,6%                |
| Australia                           | 226287                           | 16,4%                |
| Chile                               | 99736                            | 7,2%                 |
| España                              | 91415                            | 6,6%                 |
| Italia                              | 90123                            | 6,5%                 |
| Estados Unidos                      | 73651                            | 5,3%                 |
| <i>Argentina</i>                    | <i>22484</i>                     | <i>1,6%</i>          |

Fuente: Listado de mercados proveedores del producto 220421 a China, Web TradeMap, 2016.

Si se considera la saturación de la oferta y la rigurosa selectividad de parte de los más importantes distribuidores de vino embotellado importado, se puede decir que la búsqueda del socio adecuado de distribución es la principal batalla a librar y la clave del éxito o del fracaso.

Antiguamente las corporaciones estatales de importación y exportación eran los únicos que podían importar y distribuir vino en China. En la actualidad, hay muchas empresas privadas que cuentan con licencia para la importación de vino, aunque la mayoría de los distribuidores no cuentan con licencia y se sirven de la de otras empresas para cumplir con los trámites de importación a cambio de una comisión sobre el valor de la mercancía importada.

En el año 2010, China importó 2.470.000 litros de vino varietal de Argentina por un valor de US\$9.770.000, mientras que en 2014 importó 4.230.000 litros por un valor de US\$17.976.000, lo que supone un incremento del 71% en volumen y del 84% en monto exportado, a pesar de la caída de las importaciones en este último año en comparación con el 2013 (Caucasia Wine Thinking, 2016).

Actualmente, los vinos importados en China representan entre un 5 % y un 15 % del consumo total de vino, que a su vez supone tan sólo el 4 % del consumo total de bebidas alcohólicas en China. El mercado es joven, está abierto, y ofrece grandes beneficios a quienes penetren en él de la manera correcta.

## 6. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR CHINO

De acuerdo a un informe sobre el mercado del vino en China (Serrano, 2012), los hábitos de consumo de la población china están evolucionando con mucha rapidez mientras el país desarrolla su economía. Es por eso que en la actualidad se puede encontrar una numerosa y variada oferta de vinos y marcas en el mercado. En las grandes ciudades, sus habitantes están destinando mayor parte

de sus recursos al ocio. Entre estas nuevas actividades se incluyen reuniones con amigos con tendencias más occidentales, como disfrutar una copa de vino. Esto se debe a que lo consideran un comportamiento que brinda sofisticación. A su vez, la cultura del regalo y el prestigio que brinda su consumo, han vuelto al vino en una bebida más apreciada por los consumidores. Por este motivo, el consumo se está diversificando y progresivamente se ha ido generando una necesidad de conocer más acerca del vino. De todos modos, existe aún poca información sobre calidades y precios.

A su vez, y como se ha destacado anteriormente, es muy importante el rol que el Gobierno ha tenido en el crecimiento de la demanda de vino de uva, ya que promociona continuamente los beneficios que el mismo otorga a la salud, en comparación con el vino de arroz o de sorgo.

Es por esto que recientemente el vino de uva se ha convertido en un producto que expresa estatus social elevado y es símbolo de una rutina de vida saludable.

Sin embargo, cabe destacar que su consumo se produce principalmente en ocasiones de celebración más que en la vida cotidiana de un consumidor medio.

En el 2012 alrededor de 19 millones de ciudadanos chinos consumían vino importado de forma más o menos habitual. Estos pertenecían a una franja etaria de entre los 18 y 49 años, clase social media-alta y habitantes de grandes ciudades con Pekín, Shanghái o Guangzhou, de acuerdo a datos brindados por la consultora Wine Intelligence, citado por Serrano (2012, p. 10).

Ese mismo año, Wine Intelligence Adhesion Group, llevó a cabo una encuesta para determinar las preferencias de los consumidores chinos en cuanto a país de origen de los vinos.

La tabla número 14 muestra cómo la mayoría de los consumidores considera que Francia es el país de origen preferido a la hora de seleccionar un vino, siendo las zonas de Burdeos y Borgoña las más apreciadas. Muy por debajo le siguen los vinos locales y luego de estos, los provenientes de Chile. Argentina ocupa el lugar número 10, con tan solo un 1% de preferencia.

Otras conclusiones que se obtienen a partir de esta encuesta son los conocimientos sobre países productores. La lista es bastante parecida a la anterior, nuevamente Francia y China ocupan el primer y segundo puesto, y Argentina el mismo lugar n° 10. Aquí se puede observar que más del 40% de los consumidores conocen 10 países productores de vino, un indicador favorable sobre la educación que se ha producido en los últimos años y sobre el interés en nuevas regiones. Este se da principalmente por parte de los consumidores más experimentados y con más conocimientos que buscan experiencias distintas. Ellos son quienes principalmente demandan vinos de otras regiones e impulsan las importaciones.

Tabla N° 14:

Encuesta a consumidores chinos de vino

| VINO FAVORITO DE LOS CONSUMIDORES SEGÚN SU PROCEDENCIA |     | CONOCIMIENTO DE PAÍSES PRODUCTORES DE VINO |     |
|--|-----|--|-----|
| 1° Francia   | 58% | 1° Francia                                 | 94% |
| 2° China   | 11% | 2° China                                   | 88% |
| 3° Chile   | 9%  | 3° Italia                                  | 65% |
| 4° Australia   | 5%  | 4° Australia                               | 63% |
| 5° Italia  | 4%  | 5° España                                  | 51% |
| 6° California  | 2%  | 6° Chile                                   | 50% |
| 7° Portugal  | 2%  | 7° Nueva Zelanda                           | 45% |
| 8° Nueva Zelanda                                       | 2%  | 8° Portugal                                | 45% |
| 9° España  | 1%  | 9° Alemania                                | 45% |
| 10° Argentina  | 1%  | 10° Argentina                              | 40% |
| 11° Alemania   | 1%  | 11° Otro estado de EEUU                    | 38% |
| 12° Otro estado de EEUU                                | 1%  | 12° California                             | 36% |
| 13° Sudáfrica  | 1%  | 13° Sudamérica                             | 31% |

Fuente: Wine Intelligence Adhesion- Group White Paper February 2012, citado por Serrano, 2012, p. 11.

Otros datos que brinda este reporte es que las variables de precio y de país de origen, siguen siendo las más importantes en este mercado.

En cuanto a preferencias sobre variedades, las tintas son las más demandadas, principalmente por su imagen. El Cabernet Sauvignon se encuentra entre los más atractivos aunque los clientes no conozcan sus descriptores, y no lo sepan diferenciar de otras variedades. Luego se encuentran entre los tintos el Merlot, Shiraz o Pinot Noir, de regiones como Francia, Australia y EEUU.

En el caso de los blancos, el Chardonnay es quien tiene esta imagen. El Sauvignon Blanc o Riesling pueden encontrarse con cierta facilidad pero las demás variedades son poco conocidas.

Otro factor de importante peso, principalmente debido a la cultura del regalo, es el packaging. Aquellos vinos que poseen un empaquetado o etiquetado especial son más atractivos a la hora de la decisión de compra. Los momentos de compra para regalo son justo antes y durante las principales festividades chinas. En el canal minorista, las ventas se ven concentradas en estos momentos en festividades como año nuevo chino (desde mediados de enero a mediados de febrero, según el año), fiesta del trabajo (primera semana de mayo), la fiesta nacional (primera semana de octubre), y el “Moon cake festival” (en septiembre), como se mencionó anteriormente. Para estas ocasiones, muchas compañías gubernamentales y privadas también compran gran cantidad de vino importado para realizar regalos empresariales, eventos y celebraciones.

## 7. FACTORES GEOGRÁFICOS Y SOCIODEMOGRÁFICOS

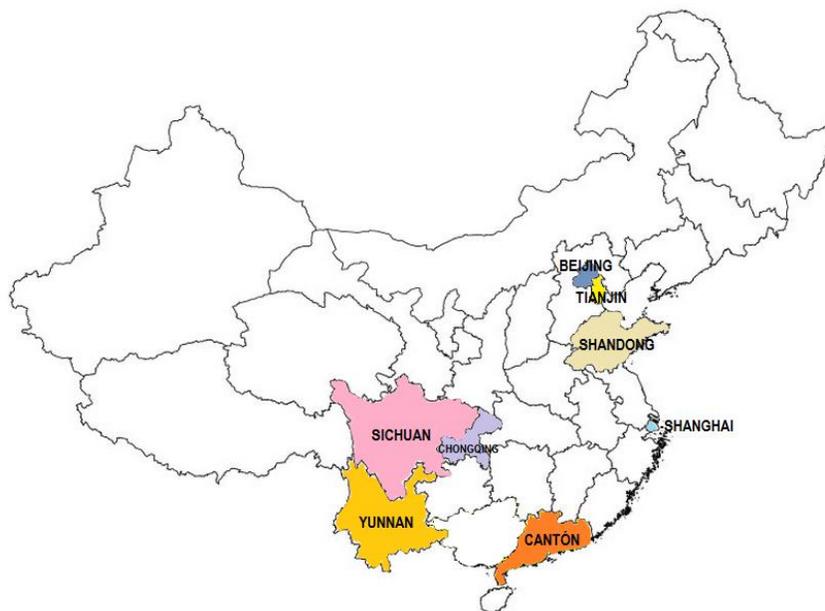
El desarrollo económico de China ha sido desigual, y continúa siéndolo, con un mayor desarrollo de las urbes costeras en detrimento de las provincias del interior. Estos contrastes se ven reflejados en los hábitos de consumo, principalmente debido a las diferencia de desarrollo y niveles de renta.

En cuanto a las zonas de mayor desarrollo, podemos nombrar como “ciudades de primer nivel” a aquellas que poseen un índice de riqueza más alto que el resto. Estas son Shanghái, Pekín, Shenzhen y Guangzhou. Es en ellas donde se concentra el consumo de productos importados, entre ellos el vino.

A su vez, y como puede observarse en el gráfico n°1, los mayores mercados de vino importado se encuentran en el este del país, ya que por allí ingresan los productos provenientes del extranjero. Esto, sumado al alto nivel de renta, genera que en las grandes urbes costeras los hábitos occidentales sean más comunes que en el interior, también por la fuerte influencia que tiene la gran cantidad de expatriados que allí residen.

Imagen N° 2:

Mapa del consumo de vino en China



Fuente: Elaboración propia

Las campañas de concientización sobre los beneficios del vino son también más potentes en estas zonas, aumentando su consumo. Por todas estas razones, estos mercados son más competitivos

y exigentes que otras áreas del interior del país, ya que la oferta en ellos es más variada. Estas áreas comprenden el Golfo de Bohai (corredor Pekín-Tianjin), el Delta del Yangtze (Shanghái, Nanjing, Hangzhou, etc.), y el Delta del Río de las Perlas.

De acuerdo a lo expuesto por Recio (2011, p.32) los expatriados son un segmento muy importante ya que marcan la distribución del vino importado y su gran mayoría se encuentran en las ciudades de Shanghái, Pekín y Cantón. Por eso, Shanghái abarca casi la mitad del consumo total de vinos importados, le sigue Pekín en torno a un 25%, quedando otra cuarta parte para repartir por toda China, en especial en el sur, con Cantón a la cabeza.

El consumo de vino, principalmente tinto, ya sea nacional o importado se concentra principalmente en hoteles y restaurantes y está de moda en los bares y discotecas, debido a que es considerado un signo de distinción y sofisticación. Inclusive, en algunos banquetes está alcanzando consumo popular, reemplazando al tradicional licor chino de alta graduación, Baijiu. Cabe destacar que la población urbana con capacidad de consumo de productos importados en estas zonas se estima superior a la población total de EEUU, por lo que un esfuerzo promocional bien enfocado tendiente a comercializar el vino en este país puede tener consecuencias muy positivas.

A demás de la zona este, Serrano señala que la región sur también cuenta con una fuerte economía industrial que provoca un mayor índice de ingresos para sus habitantes. Por lo tanto, en sus principales urbes (Guangzhou y Shenzhen en la provincia de Cantón), se han vuelto más frecuentes las salidas a disfrutar de cenas con familiares y amigos en las que se consume vino. Aquí se hace notar la influencia que ofrece Hong Kong, donde el mercado es mucho más maduro. En las metrópolis principales ubicadas en la zona oeste de esta área (Sichuan, Chongqing y Yunnan), el mercado está dominado por los productos locales. Sin embargo, recientemente ha habido un fuerte crecimiento generado por el aumento de redes de distribución extranjeras y por la evolución de la cultura del ocio en bares y discotecas.

Existen otros grandes núcleos urbanos, menos saturados que los anteriormente mencionados, como Tianjin y Qingdao (este último en la provincia de Shandong) en la región noreste, que en los últimos años han mostrado un gran potencial de consumidores con poder adquisitivo medio-alto. Aquí se demandan marcas locales tanto como vinos de importación. Sin embargo, los consumidores no están tan bien informados en estas áreas como en la zona este del país, por lo que sus conocimientos son escasos. No obstante se prevé que en un futuro muy próximo su conocimiento alcance los niveles de las ciudades vecinas del sureste.

Aparte de los mercados que fueron mencionados, no se puede hablar de otros de igual relevancia. El resto de las áreas, tanto los núcleos urbanos del Centro-Oeste y del interior, como las zonas rurales, son las áreas con mayor pobreza y más deprimidas del país, donde por el momento la

venta de vinos importados no sería factible. Los bajos niveles de renta, su escasa apertura al mundo y cultura occidental y las preferencias de sus habitantes dirigen el consumo a productos locales y el vino de arroz supera por mucho al de uva.

## **8. FACTORES ECONÓMICOS Y DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA**

En China, la demanda y consumo de vino tiene una fuerte relación con la evolución de la renta disponible, como se analizó anteriormente, y la proporción que se destina a la alimentación. Año a año, los consumidores chinos destinan una mayor parte de su renta a productos de lujo, por lo que pueden permitirse adquirir una botella de vino importado. No obstante, el crecimiento es lento, y se da principalmente en las grandes urbes del este.

Vale recordar que la República Popular de China cuenta con más de 1300 millones de habitantes. Al considerar que el 10% de la población cuenta con el poder adquisitivo para consumir productos de lujo provenientes de occidente y el 1% lo hace con regularidad, esto indica que aproximadamente 13 millones de habitantes pueden ser considerados como potenciales consumidores. Esto es un gran número a pesar de la pequeña proporción que significa para el país. El crecimiento económico de China ha conllevado a un aumento en el nivel de vida que, de a poco, irá limando las diferencias con Occidente y haciendo posible que la resistencia al consumo de bienes de precio relativamente elevado disminuya paulatinamente.

Frente a otras bebidas, el vino importado en China tiene un precio elevado. Según Perinetti (2006, p.40), el de menor calidad, siempre sobrepasa los 5USD, mientras que el vino chino cuesta entre 2 y 4 USD. Si lo comparamos con otras bebidas sustitutas, una botella de baijiu (licor de arroz chino de alta graduación) cuesta aproximadamente 2USD y una botella de cerveza de 650 cl, que es la bebida más barata, parte desde los USD 0.30 hasta los USD 2.70. Por este motivo, es necesario que el consumidor encuentre en el vino un producto de prestigio, sofisticación y salud, que lo impulse a disponer una mayor parte de su renta para obtenerlo.

Esta preferencia se percibe entre la población china con renta más elevada, quienes adquieren artículos de lujo para demostrar su estatus, eligiendo así vinos de precios más altos que permiten que las personas que los rodean puedan determinar que son caros. En este punto, el packaging es un elemento fundamental a la hora de elegir el vino.

De hecho, un informe de ProMendoza (Perinetti, 2011, p.6) señala que existe la creencia de que los consumidores de los vinos más caros en el mundo están entre la población china. Muchos, compran los vinos más caros sin conocerlos, ni estar verdaderamente interesados en sus

características de sabor o aroma. Por supuesto, este grupo centra su consumo en los restaurantes y hoteles.

Los ciudadanos chinos que tienen una menor renta, prefieren consumir marcas chinas de vino más conocidas y, en caso de que haya alguna promoción, pueden aceptar vino francés de bajo costo. Generalmente, ya que los restaurantes cargan un alto margen a los vinos, es bajo el consumo de esta bebida en ellos, donde la cerveza o los licores tradicionales chinos son los más elegidos debido al bajo precio, en el caso de la cerveza, y mayor grado de alcohol, en el baijiu, como se detalló anteriormente.

## **9. TENDENCIAS SOCIOPOLÍTICAS**

Como se ha analizado previamente, es notorio el papel que el gobierno tiene en la mayor parte de los países de Asia incentivando al consumo del vino tinto debido a los beneficios que el consumo de una copa diaria brinda a la salud. Los resultados de estas campañas se ven reflejados en la gran cantidad de consumidores que prefieren los vinos tintos por sobre los blancos y rosados, los cuales son elegidos principalmente por expatriados y, generalmente, sólo se consiguen en tiendas especializadas y hoteles.

En China, el gobierno es un actor fundamental ya que no solo busca aumentar el consumo del vino sino también, disminuir el consumo de los licores tradicionales de sorgo, maíz y arroz (baijiu) que tienen altos niveles de etanol. Uno de los motivos de esta acción es la liberación de los cereales que se usan para producir estas bebidas para destinarlos al consumo alimentario.

Adoptar la cultura occidental del consumo de vino es un proceso continuo que ha sufrido ciertas transformaciones en el camino. Por ejemplo, Perinetti (2006, p.41) señala casos de mezclas de vino con bebidas gaseosas como Coca-Cola, Sprite o Fanta, el agregado de hielo, agitar la botella antes de abrirla, etc. En China existe la llamada “cultura del ganbei”, que consiste en beber todo el contenido de la copa de un solo trago (“fondo blanco”), este hábito tan común entre las bebidas blancas también se observa en algunos consumidores principiantes de vinos. Aquí se percibe el desconocimiento que tiene gran parte de la sociedad acerca de la forma correcta de consumo de los vinos, temperatura, uso de copa correcta, etc.

Por este motivo, el gobierno tiene un rol de gran importancia, no solo incentivando el consumo de vino por sus beneficios sino también brindando los conocimientos necesarios para educar a la población. Son muy importantes también las acciones que las organizaciones de vino de cada país, como Wines of Argentina, realizan en China para crear la identidad de marca país y brindar más conocimientos acerca de características y variedades.

## 10. TENDENCIAS CULTURALES

Como se ha mencionado anteriormente, el vino es una bebida que recientemente se ha incorporado en la vida de los consumidores chinos, por lo que aún se dan situaciones anómalas en su consumo. En China las bebidas alcohólicas se ingieren, en la mayoría de los casos, durante las comidas, motivadas generalmente por celebraciones y festividades. Es por eso que para alcanzar un estado alegre acorde a la celebración, los chinos prefieren aquellas bebidas que permiten hacerlo de forma más rápida, como es el caso de los licores tradicionales (el baijiu tiene 50° de alcohol). Basados en esta premisa, el vino quedaría rezagado al final de la lista de bebidas a elegir durante una comida. No obstante, la cerveza, que tiene una baja graduación alcohólica, es muy popular entre los consumidores por lo que se puede pensar que con la correcta educación de los consumidores el vino también podría llegar a serlo.

Sin embargo, y como se ha detallado previamente, es común ver el vino mezclado con bebidas gaseosas o hielo, lo que hace pensar que a los consumidores chinos no les gusta el vino y lo beben solo por estatus y prestigio, necesitando acompañarlo con otra bebida para mejorar su sabor y poder así ingerirlo. Es por esto que Perinetti afirma que el vino se consume solo por apariencia y salud, y no por gusto. Como se ha mencionado, tener una botella de vino sobre la mesa genera prestigio en una reunión, más aún cuando éste es importado. La motivación de la salud también es válida ya que muchos lo consumen por esta razón, pero tiene menos peso.

El vino en China no se suele degustar solo y en la mayoría de los casos forma parte de comidas. Es por esto que el maridaje es un tema a analizar. En el caso de comidas extranjeras no existe mayor problema. Así sucede en los restaurantes italianos y franceses, donde es posible encontrar la presencia de un sommelier que recomiende con qué vino acompañar cada plato. Para esto, es importante el trabajo que realizan las bodegas para que sus vinos sean los recomendados y no los de la competencia. En los restaurantes de comida china, la combinación de los platos y el vino es más difícil de lograr, por eso hay menor oferta de esta bebida en sus cartas. En este caso, el cliente suele ordenar algún vino de marca conocida, nuevamente por razones de prestigio, pero no para lograr un buen maridaje. Por eso aquí también es importante el rol de las bodegas generando que los consumidores conozcan sus marcas para que puedan elegir las por sobre las de los demás competidores.

## 11. PERCEPCIÓN DEL VINO ARGENTINO

Como se detalló previamente, en China no existe mucho conocimiento acerca del vino argentino. A pesar de ser el quinto productor mundial, Argentina prácticamente no es reconocida como país productor de vino en China (se ubica en el puesto N° 10 según la tabla N° 14 del presente trabajo).

Francia es el único país que posee una fuerte imagen, especialmente por sus vinos de Burdeos. De los países del nuevo mundo, EE.UU. y Australia son los que poseen las marcas más conocidas en China, debido a sus intensos esfuerzos de brand building.

El precio promedio de los vinos argentinos se encuentra posicionado en una gama media y media-alta, cercano al precio promedio de importación del total de vinos en China.

Según Perinetti (2006, p. 58) los principales competidores por precios con los vinos argentinos son los vinos italianos, estadounidenses y australianos. Generalmente, el precio de los vinos argentinos por botella ronda entre los USD 6 y USD 25. Estos altos precios surgen de los impuestos y aranceles que no permiten alcanzar costos más bajos para competir, por ejemplo, con los vinos chilenos y de otros orígenes, que cuentan con tratados de libre comercio.

Sin embargo, los consumidores chinos están dispuestos a pagar más por el vino argentino que por el chileno, lo que hace que los vinos argentinos se encuentren mejor posicionados en cuanto a calidad.

Ya que el prestigio es la razón principal del consumo de vino en China, y éste viene dado por el conocimiento de una marca o país, es de suma importancia mejorar la imagen país de Argentina. Organizaciones como Wines of Argentina y Pro Mendoza realizan esfuerzos para dar a conocer la marca país en este mercado, impulsando asociaciones estratégicas con escuelas de sommellerie de China, participando en ferias o consolidando la imagen de la marca "Vino Argentino". Pero serán de suma importancia las acciones que la bodega ponga en marcha para generar más reconocimiento de sus propias marcas.

*“China es un mercado muy joven para el vino, por lo que los consumidores aún no están fidelizados con marcas extranjeras. Las cartas de vinos en los restaurantes no tienen ninguna utilidad; el consumidor a menudo pide el vino que “le suena”, por lo que es vital invertir en que el vino “le suene”. Es por ello que al momento de realizar acciones promocionales agresivas para tal fin, se estima conveniente pensar en forma conjunta con el importador, con una consultora, o con cualquier medio que sea conveniente.”*

*(Pablo Giménez Rilli citado por Perinetti, 2006, p. 58)*

Es importante destacar que la imagen del vino argentino, a pesar de no ser muy reconocida ha mejorado a lo largo de la última década ya que la cantidad de bodegas argentina que exportan sus vinos a China se multiplicó por diez. En el año 2003 eran solo doce las bodegas registradas y en la actualidad son 127. En cuanto a marcas, hace diez años eran 27 y hoy existen 525 marcas argentinas en ese mercado, lo que implica un crecimiento en 20 veces (Wasilevsky, 2014).

## IV. ESTRATEGIAS DE INGRESO AL NUEVO MERCADO

Las estrategias para ingresar al mercado del vino en China deberán ser planeadas a largo plazo ya que es necesario poder establecer lazos comerciales con los socios locales, quienes valoran el contacto directo y continuo en el tiempo.

Tanto la importación como la distribución, han de ser analizadas en forma específica y profunda ya que de estas dos acciones dependerá el éxito o fracaso en el ingreso al mercado de vinos. Debido a ello, debe ser el asunto más importante a tener en cuenta a la hora de exportar los vinos de Angulo Innocenti Viticultores.

Es fundamental identificar cuál es la manera más adecuada de ingreso al mercado para el tipo de producto a comercializar, en este caso, vinos de alta gama. El primer paso, es determinar a través de qué canal y compañía se realizará la importación. A partir de esta decisión se podrá determinar a qué clientes finales se destinarán los vinos, y de qué manera.

En este apartado se desarrollarán aquellas estrategias fundamentales que se deberán llevar a cabo para aumentar las posibilidades de lograr la inclusión y exitosa comercialización de los vinos de Angulo Innocenti Viticultores dentro del mercado de China.

### 1. FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN

#### 1.1 DISTRIBUCIÓN

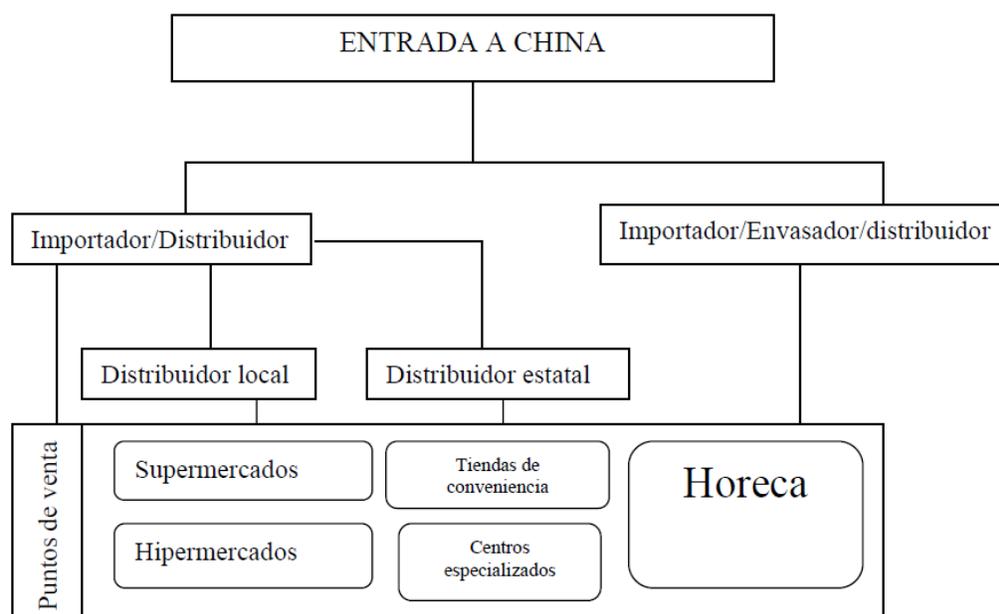
Para ingresar al mercado de vino en China, el autor Serrano (2012) señala distintas alternativas y caminos. Debido a que la importación debe ir acompañada por la distribución analizaremos estas dos acciones de forma conjunta.

El agente con el que se deberá realizar el primer contacto, será el **importador**. En China, existen muchas compañías que solo realizan la tarea de importación, son empresas de trading que gestionan todo el procedimiento pero no se encarga de la venta de los productos sino que colaboran de manera puntual, siendo normal que las entidades paguen una cuota por dicho servicio, como si alquilaran la licencia para operaciones concretas. Estos importadores son generalmente contactados en forma directa por el distribuidor, que será quien se encargue de la comercialización de los productos dentro del país. A su vez, existen importadores que también son distribuidores, y generalmente comercializan el producto en una franja del país determinada. En cuanto a las

importadoras, embotelladoras y distribuidoras, son empresas extranjeras, que por medio de una Joint-Venture con una compañía china, se encargan de todo el proceso de fraccionamiento, teniendo un mayor control sobre el producto y estableciendo una valiosa relación con la cadena de suministro. Ejemplo de este tipo de alianzas es la de la cadena española Torres. En el gráfico N°4 se observan estos canales de entrada al mercado.

Gráfico N° 4:

Canales de ingreso al mercado de vino en China



Fuente: Serrano, 2012, p. 20.

A su vez, el importador- distribuidor, puede establecer relaciones con otras **compañías de distribución**, ya sean privadas o estatales para obtener un mayor alcance. En el caso de los distribuidores locales privados, estos controlan solo una pequeña porción del mercado ya que cubren zonas reducidas. La ventaja de ellos es que suelen prestarle mayor atención a los productos que forman parte de su cartera. En el caso de los distribuidores estatales, estos tienen mayor experiencia y conocimiento del mercado, y también mayor acceso a los puntos de venta. Sin embargo ellos prestan menos control al producto, sobre todo en las fases finales de su venta.

Los distribuidores pueden alcanzar distintos puntos de venta, a través de los cuales el producto llegará a manos del consumidor final. Estos pueden ser: supermercados y tiendas, restaurantes y hoteles o vender los productos a través de internet.

Los **supermercados** y **tiendas minoristas** son puntos de venta importantes y muy competitivos, por eso es fundamental el poder de negociación del distribuidor para ubicar sus productos a los mejores precios. El número de tiendas especializadas en vino y vinotecas ha aumentado en los últimos años en las metrópolis como Shanghai o Beijing.

Los restaurantes, hoteles y cafés son conocidos como el canal **Horeca**. Para vinos de importación de alta gama, es considerado el canal más importante de llegada al consumidor. Es en los restaurantes, hoteles y winebars, donde el cliente puede consumir una botella de vino importado y ser visto como una persona sofisticada y de alto estatus. El 70% de los vinos importados se comercializa a través de este canal, por este motivo las ventas en lugares de consumo directo están más desarrolladas. Aquí, el consumidor final no solo tiene la opción de adquirir la botella de vino para su consumo sino que la venta de vino por copas también se encuentra aumentando considerablemente.

El comercio electrónico o **venta on-line** es otro de los medios a tener en cuenta a la hora de introducir y vender vinos en el gigante asiático. Dentro de este canal encontramos dos clases de tiendas: las exclusivas y las genéricas. Las primeras venden solo vinos, por lo que poseen mayores conocimientos sobre el sector, y un perfil más profesional, pero su tamaño es más reducido. Las tiendas que se dedican a la venta online de forma genérica, son aquellas que comercializan productos de todo tipo y los vinos son solo una categoría dentro de ellas. Por este motivo, la información y conocimientos que manejan sobre la industria del vino son más limitados, pero realizan acciones de marketing más agresivas, logrando mayor popularidad entre los internautas chinos.

Debido a que las cantidades de vino producidas por Angulo Innocenti son limitadas, y los vinos que elabora la empresa son de alta gama, se puede deducir que el objetivo de la compañía debe ser encontrar un importador-distribuidor con buenos contactos dentro del canal HORECA y de los canales de venta online.

### **1.1.1 Puntos a tener en cuenta a la hora de seleccionar importador**

El importador- distribuidor es la persona encargada de introducir el producto, quien estará en contacto con los agentes de los puntos de venta. Por este motivo, se deberá pensar al distribuidor como un socio de la compañía y no como un cliente final ya que se deberá trabajar en conjunto para lograr los objetivos de ambas partes.

Según Serrano (2012, p.18), para poder lograr una relación profesional basada en la confianza y la colaboración, se deberán tener en cuenta no solo los aspectos contractuales sino también los culturales. No es novedad que la cultura argentina y la china difieren en varios aspectos.

A su vez, el lenguaje es una barrera que dificulta la comunicación. Por estos motivos es muy importante estar informado acerca de estas diferencias antes de comenzar las negociaciones para evitar malos entendidos.

En China las relaciones interpersonales son consideradas muy importantes a la hora de realizar un negocio. Establecer una relación estrecha con el distribuidor ayudará a la fluidez de los negocios de manera más sencilla. Las visitas al mercado y el contacto permanente son fundamentales para poder lograrlo.

Además de los asuntos culturales, existen otros a nivel contractual a los que se les deberá prestar atención. Al momento de seleccionar distribuidor, se debe tener en cuenta el alcance que este tiene y su imagen. Un distribuidor que posee una buena plataforma de comunicación será más favorable para dar ingreso de los productos al mercado.

Otro punto a tener en cuenta es la confiabilidad y solvencia del mismo. Es muy importante, antes de iniciar cualquier relación laboral, informarse sobre la compañía con la que se trabajará. Se debe estar seguro tanto de la existencia de ésta, de que cuente con las licencias necesarias para importar o esté asociada a una empresa importadora confiable. Pedir referencias a otras bodegas es una táctica favorable para conocer más acerca del posible importador.

Un tema a definir con el importador al comenzar la relación es si se trabajará bajo exclusividad sobre algún territorio determinado. Para no sufrir complicaciones futuras, antes de acordar esta cláusula, será necesario contar con información sobre la red de contactos que cubran la zona a trabajar para saber si será necesario más de un importador para alcanzar los mercados objetivos.

Conocer también los clientes detallistas con el que distribuidor trabaja, como por ejemplo, cadenas de alimentación, permitirá también saber si éste es el indicado para llegar a los lugares del mercado en dónde queremos posicionar el producto.

### **1.1.2 Cómo encontrar un importador en China**

Entrar en el mercado chino es una tarea compleja debido a las características propias del mismo. Conseguir distribuidor es en principio una tarea difícil, por eso es importante saber qué herramientas aprovechar para obtener resultados beneficiosos.

Debido a que en China hay pocos distribuidores de prestigio, éstos suelen ser contactados por muchas bodegas interesadas en el mercado chino, con lo cual las posibilidades de que la bodega pueda ser incluida en su cartera en principio son escasas. La inclusión de un producto suele producirse tras largas negociaciones entre ambas partes en las que la bodega suele tener que realizar

gran parte del esfuerzo en materia de promoción y condiciones de venta, a pesar de que no se suelen dar garantías por parte de los distribuidores de una cantidad de ventas determinada.

*“Muchos importadores consultan publicaciones como Wine Advocate y Wine Spectator, entre otras, para elegir las bodegas con las que desean trabajar. Luego, ellos mismos se ponen en contacto con la bodega para comprobar su disponibilidad. Así pues, la mejor manera de entrar en el mercado chino de la mano de un buen importador es tener buenas referencias internacionales.”*

*(Perinetti, 2006, p.82)*

Angulo Innocenti Viticultores cuenta con esta ventaja.

A su vez, en su trabajo para ProMendoza (2011), el autor comenta que debido a la gran oferta de bodegas que existe, los distribuidores tienen un poder de negociación considerable y estrategias muy definidas. Ellos previamente han decidido qué vinos les faltan, de qué país, tipo y rango de precios. En este caso es muy importante que la comunicación esté verdaderamente preparada y basada en el conocimiento del mercado chino.

Los distribuidores chinos, más que un proveedor, buscan a una especie de “casi-socio”. Por este motivo, es importante demostrar interés a largo plazo y en desarrollar la marca en el país. Es imprescindible ser muy profesional en este aspecto.

En el caso de los distribuidores menos afianzados, el proceso de atracción de bodegas es más pasivo. Las exigencias son menores y las operaciones aisladas, aceptadas. Sin embargo, no necesariamente garantizan solvencia ni una adecuada comercialización del vino, su gestión suele ser dudosa y sus redes más acotadas.

Una buena manera de comenzar a conocer el sector es participar en ferias tanto en calidad de visitantes o como expositores. De esta forma es posible obtener información relevante sobre el mercado en general y la competencia, y también empezar a tener contacto con posibles distribuidores.

Por otro lado, el apoyo institucional que ofrece la oficina de Pro Mendoza en China facilita mucho la labor, pues ésta cuenta con personal especializado en el mercado chino. Pro Mendoza cuenta con una oficina comercial en Shanghái, con el objetivo de impulsar la comercialización de productos y servicios en los distintos mercados estratégicos, concretar negocios y provocar la internacionalización de las compañías mendocinas.

Esta agencia sigue los lineamientos de Pro Mendoza y ofrece herramientas específicas para facilitar la implantación de la oferta local en el mercado de China. Algunos servicios que ésta brinda son perfiles y estudios de mercado de productos de exportación mendocinos, información sobre potenciales importadores, evolución de los precios, agendas de negocios, gestión de mejores tarifas de alojamiento, servicio de traslado, identificación de potenciales inversores, comunicación

de normas legales y fitosanitarias requeridas para importar, asistencia en la participación de ferias, promoción, visitas y contactos institucionales, etc.

### **1.1.3 Estrategia de distribución**

La estrategia que Angulo Innocenti Viticultores debería llevar a cabo para conseguir un importador- distribuidor, teniendo en cuenta todas las herramientas detalladas previamente, comenzará con la búsqueda de información acerca de los distintos importadores que existen en el mercado de China. Luego, deberá contactarlos a través de un correo de presentación donde exponga a los productos de la bodega y al proyecto familiar de la forma más adecuada y atractiva. El siguiente paso será el contacto personal en la participación en algunas de las ferias más importantes que se llevan a cabo en el gigante asiático.

De acuerdo con las costumbres sobre relaciones, se deberá buscar generar un lazo entre las compañías chinas y Angulo Innocenti Viticultores, a través del constante contacto vía e-mail y llamadas telefónicas. Éste no deberá ser exclusivamente para ofrecer los productos sino también para informar acerca de las novedades de la empresa y saludar durante las festividades.

## **1.2 PROMOCIÓN**

La promoción de los vinos argentinos se puede analizar en dos niveles: la promoción a nivel país y la promoción que deberá realizar cada bodega para dar a conocer sus productos en el mercado. Las estrategias que se analizarán a continuación están muy relacionadas con las estrategias para obtener importador, ya que no solo se deberá dar el conocer el producto a los clientes finales, que son los consumidores, sino también al importador que se encuentra al comienzo de la cadena de valor.

Según el país de procedencia, las estrategias promocionales varían. Por ejemplo, en el caso de los vinos franceses que son los dominantes del mercado, se realizan acciones promocionales con mayor potencia en el canal HORECA de alto nivel. En el caso de Australia, las bodegas buscan contar con canales de distribución propia con una gran cantidad de australianos realizando acciones de promoción dentro de ellos.

Argentina, por su parte, como se ha mencionado anteriormente, cuenta con organismos como Wines of Argentina o ProMendoza que realizan un buen trabajo de promoción. Llevan a cabo eventos para dar a conocer las regiones productoras tradicionales y las cualidades de los productos, ayudando a las empresas no solo a ingresar al mercado sino también a desarrollarse y crecer dentro de éste. También se contactan con publicaciones reconocidas como Wine Press o Wine Drink para que éstas escriban más acerca del vino de Argentina, así los consumidores pueden conocer nuevas opciones y contar con mayor información. Sin embargo, aún este tipo de acciones son escasas

comparadas con las acciones permanentes y recursos que destinan los países de Francia, Australia, Chile e Italia para promocionar sus vinos.

Además de estas estrategias, es necesario que cada bodega invierta en promoción y publicidad para poder mostrar las ventajas comparativas que posee frente a otras bodegas provenientes del mismo país. Teniendo en cuenta de que el mercado del vino es muy joven y se encuentra en pleno desarrollo, la fidelidad de marca aun es escasa, casi nula. Por este motivo el consumidor es muy receptivo a todo tipo de mensajes promocionales, generando que la diferenciación entre marcas sea más percibida.

Perinetti (2006, p.84) menciona que normalmente, se acuerda con el importador un proyecto de promoción, ya que ellos también están interesados en que el producto se venda. Sin embargo, como será éste quien gestione la promoción, recomienda mantener un control para comprobar que lo invertido se destina realmente a la promoción del vino de la propia bodega así se pueden lograr los resultados que se desean.

Si bien dentro de los medios de promoción está la publicidad televisiva, debido a su costo elevado, queda fuera del alcance de las bodegas medias argentinas. Tal vez, sería de utilidad a nivel país pero no es un medio al que se recurra en primer lugar. También se podría realizar publicidad a través de la prensa local y radio, pero la mayor efectividad se alcanzará a través de los siguientes aspectos: puntajes internacionales, promociones en puntos de venta, envase y visita a ferias.

Al momento de conseguir importador, las referencias de publicaciones internacionales de prestigio son muy importantes ya que los productos con buenas puntuaciones son los más elegidos por los consumidores finales. Vinos con buenos puntajes en Robert Parker, Decanter o Wine Spectator le dan al consumidor que tiene pocos conocimientos una cierta garantía de la calidad del producto, además del prestigio que ofrece una botella que lleva adherida una medalla. Por este motivo los concursos de vinos y los premios obtenidos son un elemento de gran importancia para asegurar las ventas en el mercado.

Las promociones en los puntos de venta además de tener bajo costo son relativamente sencillas de realizar y ofrecen muy buenos resultados si se realizan de manera correcta. Es importante coordinar esfuerzos para que la prensa las dé a conocer y así atraer a mayor cantidad de consumidores potenciales. Estas acciones, si van acompañadas de productos de alta calidad y a un precio razonable, a su vez, provocarán promoción de boca en boca, generando una buena reputación que llevará a un consumo continuado.

Perinetti (2006, p.85) señala que en China, predomina una cierta sensibilidad al precio. Si se obtiene una recompensa en términos de calidad, ésta disminuye. Esta calidad se percibe generalmente a través del envase de vino. Por eso, los consumidores prestan especial atención al

valor ornamental de las botellas. Las botellas pesadas presumen mayor calidad que las más livianas. A su vez las etiquetas también son más apreciadas mientras más elegantes sean. Los colores dorados y rojos tienen mucha predilección por parte de los consumidores ya que son los colores del éxito y la buena fortuna. Otro punto a tener en cuenta es la posibilidad de adaptar los productos para convertirlos en un buen regalo. Como se ha visto anteriormente, en este mercado se utilizan habitualmente los regalos para agasajar tanto en el mundo de los negocios como en la esfera personal. El merchandising también es muy apreciado por los consumidores finales, por lo que pequeños regalos que acompañen a los vinos los harán más atractivos al momento de la compra.

La participación en ferias es un elemento promocional aun cuando se cuenta con importador ya que esta herramienta permite dar a conocer los productos a los distribuidores y consumidores finales. Sin embargo, debido a que existen muchas ferias “trampas” (para las que se deben pagar altos costos de participación y la asistencia de compradores es baja), se deberá ser cauteloso a la hora de realizar las inscripciones. Se recomienda comprobar las convocatorias de las misiones sectoriales y consultar si las cámaras de comercio del país o la provincia ofrecen ayudas financieras para disminuir las consecuencias económicas, en caso de que las ferias no cuenten con apoyo oficial.

### **1.2.1 Estrategia de promoción**

Angulo Innocenti actualmente cuenta con herramientas que le servirán para llevar a cabo las estrategias de promoción.

A nivel país, participa de las actividades promocionales que realiza Wines of Argentina debido a que es socio de este organismo.

A su vez, a nivel bodega, los vinos poseen elevados puntajes de la prensa internacional, lo que los hará más atractivos para los posibles importadores, distribuidores y detallistas, así como para los clientes finales. Sin embargo, sería recomendable participar de distintos concursos internacionales con sede en Asia, detallados en el Anexo, como por ejemplo Decanter Asia Wine Awards, Hong Kong International Wine & Spirits Competition o China Wine & Spirits Awards. En estas competencias, los vinos son puntuados por Sommeliers y personalidades reconocidas del vino a nivel local, lo que permite obtener una puntuación por aquellos que conocen más acerca del mercado asiático y los consumidores lo ven así como una mayor garantía sobre la calidad del vino.

Una vez que se cuente con un importador-distribuidor en las distintas regiones de China, será fundamental coordinar visitas al mercado, al menos una vez por año, y para participar de ferias y visitar a las distintas cuentas con las que el distribuidor trabaja. Se deberá escuchar recomendaciones por parte del importador-distribuidor sobre a qué eventos asistir, ya que éste

querrá participar de aquellos donde existan mayores clientes potenciales. Sin embargo se recomienda confirmar el éxito de los eventos previamente, para no incurrir en gastos que no tengan resultados favorables.

Se deberán planear también degustaciones y catas guiadas en los distintos puntos de venta dirigidas a los consumidores finales. Debido a que Angulo Innocenti es un proyecto familiar, una ventaja competitiva será que estas presentaciones sean llevadas a cabo por Mariano Innocenti o Maria Luz ya que al ser miembros de la familia, cuentan la historia del proyecto como propia, algo que los consumidores realmente valoran. La entrega de merchandising en estos eventos también es algo que los consumidores apreciarán.

En cuanto al envase y packaging, se considera que aún no serán necesarios cambios drásticos, ya que las etiquetas son muy clásicas, recordando al estilo francés, y tienen detalles en dorado y rojo muy elegantes, que son agradables a la vista del consumidor. Se podría optar por una botella de más peso, ya que mientras más pesada sea, los consumidores la perciben como de mayor calidad. Pero esto se deberá hacer siempre y cuando sea sugerido por el importador-distribuidor, ya que no es algo fundamental en esta primera etapa de ingreso al mercado. Algo en lo que sí se podrá ser flexible es en el empaque, ya que Angulo Innocenti cuenta con cajas de seis botellas y cajas de doce botellas, por lo que se deberá consultar al importador qué preferencias tienen sus clientes para usar el embalaje correcto.

### 1.3 PRECIOS

El vino en China, ya sea de origen nacional o importado, es un producto caro para el consumidor final. Esto se debe a que deberá soportar aranceles de importación, IVA<sup>11</sup> e impuestos al consumo así como los márgenes que el importador, distribuidores y detallistas carguen al producto.

El precio es un factor crítico a la hora de compra y resulta muy caro para la mayor parte de la población en comparación con otras bebidas como la cerveza y los licores tradicionales. Sin embargo, los consumidores con alto poder adquisitivo están dispuestos a pagar altos precios para poder obtener una botella de vino importado como signo de sofisticación y alto estatus.

Como se ha mencionado previamente, frente a otras bebidas, el vino importado es más caro. De acuerdo con Perinetti (2006, p.40) su valor parte de los 5,50 USD, mientras que el vino chino

---

<sup>11</sup> Impuesto al Valor Agregado

cuesta entre USD 2,20 y USD 4,40. También es más caro que una botella de baijiu (valor aproximado de 2,20 USD) y que una botella de cerveza que se encuentran entre USD 0,30 y USD 3,00.

Generalmente, los vinos importados ingresan al mercado con un precio superior a los USD 7,00 por botella, debido a la fuerte carga arancelaria a la que están sujetas las bebidas alcohólicas importadas.

Según un informe de ProMendoza (Perinetti, 2011, p.13), el precio por botella desde la bodega (EXW) se encarecerá en aproximadamente USD 3 a causa del transporte, si las botellas se envían vía Chile, por mar, en pallets sin completar un contenedor estándar de 20 pies TEU (que es el caso más habitual). Ingresar la mercadería a China implica los siguientes aranceles:

- Arancel de importación general para vinos embotellados: 14% del precio CIF<sup>12</sup>,
- IVA: 17% del precio CIF+ arancel de importación,
- Impuesto interno al consumo: 10% del precio CIF + arancel de importación.

En este sentido Argentina posee desventaja frente a otros competidores del nuevo mundo que cuentan con aranceles de importación menores. Por ejemplo, Chile pagó hasta el año 2014 el 11,20% sobre el valor CIF y desde el año 2015 posee tasa 0% por el tratado de libre comercio que posee con China.

Nueva Zelanda es otro país que posee un impuesto de importación bajo, solo el 5,6% sobre el valor CIF.

Entre estos costos y el transporte, el precio de una botella de vino ingresada a China aumenta en más del 50% solo por ingresar al país.

Luego, el importador deberá cargar su margen por distribución y almacenamiento que suele ser de aproximadamente del 25% del valor al que lo compró ya que intenta obtener el mayor beneficio posible en la venta de productos importados.

Los minoristas, luego suelen cargar entre un 10% y un 20% más, por lo que se puede contar con que el precio EXW se multiplique mínimamente por 3 para llegar al consumidor final a través de un minorista. El canal HORECA carga márgenes altísimos que dependen de cada restaurant, hotel o café, pero el valor final obtenido a través de este canal es de aproximadamente 5 veces el valor EXW y puede alcanzar hasta las 10 veces más.

---

<sup>12</sup> Inconterm que incluye costo, seguro y flete hasta el puesto de destino.

Es importante tener en cuenta que en las negociaciones en China el regateo es algo muy común. Por este motivo no se debe proponer un importe inicial que no sea negociable. Se deberá negociar muy respetuosamente, con buen humor y siempre manteniendo la paciencia, debido a que estas negociaciones suelen llevar su tiempo.

### 1.3.1 Estrategia de precios

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente sobre los impuestos y márgenes que serán cargados en China una vez que los vinos hayan ingresado al país, se estima que los precios de Angulo Innocenti serán los que se obtienen a continuación en la tabla n° 15.

Tabla N° 15:

Formación de precios en China para los vinos de Angulo Innocenti Viticultores

|   | Nonni            | AI Malbec        | AI Cabernet      | Unísono          |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Precio EXW                                  | USD 4,00         | USD 5,67         | USD 5,67         | USD 12,33        |
| Transporte                                  | USD 3,00         | USD 3,00         | USD 3,00         | USD 3,00         |
| <b>Precio CIF</b>                           | <b>USD 7,00</b>  | <b>USD 8,67</b>  | <b>USD 8,67</b>  | <b>USD 15,33</b> |
| Arancel de importación (14%)                | USD 0,98         | USD 1,21         | USD 1,21         | USD 2,15         |
| <b>Precio vino ingresado a China</b>        | <b>USD 7,98</b>  | <b>USD 9,88</b>  | <b>USD 9,88</b>  | <b>USD 17,48</b> |
| Impuesto al consumo (10%)                   | USD 0,80         | USD 0,99         | USD 0,99         | USD 1,75         |
| IVA (17%)                                   | USD 1,36         | USD 1,68         | USD 1,68         | USD 2,97         |
| <b>Costos para importador</b>               | <b>USD 10,13</b> | <b>USD 12,55</b> | <b>USD 12,55</b> | <b>USD 22,19</b> |
| Margen importador (25%)                     | USD 2,53         | USD 3,14         | USD 3,14         | USD 5,55         |
| <b>Precio ofrecido por importador</b>       | <b>USD 12,67</b> | <b>USD 15,69</b> | <b>USD 15,69</b> | <b>USD 27,74</b> |
| <b>Precio ofrecido por minorista (+15%)</b> | <b>USD 14,57</b> | <b>USD 18,04</b> | <b>USD 18,04</b> | <b>USD 31,90</b> |
| <b>Precio ofrecido en HORECA (+ 100, %)</b> | <b>USD 25,34</b> | <b>USD 31,38</b> | <b>USD 31,38</b> | <b>USD 55,49</b> |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla n° 15 se pueden observar los precios de partida (EXW), que son los precios a los que la bodega venderá los vinos al importador, y cómo estos se van incrementando hasta alcanzar el valor final ya sea en venta a través del canal HORECA o a través de un minorista. Si comparamos estos valores con los de otros vinos que se encuentran en el mercado, podemos determinar que se encuentran en el rango de precios deseados.

A continuación se muestra una página de un estudio de mercado de vinos en China, realizado por Pro Mendoza y el Consulado General y Centro de Promoción Argentina en Shanghái (Perinetti, 2011, p.16). Aquí se pueden observar los precios de otras bodegas de Argentina en las góndolas de tiendas chinas. Comparando precios, observamos que la línea Angulo Innocenti se encuentra en el mismo rango de precios que Norton Barrel Select, una línea de similares

características a Angulo Innocenti, y que Unísono estaría en la misma línea que Clos de los Siete, una línea también similar. Por este motivo, deducimos que los vinos de Angulo Innocenti Viticultores se encontrarían bien ubicados en el rango de sus competidores.

Imagen N° 3:

Precios en góndolas chinas de vinos argentinos que son competencia de Angulo Innocenti



- **NORTON** Barrel Select Malbec  
RMB 117 = USD 18,5
- **NORTON** Barrel Select Cabernet Sauvignon  
RMB 125 = 18,8
- **NORTON** Reserva Malbec  
RMB 176 = USD 28
- **CLOS DE LOS SIETE**  
RMB 222 = USD 35



- **TRAPEZIO**  
RMB 259 = 41
- **ALAMOS** Cabernet Sauvignon  
RMB 259 = 41

Fuente: Perinetti, 2011, p.16.

A su vez, teniendo en cuenta la cultura del regateo, no se deberán comenzar las negociaciones con los precios EXW detallados en el cuadro, sino que se deberá empezar con valores mayores. Lo ideal sería negociar no solo el precio sino también la cantidad, utilizando descuentos por volumen, medios de pago y plazos.

La primera venta se deberá realizar siempre con pago anticipado, para confirmar la seriedad del importador. Pero en las siguientes, se podrá negociar un porcentaje por adelantado y el resto a plazo desde la fecha de envío de la mercadería. Ahí es donde entrará en juego el precio a pagar por parte del importador según las condiciones que se pacten. De todas formas, para poder tener una propuesta ya preparada antes de negociar, sería bueno comenzar con sólo los descuentos por volumen, teniendo en cuenta los siguientes precios por cantidad que se detallan en la tabla n° 16.

Esta tabla será de utilidad para poder ofrecer argumentos para negociar por volumen. La idea de esta estrategia es lograr aceptar como mínimo los precios finales de la columna del 12,5%

de descuento a pesar de vender cantidades menores. Por debajo de ese precio se podrá negociar en ocasiones muy especiales y extraordinarias, cuando el volumen lo amerite.

Tabla N° 16:

Precios y descuentos por volumen de Angulo Innocenti para el mercado Chino

| Línea de vinos          | Botellas por caja | Precio regular FCA por caja | 1 pallet | 2 a 5 pallets  | 6 o más... |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------|----------|----------------|------------|
|                         |                   |                             | 75 cajas | 76 a 375 cajas | 376 o mas  |
|                         |                   |                             | 7,5% off | 10% off        | 12,5% off  |
| <i>Nonni</i>            | 12                | \$ 54,90                    | \$ 50,78 | \$ 49,41       | \$ 48,04   |
| <i>Angulo Innocenti</i> | 12                | \$ 77,70                    | \$ 71,87 | \$ 69,93       | \$ 67,99   |
| <i>Unísono</i>          | 6                 | \$ 84,60                    | \$ 78,25 | \$ 76,14       | \$ 74,03   |

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4 FINANCIAMIENTO

El ingreso de Angulo Innocenti en un nuevo mercado, en este caso, el mercado Chino, implicará una serie de costos e inversiones que se deberán llevar a cabo para poder conseguir distribución en ese país.

Algunos de los principales costos que tendrá la búsqueda de importador serán los correspondientes a viajes comerciales para participar en ferias y eventos, ya que allí se podría generar el primer contacto con potenciales importadores.

Para cubrir estas inversiones iniciales, Angulo Innocenti Viticultores se financiará con el saldo obtenido durante el año 2015 (alrededor de USD 165.000) y con aportes del directorio. De esta manera se evitará endeudarse con ninguna entidad, debido a las altas tasas de interés que éstas manejan.

## V. ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD

### 1. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se realizará un análisis financiero del impacto que generaría el ingreso al mercado chino sobre la rentabilidad del proyecto, siguiendo las estrategias planteadas anteriormente.

Para ello, se supondrá que los escenarios optimistas y pesimistas del mercado de EE.UU. serán los mismos analizados en la sección 9 del capítulo I del presente trabajo.

A continuación, se detallarán todos aquellos costos en los que se debería incurrir año a año para poder llevar a cabo las estrategias comerciales analizadas.

Luego se analizarán los supuestos de cada escenario del mercado chino y la combinación de éstos con los escenarios optimista y pesimista del mercado de EE.UU.

#### 1.1 COSTOS

Como se detalló en la estrategia de distribución, para poder conseguir un importador es de suma importancia realizar visitas al mercado. Para comenzar con la búsqueda de un socio comercial se deberán realizar viajes al país asiático. Se estima que sería necesario realizar al menos 2 viajes para poder entablar relación con potenciales importadores. En el anexo n°1 se han detallado las ferias comerciales más recomendables para participar, considerando que las dos más interesantes son VINEXPO Hong Kong y Prowine China Shanghái. La primera permite conocer importadores, principalmente Hong Kong, y de varios países asiáticos, así como también a comerciantes del sur de China que asisten a ella por su cercanía. La segunda se realiza en Shanghái, una de las ciudades con mayor consumo de vino per cápita dentro de China continental y a la que asisten en mayor cantidad importadores y distribuidores que se ubican en la zona central y norte de China, por lo cual se podría apuntar a un público distinto al de VINEXPO Hong Kong.

De acuerdo a los valores que se vienen trabajando en viajes comerciales hacia EEUU, se considera que el costo mínimo de cada uno de estos viajes sería de alrededor de USD 5.000,00 cada uno. Ya que ambas ferias se llevarán a cabo durante el año 2016, sería benéfico asistir a ambas en ese mismo año, la primera en mayo y la segunda en noviembre.

Luego, una vez que se haya conseguido importador, sería necesario asistir al menos una vez por año para realizar una visita de seguimiento, por lo que según de dónde sea el importador será el evento al que se asista. Se considerará también un valor de USD 5.000,00 para cada uno de estos viajes.

El incremento de costos que se llevaría a cabo a raíz de las estrategias de promoción a poner en marcha, será aquel proveniente de presentar los vinos de Angulo Innocenti Viticultores en concursos y competencias de relevancia para el mercado chino. En el anexo también se han detallado algunos concursos y competencia en los que se recomienda participar. En este trabajo se considerará la posibilidad de presentar los cuatro vinos que se comercializan actualmente en dos concursos: Chinese Wine & Spirits Award y Decanter Asia Wine Awards. El valor anual que tendría presentar los cuatro vinos en ambos concursos es de USD 1460,00.

Otros costos a tener en cuenta son los correspondientes a apoyo comercial, como muestras sin cargo, merchandising, etc. Para esto se destinarían anualmente USD 500, luego de haberse realizado la primera venta.

También se deberá tener en cuenta costos provenientes de modificaciones en el packaging, por ejemplo botellas de más peso, cajas de madera, etc. como medio de promoción.

## 1.2 PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se analizarán los posibles flujos de fondos que se producirían en los escenarios optimista y pesimista del mercado Chino. Para ello se incluirán los ingresos y egresos que se supone que se producirán en el mercado de EE.UU, a su vez en sus dos escenarios.

Es decir, se detallarán los cuatro escenarios posibles provenientes de las combinaciones del mercado de EE.UU. y de China.

Para los egresos de China, se tendrán en cuenta los detallados previamente. Los ingresos se detallarán a continuación ya que dependen de los supuestos de cada escenario.

### 1.2.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Luego de considerar que durante el año 2016 se visitarían las ferias más recomendadas (VINEXPO Hong Kong y Prowine China), se supondrá la posibilidad de conseguir un importador ese mismo año, en VINEXPO. Dicho importador no sería nacional, sino regional, por ejemplo, de la zona este de China. Podría tener base en Shanghái, que es una de las ciudades de más consumo, lo que permitiría una buena demanda.

En este caso, la primera venta se realizaría a mediados del año 2016. Esta venta sería de un contenedor completo de 20 pies, así el importador podría probar el mercado y confirmar que los vinos sean aptos para el mismo.

Luego, ese mismo año durante Prowine China se promocionarían los vinos, lo que generaría que el distribuidor entre en contacto con clientes potenciales. También se supondrá que, por sugerencia del importador, se presentarían los vinos en los concursos nombrados previamente para contar con más instrumentos de ventas.

Debido a esto, se vendería la mayor parte del stock que hay en el mercado y el año siguiente se recibiría una nueva orden, en este caso por un contenedor y medio. A partir de ese año se invertiría en promoción para generar más conocimiento de la marca.

Se supondrá que primera orden estará compuesta por 350 cajas de Nonni, 350 cajas de Angulo Innocenti Malbec, 290 cajas de Angulo Innocenti Cabernet Sauvignon y 220 cajas de seis botellas de Unísono. En el segundo año la carga sería de 525 cajas de Nonni, 580 cajas de Angulo Innocenti Malbec, 380 cajas de Angulo Innocenti Cabernet Sauvignon y 330 cajas de seis botellas de Unísono.

El año siguiente se presumirá una demanda similar a la del año 2017, de un contenedor y medio. Ya en el año 2019, la demanda subiría a dos contenedores debido a las acciones de promoción realizadas durante las visitas al mercado y a que el vino ya contaría con mayor reconocimiento por parte de los consumidores. Durante ese año, la presencia anual en ferias y eventos permitirá contactar un importador del sur de China. Se supondrá que éste haría su primer orden en el año 2020 por un contenedor, alcanzando en total tres contenedores con la composición que se detalló anteriormente.

El año siguiente, la demanda de ambos importadores se mantendría. Para generar más promoción se empezarían a realizar dos viajes anuales. A su vez, se haría una modificación en el packaging, invirtiendo USD 500 anuales para cambiar las cajas de cartón por cajas de madera. Debido a esto, las ventas se duplicarían en un en el año 2022.

Los buenos resultados, motivarían a continuar con dos viajes anuales. En el año 2024 se duplicaría la inversión en promoción, invirtiendo USD 1000,00 en total, para generar más ventas. Se presume que esto generaría un incremento en las ventas por un contenedor y medio más durante ese año. El siguiente, se mantendría la inversión y debido al mayor reconocimiento de la marca las ventas seguirían incrementándose alcanzado nueve contenedores anuales.

A continuación se detalla el flujo de fondos correspondiente a este escenario en conjunto con el escenario optimista y el escenario pesimista que presenta el mercado de EE.UU.

Tabla N° 17:

Flujo de fondos para un escenario optimista en los mercados de China y EE.UU.

|                                   | 2016            | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
|-----------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 164.604         | 245.679 | 345.360 | 477.989 | 634.893 | 836.589   | 1.061.388 | 1.333.594 | 1.622.506 | 1.977.455 |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                 |         |         |         |         |           |           |           |           |           |
| <b>Ing. Operativos EE.UU.</b>     | 386.656         | 421.164 | 469.780 | 510.888 | 571.052 | 620.072   | 694.740   | 752.936   | 845.896   | 914.712   |
| Cant. Cajas Nonni                 | 350             | 525     | 525     | 700     | 1050    | 1050      | 1575      | 1575      | 2100      | 3150      |
| Precio FCA                        | 48,04           | 48,04   | 48,04   | 48,04   | 48,04   | 48,04     | 48,04     | 48,04     | 48,04     | 48,04     |
| Total Nonni                       | 16814           | 25221   | 25221   | 33628   | 50442   | 50442     | 75663     | 75663     | 100884    | 151326    |
| Cajas AI                          | 640             | 960     | 960     | 1280    | 1920    | 1920      | 2880      | 2880      | 3840      | 5760      |
| Precio FCA                        | 67,99           | 67,99   | 67,99   | 67,99   | 67,99   | 67,99     | 67,99     | 67,99     | 67,99     | 67,99     |
| Total AI                          | 43514           | 65270   | 65270   | 87027   | 130541  | 130541    | 195811    | 195811    | 261082    | 391622    |
| Cajas Unisono                     | 110             | 165     | 165     | 220     | 330     | 330       | 495       | 495       | 660       | 990       |
| Precio FCA                        | 148,06          | 148,06  | 148,06  | 148,06  | 148,06  | 148,06    | 148,06    | 148,06    | 148,06    | 148,06    |
| Total Unisono                     | 16287           | 24430   | 24430   | 32573   | 48860   | 48860     | 73290     | 73290     | 97720     | 146579    |
| <b>Ing. Operativos China</b>      | 76614           | 114921  | 114921  | 153228  | 229843  | 229843    | 344764    | 344764    | 459685    | 689528    |
| <b>TOTAL INGRESOS OPER.</b>       | 463270          | 536085  | 584701  | 664116  | 800895  | 849915    | 1039504   | 1097700   | 1305581   | 1604240   |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                 |         |         |         |         |           |           |           |           |           |
| <b>Egresos EE.UU.</b>             | 309.504         | 333.332 | 366.957 | 395.338 | 433.803 | 456.146   | 518.048   | 559.538   | 620.778   | 670.121   |
| Costos Fijos                      | 11.460          | 6.960   | 6.960   | 6.960   | 6.960   | 12.460    | 12.460    | 12.460    | 12.960    | 12.960    |
| Costos Variables                  | 55.286          | 83.986  | 56.359  | 74.986  | 112.240 | 112.240   | 168.121   | 168.121   | 224.002   | 335.763   |
| Ingresos Brutos                   | 3.831           | 5.746   | 5.746   | 7.661   | 11.492  | 11.492    | 17.238    | 17.238    | 22.984    | 34.476    |
| Imp. Gcias.                       | 2.113           | 6.380   | 16.050  | 22.267  | 34.703  | 32.778    | 51.431    | 51.431    | 69.909    | 107.215   |
| <b>Egresos Operativos China</b>   | 72.690          | 103.072 | 85.115  | 111.875 | 165.395 | 168.970   | 249.250   | 249.250   | 329.855   | 490.414   |
| <b>TOTAL EGRESOS OPER.</b>        | 382.195         | 436.404 | 452.072 | 507.213 | 599.198 | 625.116   | 767.298   | 808.788   | 950.633   | 1.160.536 |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | 245.679         | 345.360 | 477.989 | 634.893 | 836.589 | 1.061.388 | 1.333.594 | 1.622.506 | 1.977.455 | 2.421.159 |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | 245.679         | 345.360 | 477.989 | 634.893 | 836.589 | 1.061.388 | 1.333.594 | 1.622.506 | 1.977.455 | 2.421.159 |
| <b>Saldo Final de año</b>         | 245.679         | 345.360 | 477.989 | 634.893 | 836.589 | 1.061.388 | 1.333.594 | 1.622.506 | 1.977.455 | 2.421.159 |
| <b>VAN</b>                        | \$ 2.752.909,94 |         |         |         |         |           |           |           |           |           |
| <b>Ke</b>                         | 29,08%          |         |         |         |         |           |           |           |           |           |
| <b>TIR</b>                        | 187%            |         |         |         |         |           |           |           |           |           |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 18:

Flujo de fondos para un escenario optimista en China y pesimista en EE.UU.

|                                   | 2016           | 2017    | 2018    | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025    |
|-----------------------------------|----------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 164.604        | 111.659 | 40.580  | -48.446  | -384.539 | -758.051 | -573.089 | -429.270 | -213.177 | 35.496  |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                |         |         |          |          |          |          |          |          |         |
| <b>Ing. Operativos USA</b>        | 304.832        | 301.620 | 298.476 | 295.332  | 292.256  | 289.180  | 286.104  | 283.096  | 280.088  | 277.080 |
| Cant. Cajas Nonni                 | 350            | 525     | 525     | 700      | 1050     | 1050     | 1575     | 1575     | 2100     | 3150    |
| Precio FCA                        | 48,04          | 48,04   | 48,04   | 48,04    | 48,04    | 48,04    | 48,04    | 48,04    | 48,04    | 48,04   |
| Total Nonni                       | 16814          | 25221   | 25221   | 33628    | 50442    | 50442    | 75663    | 75663    | 100884   | 151326  |
| Cajas AI                          | 640            | 960     | 960     | 1280     | 1920     | 1920     | 2880     | 2880     | 3840     | 5760    |
| Precio FCA                        | 67,99          | 67,99   | 67,99   | 67,99    | 67,99    | 67,99    | 67,99    | 67,99    | 67,99    | 67,99   |
| Total AI                          | 43514          | 65270   | 65270   | 87027    | 130541   | 130541   | 195811   | 195811   | 261082   | 391622  |
| Cajas Unisono                     | 110            | 165     | 165     | 220      | 330      | 330      | 495      | 495      | 660      | 990     |
| Precio FCA                        | 148,06         | 148,06  | 148,06  | 148,06   | 148,06   | 148,06   | 148,06   | 148,06   | 148,06   | 148,06  |
| Total Unisono                     | 16287          | 24430   | 24430   | 32573    | 48860    | 48860    | 73290    | 73290    | 97720    | 146579  |
| <b>Ing. Operativos China</b>      | 76614          | 114921  | 114921  | 153228   | 229843   | 229843   | 344764   | 344764   | 459685   | 689528  |
| <b>TOTAL INGRESOS OPER.</b>       | 381446         | 416541  | 413397  | 448560   | 522099   | 519023   | 630868   | 627860   | 739773   | 966608  |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                |         |         |          |          |          |          |          |          |         |
| <b>Egresos USA</b>                | 361.701        | 384.548 | 417.309 | 672.779  | 730.215  | 165.091  | 237.800  | 162.517  | 161.246  | 260.100 |
| Costos Fijos                      | 11.460         | 6.960   | 6.960   | 6.960    | 6.960    | 12.460   | 12.460   | 12.460   | 12.960   | 12.960  |
| Costos Variables                  | 55.286         | 83.986  | 56.359  | 74.986   | 112.240  | 112.240  | 168.121  | 168.121  | 224.002  | 335.763 |
| Ingresos Brutos                   | 3.831          | 5.746   | 5.746   | 7.661    | 11.492   | 11.492   | 17.238   | 17.238   | 22.984   | 34.476  |
| Imp. Gcias.                       | 2.113          | 6.380   | 16.050  | 22.267   | 34.703   | 32.778   | 51.431   | 51.431   | 69.909   | 107.215 |
| <b>Egresos Operativos China</b>   | 72.690         | 103.072 | 85.115  | 111.875  | 165.395  | 168.970  | 249.250  | 249.250  | 329.855  | 490.414 |
| <b>TOTAL EGRESOS OPER.</b>        | 434.391        | 487.620 | 502.423 | 784.654  | 895.610  | 334.061  | 487.049  | 411.766  | 491.100  | 750.515 |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | 111.659        | 40.580  | -48.446 | -384.539 | -758.051 | -573.089 | -429.270 | -213.177 | 35.496   | 251.589 |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | 111.659        | 40.580  | -48.446 | -384.539 | -758.051 | -573.089 | -429.270 | -213.177 | 35.496   | 251.589 |
| <b>Saldo Final de año</b>         | 111.659        | 40.580  | -48.446 | -384.539 | -758.051 | -573.089 | -429.270 | -213.177 | 35.496   | 251.589 |
| <b>VAN a ppios de 2015</b>        | \$ -596.383,84 |         |         |          |          |          |          |          |          |         |
| <b>Ke</b>                         | 29,08%         |         |         |          |          |          |          |          |          |         |
| <b>TIR</b>                        | -43%           |         |         |          |          |          |          |          |          |         |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.2 ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se realizará un análisis considerando un proceso de apertura de este nuevo mercado más lento, a pesar de realizar inversiones similares a las del escenario optimista.

Aquí se supondrá que la posibilidad de conseguir un importador ocurriría en el tercer año, luego de haber realizado varios viajes al mercado. Este importador sería a su vez más pequeño que el del escenario optimista y se ubicaría en las afueras de Shanghái.

Se presumirá que la primera venta se realizaría a fines del año 2018 y sería sólo de medio contenedor: 75 cajas de Nonni, 100 cajas de Malbec, 100 cajas de Cabernet Sauvignon y 150 cajas de Unísono. A partir de este momento se presentarían los vinos en los concursos para obtener puntajes y medallas que sirvan como herramienta de promoción.

Al año siguiente también se recibiría una compra de medio contenedor. Ese mismo año, en noviembre, se realizaría nuevamente un viaje para participar de Prowine China y así poder promocionar los vinos, lo que generaría que el distribuidor entre en contacto con clientes potenciales. Debido a esto, a mediados del año 2020 se recibiría una nueva orden aumentando las cajas de Nonni a 100, las de Crianza a 300, y solo aumentando en 10 cajas las de Unísono. Por este motivo se comenzaría a invertir en promoción anualmente.

Debido a la inversión en promoción se considerará que el año posterior se producirá una mejora en la demanda, con un aumento de 250 cajas en las líneas Nonni, duplicando las ventas de Angulo Innocenti Crianza y alcanzando las 300 cajas de Unísono.

Para lograr conseguir importador en otra zona de China, principalmente en el sur, en el año 2022 se presumirá la realización de dos viajes en lugar de uno, para ver la posibilidad de aumentar las ventas en el mercado Chino. Sin embargo, el viaje fracasaría y hasta el momento no se recibirían órdenes provenientes de otro importador. De todas formas este viaje podría impulsar las ventas del importador actual alcanzando 400 cajas de Nonni, y aumentando a 400 las cajas de Unísono.

Pero este aumento de las ventas del año 2021 y 2022 generaría un sobre stock en el mercado, motivo por el cual en el año 2023 la demanda caería a la mitad.

El año siguiente la situación no variaría. Por este motivo, a fines de ese año se duplicaría la inversión en promoción con el objetivo de generar más movimiento. Esto incrementaría la demanda del año 2023 en 50 cajas de Nonni, 100 cajas de Angulo Innocenti Crianza y 25 cajas de Unísono.

A su vez, en 2024 Angulo Innocenti participaría nuevamente de otra feria en busca de un nuevo importador. Esta vez, debido a que la marca se ha mantenido en el mercado por un largo tiempo, le sería más fácil encontrar uno que cubra otra zona del país. Este nuevo importador también comenzaría con una pequeña cantidad para probar el mercado: 50 cajas de Nonni, 200 de Angulo Innocenti y 25 cajas de Unísono.

A continuación se detalla el flujo de fondos correspondiente a este escenario.

Tabla N° 19:

Flujo de fondos para un escenario optimista en EE.UU. y uno pesimista en China

|                                   | 2016            | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
|-----------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 164.604         | 231.755 | 314.587 | 418.814 | 539.018 | 683.143 | 866.865   | 1.063.600 | 1.265.902 | 1.496.674 |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                 |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Ing. Operativos EE.UU.</b>     | 386.656         | 421.164 | 469.780 | 510.888 | 571.052 | 620.072 | 694.740   | 752.936   | 845.896   | 914.712   |
| Cant. Cajas Nonni                 | 0               | 0       | 75      | 75      | 100     | 350     | 400       | 200       | 200       | 300       |
| Precio FCA                        | 48,04           | 48,04   | 48,04   | 48,04   | 48,04   | 48,04   | 48,04     | 48,04     | 48,04     | 48,04     |
| Total Nonni                       | 0               | 0       | 3603    | 3603    | 4804    | 16814   | 19216     | 9608      | 9608      | 14412     |
| Cajas AI                          | 0               | 0       | 200     | 200     | 300     | 600     | 600       | 300       | 300       | 600       |
| Precio FCA                        | 67,99           | 67,99   | 67,99   | 67,99   | 67,99   | 67,99   | 67,99     | 67,99     | 67,99     | 67,99     |
| Total AI                          | 0               | 0       | 13598   | 13598   | 20397   | 40794   | 40794     | 20397     | 20397     | 40794     |
| Cajas Unisono                     | 0               | 0       | 75      | 75      | 80      | 150     | 200       | 100       | 100       | 150       |
| Precio FCA                        | 148,06          | 148,06  | 148,06  | 148,06  | 148,06  | 148,06  | 148,06    | 148,06    | 148,06    | 148,06    |
| Total Unísono                     | 0               | 0       | 11105   | 11105   | 11845   | 22209   | 29612     | 14806     | 14806     | 22209     |
| <b>Ing. Operativos China</b>      | 0               | 0       | 28306   | 28306   | 37046   | 79817   | 89622     | 44811     | 44811     | 77415     |
| <b>TOTAL INGRESOS OPER.</b>       | 386656          | 421164  | 498086  | 539194  | 608098  | 699889  | 784362    | 797747    | 890707    | 992127    |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                 |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Egresos EE.UU.</b>             | 309.504         | 333.332 | 366.957 | 395.338 | 433.803 | 456.146 | 518.048   | 559.538   | 620.778   | 670.121   |
| Costos Fijos                      | 10.000          | 5.000   | 11.460  | 6.460   | 6.960   | 6.960   | 11.960    | 7.460     | 12.460    | 7.460     |
| Costos Variables                  | 0               | 0       | 13.270  | 13.270  | 17.654  | 38.411  | 42.346    | 21.412    | 21.412    | 37.046    |
| Ingresos Brutos                   | 0               | 0       | 1.415   | 1.415   | 1.852   | 3.991   | 4.481     | 2.241     | 2.241     | 3.871     |
| Imp. Gcias.                       | 0               | 0       | 756     | 2.506   | 3.703   | 10.659  | 10.792    | 4.794     | 3.044     | 10.164    |
| <b>Egresos Operativos China</b>   | 10.000          | 5.000   | 26.901  | 23.651  | 30.169  | 60.021  | 69.579    | 35.907    | 39.157    | 58.540    |
| <b>TOTAL EGRESOS OPER.</b>        | 319.504         | 338.332 | 393.859 | 418.990 | 463.972 | 516.167 | 587.627   | 595.445   | 659.935   | 728.661   |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | 231.755         | 314.587 | 418.814 | 539.018 | 683.143 | 866.865 | 1.063.600 | 1.265.902 | 1.496.674 | 1.760.139 |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | 231.755         | 314.587 | 418.814 | 539.018 | 683.143 | 866.865 | 1.063.600 | 1.265.902 | 1.496.674 | 1.760.139 |
| <b>Saldo Final de año</b>         | 231.755         | 314.587 | 418.814 | 539.018 | 683.143 | 866.865 | 1.063.600 | 1.265.902 | 1.496.674 | 1.760.139 |
| <b>VAN</b>                        | \$ 2.278.560,41 |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Ke</b>                         | 29,08%          |         |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>TIR</b>                        | 174%            |         |         |         |         |         |           |           |           |           |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 20:

Flujo de fondos para un escenario pesimista en los mercados de EE.UU. y en China

|                                   | 2016             | 2017    | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
|-----------------------------------|------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Saldo Inicial Caja y Bcos.</b> | 164.604          | 97.735  | 9.807    | -107.623 | -480.418 | -911.504 | -766.950 | -697.134 | -566.546 | -440.575 |
| <b>Ingresos Operativos</b>        |                  |         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Ing. Operativos EE.UU.</b>     | 304.832          | 301.620 | 298.476  | 295.332  | 292.256  | 289.180  | 286.104  | 283.096  | 280.088  | 277.080  |
| Cant. Cajas Nonni                 | 0                | 0       | 75       | 75       | 100      | 350      | 400      | 200      | 200      | 300      |
| Precio FCA                        | 48               | 48      | 48       | 48       | 48       | 49       | 50       | 51       | 52       | 53       |
| Total Nonni                       | 0                | 0       | 3603     | 3603     | 4800     | 17150    | 20000    | 10200    | 10400    | 15900    |
| Cajas AI                          | 0                | 0       | 200      | 200      | 300      | 600      | 600      | 300      | 300      | 600      |
| Precio FCA                        | 68               | 68      | 68       | 68       | 68       | 69       | 70       | 71       | 72       | 73       |
| Total AI                          | 0                | 0       | 13600    | 13600    | 20400    | 41400    | 42000    | 21300    | 21600    | 43800    |
| Cajas Unisono                     | 0                | 0       | 75       | 75       | 80       | 150      | 200      | 100      | 100      | 150      |
| Precio FCA                        | 148              | 148     | 148      | 148      | 148      | 149      | 150      | 151      | 152      | 153      |
| Total Unísono                     | 0                | 0       | 11100    | 11100    | 11840    | 22350    | 30000    | 15100    | 15200    | 22950    |
| <b>Ing. Operativos China</b>      | 0                | 0       | 28303    | 28303    | 37040    | 80900    | 92000    | 46600    | 47200    | 82650    |
| <b>TOTAL INGRESOS OPER.</b>       | 304832           | 301620  | 326779   | 323635   | 329296   | 370080   | 378104   | 329696   | 327288   | 359730   |
| <b>Egresos Operativos</b>         |                  |         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Egresos EE.UU.</b>             | 361.701          | 384.548 | 417.309  | 672.779  | 730.215  | 165.091  | 237.800  | 162.517  | 161.246  | 260.100  |
| Costos Fijos                      | 10.000           | 5.000   | 11.460   | 6.460    | 6.960    | 6.960    | 11.960   | 7.460    | 12.460   | 7.460    |
| Costos Variables                  | 0                | 0       | 13.270   | 13.270   | 17.654   | 38.411   | 42.346   | 21.412   | 21.412   | 37.046   |
| Ingresos Brutos                   | 0                | 0       | 1.415    | 1.415    | 1.852    | 4.045    | 4.600    | 2.330    | 2.360    | 4.133    |
| Imp. Gcias.                       | 0                | 0       | 755      | 2.505    | 3.701    | 11.020   | 11.583   | 5.389    | 3.839    | 11.904   |
| <b>Egresos Operativos China</b>   | 10.000           | 5.000   | 26.900   | 23.650   | 30.167   | 60.435   | 70.489   | 36.591   | 40.071   | 60.542   |
| <b>TOTAL EGRESOS OPER.</b>        | 371.701          | 389.548 | 444.209  | 696.430  | 760.382  | 225.526  | 308.288  | 199.108  | 201.317  | 320.643  |
| <b>Flujo de Fondos Operativos</b> | 97.735           | 9.807   | -107.623 | -480.418 | -911.504 | -766.950 | -697.134 | -566.546 | -440.575 | -401.487 |
| <b>Flujo Fondos Netos</b>         | 97.735           | 9.807   | -107.623 | -480.418 | -911.504 | -766.950 | -697.134 | -566.546 | -440.575 | -401.487 |
| <b>Saldo Final de año</b>         | 97.735           | 9.807   | -107.623 | -480.418 | -911.504 | -766.950 | -697.134 | -566.546 | -440.575 | -401.487 |
| <b>VAN</b>                        | \$ -1.068.141,24 |         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Ke</b>                         | 29,08%           |         |          |          |          |          |          |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Luego de analizar ambos escenarios y sus posibles combinaciones optimistas y pesimistas, se analizará en cuánto variaría la rentabilidad en cada ocasión.

En el caso del escenario optimista de China, el VAN a fines del año 2016 para un escenario optimista en EEUU, es de USD 2.752.909,94. Comparado con el VAN para el mismo año en un escenario optimista en el que solo se exportara a EEUU, de USD 2.278.362,00, si también se exportaran los vinos de Angulo Innocenti a China la rentabilidad aumentaría en un 20%.

A su vez, en el caso de un escenario optimista para China y pesimista para EEUU, el VAN a fines del año 2016 alcanzaría los USD -596.383,84. Este valor, a pesar de ser negativo, es mejor que el VAN que se obtendría solo en el mercado de EE.UU.: USD -1.070.932,24. De esta manera, diversificando mercados se lograría disminuir a casi la mitad la deuda que se generaría en caso de mantener el total de las exportaciones dirigidas a un único mercado.

Al observar la situación pesimista que podría darse al invertir en ingresar al mercado Chino, también se obtienen resultados favorables.

Para un escenario optimista en EEUU y pesimista en China, como los supuestos previamente, el valor presente neto prácticamente no variaría en el caso de la diversificación. Esto se debe a que a pesar de que la situación en China no fuera favorable, los costos no superarían a los ingresos por ventas y la situación favorable en EEUU disminuiría el impacto negativo que la situación pesimista en China podría generar.

Finalmente, en el caso de ocurrir ambos escenarios pesimistas, el valor actual neto del caso con diversificación y del caso sin diversificación son muy similares. De hecho, en el caso en el que se diversificaran mercados, la deuda sería un 0.02% menor que si no se diversificara. A su vez, al comparar los saldos a fin de año de la situación con diversificación y el escenario pesimista en el que solo se exporta a EEUU, se observa que en el primero los saldos son mayores que en el segundo. Esto implica que habría mayores probabilidades de una mejor situación a largo plazo en un escenario con diversificación.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado este trabajo de investigación, es posible demostrar que la elaboración de un plan de exportación permite aplicar distintas herramientas teórico-prácticas aprendidas durante el cursado de la carrera de Licenciatura en Administración. Más allá del resultado, este estudio ha permitido analizar y desarrollar estrategias comerciales en busca de una mayor rentabilidad de un proyecto de exportación y la disminución del riesgo del negocio. Es importante destacar que al encontrarnos en un entorno cambiante a nivel mundial, podría resultar necesario realizar modificaciones y/o actualizaciones para la puesta en práctica de este plan de exportación.

Con respecto a la investigación realizada, en primer lugar se puede afirmar que en la actualidad la empresa Angulo Innocenti Viticultores se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad por presentar una estrategia mercado-dependiente. Esto se debe a que, en caso de darse un escenario pesimista en el único mercado destino de sus exportaciones, la empresa debería afrontar grandes pérdidas.

A su vez, se confirma la hipótesis de que los mercados asiáticos ofrecen actualmente grandes oportunidades para la compañía que aún no se están aprovechando. Los seis mercados analizados, China, Hong Kong, Corea del Sur, Japón, Taiwán y Singapur, poseen un alto potencial para la exportación de vinos argentinos, entre ellos los de Angulo Innocenti Viticultores. Todos ellos cuentan con factores internos y externos con condiciones favorables, algunos en mayor medida, para destinar recursos e inversiones con el fin de generar nuevos destinos de exportaciones de vinos. Esto se debe a que en los últimos años, el crecimiento económico en estos países ha generado una mayor demanda de bienes de consumo, entre ellos aquellos con imagen de prestigio y que representan un cierto nivel de status social, como el vino. Otro motivo son los beneficios que brinda el vino tinto para la salud, razón por la cual los gobiernos de estos países están motivando a sus habitantes a consumirlo con el fin de reducir el nivel de consumo de bebidas blancas y destilados con alta graduación alcohólica. A su vez, la tendencia a la occidentalización de los hábitos de consumo de alcohol en estos países, principalmente entre los jóvenes, ha aumentado la popularidad de esta bebida.

Entre estos mercados, aquel con mayor potencial para dirigir parte de las exportaciones de Angulo Innocenti Viticultores, es China. Esto se debe a que a pesar de que el consumo per cápita es bajo, la cantidad de habitantes en edad de consumo de vinos es muy grande. También, al contar con

muchas empresas importadoras, hay mayores posibilidades de conseguir un importador para ingresar los vinos al país.

La situación político-comercial entre Argentina y China es prometedora, y muestra una tendencia a la simplificación de negocios entre ambos países. A su vez, la situación argentina, a nivel macroeconómico y también dentro de la industria vitivinícola, promete ser más favorable en el futuro cercano, en comparación con lo sucedido en los últimos años. La apertura a las importaciones, el fin del cepo cambiario, la eliminación de los derechos de exportación, la baja intervención en los mercados y la prolongación de los términos para el ingreso de divisas, ha impactado positivamente en la industria, previendo mejoras a corto y mediano plazo dentro de ella. Estas mejoras ayudarían a repuntar las exportaciones de vinos, favoreciendo así a Angulo Innocenti Viticultores a la hora de la apertura del mercado de China.

En China, el vino argentino no es muy conocido, y carece de fuerza promocional en comparación con países como Francia, España y Chile. A su vez, el vino chino posee precios ampliamente menores y están mejorando su calidad día a día. Por ello, será fundamental trabajar en la promoción de la marca país así como dar a conocer la marca de los vinos para hacerlos más atractivos para su consumo. Será importante dar una imagen de prestigio y elegancia, para así poder influir en los hábitos de compra de un consumidor, cada vez más abierto a los gustos occidentales.

Para poner en práctica todas las estrategias analizadas, será fundamental tener en cuenta las diferencias culturales a la hora de ingresar al mercado, especialmente al momento de negociar precios, de elegir ferias a participar, de contactar importadores e intermediarios, etc. Tener en cuenta estos aspectos permitirá penetrar el mercado con fuerza, por medio del canal HORECA, a través del cual se podrá llegar a los consumidores finales interesados en este tipo de productos.

Al analizar los posibles escenarios y combinaciones para la puesta en práctica de las estrategias descritas anteriormente para adentrarse en el mercado, se puede concluir que, a través de la diversificación de exportaciones, se obtendrían mayores beneficios y rentabilidad, a largo plazo, para Angulo Innocenti Viticultores. Esto se debe a que, en caso de darse una situación desfavorable dentro del mercado actual al que se destinan las exportaciones, la situación de un nuevo mercado, en este caso China, podría atenuar los efectos adversos sobre la rentabilidad de la empresa generados por el primero. De esta forma, se estaría disminuyendo el riesgo de ser una empresa mercado-dependiente y aprovechando el alto potencial que China ofrece.

A su vez, y con el fin de reducir aún más el riesgo de exportar a solo dos mercados, sería recomendable aplicar este ejercicio a otros países importadores de vinos, muy dinámicos, no sólo de Asia sino también de otras regiones, como es el caso de Reino Unido, Dinamarca o Bélgica en Europa, y Brasil o México en Latinoamérica.

Como conclusión: mientras mayor sea la cartera de mercados a la que Angulo Innocenti Viticultores dirija sus exportaciones y menos correlacionados estén estos mercados entre sí, menor será el riesgo que la empresa deba afrontar, y mayores serán las probabilidades de aumentar su rentabilidad a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ MARTÍNEZ, Óscar, (2012), “*Notas sectoriales. El mercado del vino tranquilo en Japón*”. España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio, 57 páginas. Recuperado en agosto de 2015 de:  
<http://www.todovinos.cl/old/docs/VinoTranqJAP.pdf>
- DO ROSARIO, Jorgelina, (2014). “*Las exportaciones argentinas a China no crecen hace cinco años.*” Argentina, Infobae [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://www.infobae.com/2014/07/17/1581277-las-exportaciones-argentinas-china-no-crecen-hace-cinco-anos/>
- EXTENDA, (2011), “*Nota sectorial del Vino en Japón*”. España: Agencia Andaluza de Promoción Exterior, 24 páginas. Recuperado de: <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=822f7f15-11f0-11e2-96af-87ba319ddd41>
- GOMEZ CARBONERO, Pablo, (2010), “*Estudios de Mercado. El mercado del vino en Corea del Sur*”. España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Seúl, 67 páginas.
- INFOBAE, (2016), “*Tras la reunión entre Mauricio Macri y Xi Jinping, China se mostró dispuesta a revisar contratos*”. Argentina: Infobae [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://www.infobae.com/2016/04/01/1801152-tras-la-reunion-mauricio-macri-y-xi-jinping-china-se-mostro-dispuesta-revisar-contratos/>
- INFOBAE, (2014), “*Por primera vez, los chinos son los mayores bebedores de vino tinto.*” Argentina: Infobae [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://www.infobae.com/2014/01/29/1540228-por-primera-vez-los-chinos-son-los-mayores-bebedores-vino-tinto/>
- INSTITUTO DE FOMENTO REGIÓN MURCIA, (2014), “*Informe del país China*”. España: Región Murcia, 37 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
[http://www.institutofomentomurcia.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c22bfcee-03cb-4f80-b0ac-e8d4ce5bb8ad&groupId=10166](http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=c22bfcee-03cb-4f80-b0ac-e8d4ce5bb8ad&groupId=10166)
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA, (2007). “*Informe de Comercio Exterior. Taiwán*”. Argentina: Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos Internacionales, 15 páginas. Recuperado en agosto de 2015 de: <http://www.academia-vinhaevinho.com/ckfinder/userfiles/files/2007%2006%2029.pdf>

- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA, (2010), *“Mercado de Vinos: China”*.  
Argentina: Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos Internacionales, 28 páginas.
- KUHN, Corinna, (2012), *“Prowein 2013. Research: Asia- Opportunities in China and beyond”*.  
Alemania: Messe Düsseldorf GmbH, ProWein, 3 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
[http://www.prowein.com/cipp/md\\_prowein/lib/pub/object/downloadfile,oid,18835/lang,2/ticket,g\\_u\\_e\\_s\\_t/~/ProWein2013\\_study\\_summary\\_Asia\\_eng.pdf](http://www.prowein.com/cipp/md_prowein/lib/pub/object/downloadfile,oid,18835/lang,2/ticket,g_u_e_s_t/~/ProWein2013_study_summary_Asia_eng.pdf)
- LUCIA HARRANDO, Ramón, (2012), *“Notas sectoriales. El mercado del vino en Hong Kong”*.  
España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Hong Kong, 35 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://www.ibiae.com/sites/default/files/informes-paises/HONG%20KONG%20Mercado%20del%20Vino.pdf>
- MACHÍN de LORENZO, José, (2012), *“Notas sectoriales. El mercado de vino en Singapur”*.  
España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Singapur, 36 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
[http://observatoriointernacionalizacion.igape.es/index.php?option=com\\_k2&view=item&task=download&id=334\\_4c837d73f96b18b9fb17d94adcf74919&lang=gl](http://observatoriointernacionalizacion.igape.es/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=334_4c837d73f96b18b9fb17d94adcf74919&lang=gl)
- MANZONI, Carlos, (2016), *“A la espera: las economías regionales aún no repuntan”*. Argentina: Diario La Nación [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://www.lanacion.com.ar/1893642-a-la-espera-las-economias-regionales-aun-no-repuntan>
- MARTÍN, David, (2010), *“Notas sectoriales. El mercado del vino en China”*. España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghái, 61 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
[http://observatoriointernacionalizacion.igape.es/index.php?option=com\\_k2&view=item&task=download&id=99\\_7d7646b954aee0f2e1554c3eea515a0f&lang=gl](http://observatoriointernacionalizacion.igape.es/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=99_7d7646b954aee0f2e1554c3eea515a0f&lang=gl)
- MARTÍN SEPÚLVEDA, Mercedes, (2005), *“Estudios de Mercado. El mercado del vino en Taiwán”*. España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Taipéi, 66 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de: <http://docplayer.es/2641849-Oficina-economica-y-comercial-de-la-embajada-de-espana-en-taipei-el-mercado-del-vino-en-taiwan.html>
- MECON, (2011), *“El Comercio Exterior Bilateral Argentina – China”*. Argentina: Secretaría de Política Económica. Subsecretaría de Programación Económica Dirección Nacional de Programación Económica Regional, 24 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de:  
<http://docplayer.es/11544405-El-comercio-exterior-bilateral-argentina-china.html>
- MERINO, Javier, (2011), *“Mercado Asiático de Vinos”*. Argentina: Área del Vino, 18 páginas.

- PERINETTI, Nicolás, (2006), “*Exportación de vinos varietales fraccionados a la República Popular de China.*”. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad del Aconcagua.
- PERINETTI, Nicolás, (2011), “*Estudio de mercado de vinos: China*”. Argentina: Fundación ProMendoza y Consulado General y Centro de Promoción Argentina en Shanghái, 23 páginas. Recuperado en mayo de 2016 de: [http://www.promendoza.com/downloads/estudios\\_competitividad/promendoza\\_em\\_binos\\_China2011.pdf](http://www.promendoza.com/downloads/estudios_competitividad/promendoza_em_binos_China2011.pdf)
- OPERATORIA DEL COMERCIO EXTERIOR, (2014), *Apuntes de clase*. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- RECIO, Pablo y Antonio García, (2011), “*Notas sectoriales. El mercado de vino en China*”. España: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín, 71 páginas. Recuperado en septiembre de 2015 de: <http://www.globalasia.com/wp-content/uploads/2012/04/El-mercado-del-vino-en-China.pdf>
- SERRANO, Iván Michel, (2012), “*El mercado del vino en China*”. España: Comunidad de Madrid, 36 páginas. Recuperado en septiembre de 2015 de: <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/8b16e33b-f116-48fd-b950-50870e6db3e8>
- SIMONOVICH, Mario, (2016), “*Así retrocedió la vitivinicultura en la última década*”. Argentina: Diario MDZ [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.mdzol.com/nota/660477-asi-retrocedio-la-vitivinicultura-en-la-ultima-decada/>
- VINOS Y BODEGAS, (2016), “*La importación de barricas se disparó un 65% tras el fin de las trabas.*” Argentina: IProfesional [en línea]. Recuperado de: <http://vinosybodegas.iprofesional.com/2016/05/24/importacionbarricas/>
- WASILEVSKY, Juan Diego, (2016), “*Tras el Mundial de Sommeliers, bodegas argentinas activan nuevas inversiones con el Malbec como punta de lanza*”. Argentina: IProfesional [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.iprofesional.com/notas/231474-Tras-el-Mundial-de-Sommeliers-bodegas-argentinas-activan-nuevas-inversiones-con-el-Malbec-como-punta-de-lanza>
- WASILEVSKY, Juan Diego, (2014), “*Una cuenta pendiente que busca ser saldada: China, el último gran desafío para el vino argentino*”. Argentina: IProfesional [en línea]. Recuperado en mayo de 2016 de: <http://www.iprofesional.com/notas/182352-Una-cuenta-pendiente-que-busca-ser-saldada-China-el-ltimo-gran-desafio-para-el-vino-argentino>

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II, (2013), *Apuntes de clase*. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- COSTOS PARA DECISIONES, (2010), *Apuntes de clase*. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- NOPPÉ, Raymond Paul, (2012), “*Rise of the Dragon: the Chinese Wine Market*”. Sudáfrica: Cape Wine Academy, 97 páginas. Recuperado de:  
<http://www.capewineacademy.co.za/dissertations/Rise-of-the-Dragon-The-Chinese-Wine-Market-Raymond-Paul-Noppe.pdf>
- OBSERVATORIO VITIVINÍCOLA ARGENTINO, s.f., “*Evolución del consumo per cápita de vino en cinco mercados*”. Argentina: Observatorio Vitivinícola Argentino, 6 páginas. Recuperado en agosto de 2015 de: <http://observatoriova.com/2013/02/evolucion-del-consumo-per-capita-de-vino-en-cinco-mercados/>

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Angulo Innocenti Viticultores-** <http://www.anguloinnocenti.com/> [mayo 2016]
- Área del Vino-** <http://www.areadelvino.com/> [mayo 2016]
- Argentina Trade Net-** <http://www.argentinatradenet.gov.ar/> [mayo 2016]
- Banco de la Nación Argentina-** <http://www.bna.com.ar/>[mayo 2016]
- Banco Mundial de Datos-** <http://datos.bancomundial.org/> [mayo 2016]
- Caucasia Wine Thinking-** <http://www.usuarios.caucasia.com.ar/> [mayo 2016]
- Civil Aviation Administration of China-** <http://www.caac.gov.cn/en/SY/> [mayo 2016]
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo- UNCTAD-** <http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx> [mayo 2016]
- Datos Macro-** <http://www.datosmacro.com/> [mayo 2016]

**Global Rates-** <http://www.global-rates.com/economic-indicators/economic-indicators.aspx> [mayo 2016]

**International Union of Railways-** <http://www.uic.org/> [mayo 2016]

**Iprofesional-** <http://www.iprofesional.com/> [mayo 2016]

**Mintel-** <http://es.mintel.com/> [mayo 2016]

**ProMendoza-** <http://promendoza.com/> [mayo 2016]

**S.A. Angulo Agropecuaria e Inmobiliaria-** <http://www.angulo.com.ar/> [mayo 2016]

**Statista-** <http://www.statista.com/>[mayo 2016]

**The World Factbook-** <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [mayo 2016]

**TradeMap-** <http://www.trademap.org/> - [mayo 2016]

**Vineyard Brands-** <http://www.vineyardbrands.com/> [mayo 2016]

**Wine Institute-** <http://www.wineinstitute.com.ar/> [mayo 2016]

**Wines of Argentina-** <http://www.winesofargentina.org/es/wofa> [mayo 2016]

## ANEXO

### FERIAS Y EXPOSICIONES GENERALES Y ESPECIALIZADAS EN CHINA

#### **Prowine China**

Frecuencia: anual  
Fecha: Noviembre  
Lugar: Shanghái  
Productos: Vinos y bebidas espirituosas  
Ediciones: 19  
Expositores: 650  
Visitantes: 8.250  
Web Site: [www.prowinechina.com](http://www.prowinechina.com)

#### **Interwine China**

Frecuencia: dos veces en el año  
Fecha: Mayo y Noviembre  
Lugar: Guangzhou- Cantón  
Productos: Vinos y bebidas espirituosas  
Ediciones: 16  
Web Site: [www.interwine.org](http://www.interwine.org)

#### **VINEXPO Asia Pacific**

Frecuencia: cada dos años  
Fecha: Mayo  
Lugar: Hong Kong  
Productos: Vinos y bebidas espirituosas  
Ediciones: 7  
Expositores: 1.300  
Visitantes: 18.000  
Web Site: [www.vinexpo.com](http://www.vinexpo.com)

#### **HOFEX**

Frecuencia: cada dos años  
Fecha: Mayo  
Lugar: Hong Kong  
Productos: Vinos y bebidas espirituosas, hotelería, restaurantes  
Ediciones: 16  
Expositores: 1.900  
Visitantes: 35.000

Web Site: [www.hofex.com](http://www.hofex.com)

### **SIAL**

Frecuencia: anual

Fecha: Mayo

Lugar: Shanghái

Productos: Comidas y bebidas

Ediciones: 17

Expositores: 2.700

Visitantes: 61.000

Web Site: [www.sialchina.com](http://www.sialchina.com)

### **Top Wine China**

Frecuencia: anual

Fecha: Junio

Lugar: Beijing

Productos: Vinos y licores

Expositores: 11.000

Visitantes: 600

Web Site: [www.topwinechina.com](http://www.topwinechina.com)

### **Hong Kong International Wine & Spirits Fair**

Frecuencia: anual

Fecha: Noviembre

Lugar: Hong Kong

Productos: Vinos y licores

Ediciones: 8

Expositores: 1.000

Visitantes: 20.000

Web Site: [www.hktdc.com](http://www.hktdc.com)

## **CONCURSOS/ COMPETICIONES DE VINOS EN CHINA**

### **Chinese Wine & Spirits Awards**

Frecuencia: anual

Inscripción: marzo

Entrega de premio: agosto

Costo de participación: EUR 130 por vino

Web site: [www.cwsa.org](http://www.cwsa.org)

### **Chinese Wine & Spirits Awards- Best Value**

Frecuencia: anual

Inscripción: septiembre

Entrega de premio: febrero del año siguiente

Costo de participación: EUR 130 por vino

Web site: [www.cwsa.org](http://www.cwsa.org)

**Decanter Asia Wine Awards**

Frecuencia: anual

Inscripción: de mayo a julio

Entrega de premio: septiembre

Costo de participación: USD 235 por vino

Web site: [www.decanterawards.com/es/dawa](http://www.decanterawards.com/es/dawa)

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre

Mendoza,  
Nº Registro 2668-7

Firma



INNOCENTI AVEIRO,  
María Luz