

Identificación de oportunidades  
de negocio en Latinoamérica  
para los vinos de alta gama de Finca La Emilia.



**Alumno:** César Luis Barría

**D.N.I:** 27009353

**Legajo:** VCIN05401

**Carrera:** Licenciatura en Comercio Internacional

---

## Resumen

El presente reporte de caso tuvo como finalidad identificar las oportunidades de negocio en Latinoamérica para los vinos de la empresa Finca La Emilia, la cual se encuentra ubicada en Colonia Caroya, zona vitivinícola en Córdoba, Argentina; la empresa elabora vinos de alta calidad a pequeña escala de las cepas Merlot, Malbec y Cabernet.

Se realizó un análisis FODA para conocer la situación de la empresa y un análisis PEST para conocer el contexto; y se diagnosticó el estado para exportar. Para seleccionar los mercados se desarrolló una matriz multicriterio utilizando el método de Análisis Jerárquico (AHP), dando como mercado óptimo Brasil; luego se desarrolló la estrategia de penetración de mercado por medio de la exportación directa. Se calculó el precio para los Incoterms FCA, CIP y DDP. Además, se elaboró un diagrama de GANTT representando los pasos de la exportación y otros aspectos.

Finalizados los análisis, se concluyó que Finca La Emilia está en condiciones de realizar su primera exportación y se realizaron recomendaciones.

*Palabras claves:* vinos de alta gama; oportunidades de mercado, mercado óptimo, exportación.

## Abstract

The purpose of this case report was to identify business opportunities in Latin America for the wines of the company Finca La Emilia, which is located in Colonia Caroya, a wine-growing area in Córdoba, Argentina; the company produces high-quality wines on a small scale from the Merlot, Malbec and Cabernet vines.

A SWOT analysis was carried out to know the situation of the company and a PEST analysis to know the context; and the status for export was diagnosed. To select the markets, a multicriteria matrix was developed using the Hierarchical Analysis method (AHP), giving Brazil as the optimal market; then the market penetration strategy was developed through direct export. The price was calculated for the Incoterms FCA, CIP and DDP. In addition, a GANTT diagram was drawn up representing the export steps and other aspects.

Once the analyzes were completed, it was concluded that Finca La Emilia is in a position to carry out its first export and recommendations were made.

*Keywords:* high-end wines; market opportunities, optimal market, export.

## Introducción

A través del presente trabajo final de grado se desarrolla un reporte de caso sobre la empresa Finca La Emilia, que pretende analizar el mercado de Latinoamérica para identificar oportunidades de negocio para los vinos de alta gama producidos por la empresa.

Finca La Emilia es una PYME que se encuentra ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el departamento de Colón, provincia de Córdoba, cuyo acceso al lugar es por medio de la ruta 9.

Esta es una zona vitivinícola y forma parte de los Caminos del vino de la provincia de Córdoba, geográficamente se encuentra cerca de la popular localidad de Jesús María cuya zona se beneficia de los servicios ofrecidos, como: polo bancario, zona de transferencias de cargas, etc.

Colonia Caroya tiene una fuerte impronta friulana y una marcada tradición vitivinícola popular que viene desde los jesuitas, y surge con la elaboración del vino frambúa; aunque actualmente la localidad es mayormente conocida por sus salames y quesos.

Finca La Emilia fue fundada a mediados de los años noventa y sus viñedos estaban constituidos por uvas tradicionales. En el año 2004 se incorporaron nuevas cepas provenientes de Italia, como: Merlot, Cabernet y Malbec; variedades de mayor valor económico en el mercado.

Con la incorporación de estas cepas y la posterior elaboración de vinos de alta calidad, se dio un salto técnico y de conocimiento en la producción de este tipo de productos, que requirieron de varios años de pruebas, luego de su crianza en barricas de roble, en el año 2009 se empezó a comercializar en pequeñas partidas.

Ya al finalizar el 2009, los vinos de Finca La Emilia cosecharon sus primeros galardones en concursos nacionales debido a su calidad; lo cual impactó favorablemente en el conocimiento y reputación de la empresa y en toda la cadena vitivinícola de Colonia Caroya y Jesús María.

Si bien la organización cuenta con amplia trayectoria local en el rubro, no comercializa sus productos hacia el exterior lo que se traduce en una latente oportunidad en el mercado extranjero. (Universidad Siglo XXI, 2022).

La selección de mercados internacionales es una decisión que comporta un alto nivel de importancia y trascendencia para la compañía. Por tanto, se debe realizar un exhaustivo examen que permita detectar si la selección del mercado objetivo es compatible e idónea con las aspiraciones y las posibilidades de crecimiento que la empresa espera alcanzar. En concordancia, cualquier compañía que quiera internacionalizarse debe tener conocimiento de los elementos que tiene el mercado nacional al cual se va a integrar (Acosta, Marketing Internacional, 2017).

Es por lo que en el presente reporte de caso se efectúa un análisis de aquellos aspectos que la empresa debe investigar para poder alcanzar el éxito en su mercado meta. Partiendo como base del estudio del micro y el macroentorno para continuar así con el análisis del intercambio del producto tanto a nivel mundial como en Latinoamérica.

Por último, dentro de los antecedentes en el rubro vitivinícola de la zona se destaca el exitoso caso de la Bodega Terra Camiare ubicada también en Colonia Caroya cuyos orígenes datan del 1900 cuando Antonio Nanini inicia la elaboración de vinos en la zona, posteriormente en 1928 su heredero Marcelino Nanini convierte a la Bodega llamada en un principio “Nanini” en una de las más grandes y distintivas de la región.

Luego en el año 2015 la empresa es adquirida por familia Mizzau la cual, realiza una puesta muy importante en tecnología revalorizando y recuperando las partes históricas del establecimiento que en la actualidad lleva el nombre de “Terra Camiare”.

Cabe destacar que durante el año 2022 cuatro vinos elaborados por esta innovadora bodega recibieron un reconocimiento internacional al destacarse por su calidad, características diferenciales y experiencia (Terra Camiare, 2022).

### *Objetivo General*

- Identificar oportunidades de negocio en los mercados de Latinoamérica para exportar los vinos de alta gama de la empresa Finca La Emilia; para el período 2022-2023.

### *Objetivos específicos*

- Seleccionar el mercado de Latinoamérica óptimo para la exportación de vinos de alta gama de la empresa Finca La Emilia.
- Determinar una estrategia de penetración de mercado adecuada a las exigencias del mercado seleccionado para los vinos de la empresa Finca La Emilia.

## **Análisis de Situación**

Finca La Emilia es una empresa pequeña que se dedica a producir vinos de alta calidad, este producto diferenciado cuenta con la participación de varios agentes: la encargada general de la marca y a la vez dueña del negocio, los servicios de un enólogo profesional y la mano de obra, la cual es estacional.

Las normas y la cultura institucional de la empresa están relacionadas con tomar al vino como un baluarte histórico y cultural. La elaboración de los vinos requiere de un trabajo consciente, dedicado y artesanal.

La visión de la empresa ha sido de pasar de elaborar vinos populares a vinos de alta gama. Y la misión en convertirse en un pequeño establecimiento elaborador de vinos boutique, que conserve la tradición artesanal de producción de vinos, pero adaptado a los tiempos modernos (Universidad Siglo XXI, 2022).

En esta sección se procede a efectuar un análisis situacional del micro y macroentorno, y de las variables que afectan a la empresa Finca La Emilia.

### *Análisis FODA*

El FODA es una herramienta fundamental de la administración y del proceso de planificación, cuyo propósito básico es detectar las estrategias que permitan explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar las fortalezas de la organización y erradicar sus debilidades.

Permite enfrentar situaciones complejas de manera simple y eficiente; para lograr un pertinente enfoque en los nichos de mercado a los cuales se dirige la empresa.

Con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la organización busca implementar una exitosa toma de decisiones y desarrollar acciones eficientes en el mercado (Leiva, 2016).

*Tabla 1: FODA de Finca La Emilia*

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona vitivinícola consolidada, aprox. 300 Ha. plantadas.</li> <li>• Imagen positiva como zona productora de vinos populares.</li> <li>• Instalaciones propias y alto estándar de producción.</li> <li>• Elaboración de vinos de alta calidad.</li> <li>• Fuerte tradición familiar en elaboración de vinos.</li> <li>• Condiciones climáticas similares a Francia y España.</li> <li>• Mejor varietal producido Merlot, vino barricado.</li> <li>• Buen rendimiento de la uva caroyense.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar parte del Camino del Vino de Córdoba.</li> <li>• Programas de incentivo para la exportación de vinos y financiamiento.</li> <li>• Desarrollo de nuevas cepas.</li> <li>• Vinos de alta calidad reconocidos.</li> <li>• Obtención de premios en concursos nacionales, Hito zonal.</li> <li>• Acceso a vinotecas, hoteles y restaurantes de alta gama.</li> <li>• Enoturismo.</li> <li>• Certificación de origen.</li> <li>• Tendencia positiva del rubro.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción a pequeña escala, artesanal.</li> <li>• Instalaciones físicas pequeñas.</li> <li>• Pocas bodegas en la zona.</li> <li>• Zona vitivinícola poco conocida en el exterior.</li> <li>• Labor estacional, intensiva.</li> <li>• La actividad vitivinícola es un ingreso complementario.</li> <li>• Administración unipersonal.</li> </ul>

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas adversas inesperadas.</li> <li>• Actividad muy regulada.</li> <li>• Bodegas boutique poco rentables a pequeña escala.</li> <li>• Techo productivo por tipificación ante AFIP.</li> <li>• Producción limitada.</li> <li>• Atraso en el tipo de cambio</li> <li>• Altos niveles de inflación.</li> <li>• Acceso acotado a insumos importados.</li> </ul>



*Fuente: Elaboración propia*

Realizado el análisis FODA se puede observar que la empresa Finca La Emilia cuenta con sólidas fortalezas y oportunidades tales como zona vitivinícola consolidada y en crecimiento; condiciones climáticas óptimas, similares a los mejores terruños de España y Francia, buen rendimiento por hectárea y obtención de premios en eventos.

Pero el rubro vitivinícola también se ve afectado por la continua inestabilidad económica que vive el país, insumos como botellas, corchos y etiquetas poseen un acceso limitado debido al tipo de cambio desfavorable para las importaciones.

Aun así, el rubro de los vinos de alta gama tiene tendencia positiva, ya que los consumidores buscan productos más naturales en su elaboración y a la vez exclusivos. Haciendo foco en su procedencia, la elaboración, la calidad y la exclusividad. Por lo que el mercado meta de Finca La Emilia es de alto poder adquisitivo.

### *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL permite identificar el contexto en que se encuentra una empresa; estudiando las variables políticas, económicas, sociales, ecológicas, tecnológicas y legales.

Permite planificar estratégicamente, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades. El PESTEL posibilita analizar los factores que afectan a la empresa actualmente y los factores que la afectaran en el futuro.

Por lo que con un análisis correctamente realizado se podrán conseguir los resultados y el posicionamiento deseado para la empresa (Wokiconsulting, 2020).

Tabla 2. Análisis PEST

<b>Factor Político / Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del vino Cordobés por parte del gobierno de Córdoba a través de Agencia Córdoba Turismo (Turismo, 2022)</li> <li>• Iniciativas del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). (Infocampo, 2022).</li> <li>• Programa de Apoyo para Pequeños Productores Vitivinícolas de Argentina (PROVIAR II) (INV, 2022).</li> <li>• Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR). (COVIAR, 2022). Organismo público-privado.</li> <li>• Plan Estratégico Vitivinícola 2030 (PEVI) (PEVI, 2022).</li> <li>• Denominación De Origen Certificada (INV, 2022).</li> <li>• Reclamos del sector por el pago del 4,5% de D.E. (INFOCAMPO, 2022).</li> <li>• Acuerdos preferenciales y de libre comercio (Argentina, 2022).</li> <li>• Requisitos para exportar vinos, inscripción como exportador ante la AFIP-DGA y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) (Clement, 2022).</li> <li>• Exportación de vinos a través del programa Exporta Simple (argentino, 2018).</li> <li>• Programa Desafío Exportador para PYMES con potencial exportador (Exportador, 2022).</li> </ul>
<b>Factor Económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene la alta inflación en septiembre del 2022. (INDEC, 2022).</li> <li>• Crédito para financiar exportaciones (Argentino, 2022).</li> <li>• Aumento del costo del transporte (Infobae, 2022).</li> <li>• Tipo de cambio desfavorable, atraso cambiario (Devia, 2022).</li> <li>• Merma en el volumen exportado y en el ingreso de dólares (Devia, 2022).</li> <li>• El vino es el complejo agroalimentario exportador con más valor agregado: por hectárea cultivada genera exportaciones por un total promedio de U\$S4.800. (una hectárea de maní exporta U\$S2.683, y una hectárea de soja exporta U\$S 857) (Vinómanos, 2021).</li> <li>• Argentina 5to productor mundial de vinos (Vinómanos, 2021).</li> <li>• 215 mil hectáreas de viñas plantadas en el país (Vinómanos, 2021).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie de viñedos de Córdoba 277,7 ha (0,13% del país), con 134 viñedos (0,56% del país), tamaño promedio del viñedo es de 2,1 ha (INV, 2022).</li> <li>• 94,4% de las variedades cultivadas aptas para elaboración (INV, 2022).</li> <li>• Reducción de costos y trámites a través de Exporta simple (argentino, 2018).</li> </ul>
<b>Factor Sociocultural</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo promedio per cápita de 30 l de vino por año (Barelli, 2021).</li> <li>• Caída del 5,9% en el consumo en el primer trimestre del 2022 y aumento interanual del 70% del precio del vino (ENOLIFE, 2022).</li> <li>• Tendencia a consumir menos alcohol, pero de más calidad (Juncal, 2022).</li> <li>• El sector da empleo a unas 150 mil personas directamente y a unas 400 mil indirectamente (Vinómanos, 2021).</li> <li>• Incentivos al enoturismo por parte del gobierno de Córdoba a través del programa Los Caminos del Vino (Turismo, 2022).</li> </ul>
<b>Factor Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas digitales para la promoción de exportaciones como Agencia ProCórdoba (PROCORDOBA, 2022), Export Argentina (Argentina E. , 2022) y TradeNet (TradeNet, 2022).</li> <li>• Bodegas con presencia en redes sociales.</li> <li>• Tours virtuales 3D de bodegas de Colonia Caroya. (Roggio, 2019).</li> <li>• Conectividad con Jesús María; polo bancario, zonas de transferencias de cargas. Acceso a Córdoba.</li> <li>• Capacitación en vitivinicultura a personal turístico. (Informa, 2021).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

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

En el siguiente apartado se analizan las importaciones y exportaciones mundiales del producto elaborado por la empresa Finca La Emilia, vino de alta gama; cuya posición arancelaria corresponde a:

## P.A: 2204.21 / 2204.21.00.200F(NCM)

Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV) --En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l -Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol: vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09. bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre (VUCE, 2022).

*Importaciones*

Los principales importadores de vino son:

Imagen 1: Principales 20 importadores mundiales de vino año 2021

Importadores	INDICADORES						
	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Estados Unidos de América	5011333	740650	Metros cúbicos	6766	19	17,5	0,8
Reino Unido	3071341	0	No medida		9	10,7	2,4
Alemania	2186295	551260	Toneladas	3966	12	7,6	2,4
Canadá	1901763	276488	Metros cúbicos	6878	12	6,6	0
China	1456800	285304	Toneladas	5106	-12	5,1	26,7
Países Bajos	1424027	409134	Toneladas	3481	13	5	2,4
Hong Kong, China	1258101	35573	Metros cúbicos	35367	41	4,4	0
Suiza	1111597	108525	Toneladas	10243	18	3,9	11,4
Japón	988942	156652	Metros cúbicos	6313	5	3,5	10,1
Bélgica	973801	230143	Toneladas	4231	30	3,4	2,4
Rusia, Federación de	942751	482790	Toneladas	1953	10	3,3	12,1
Dinamarca	735803	118354	Toneladas	6217	27	2,6	2,4
Francia	587920	98304	Toneladas	5981	24	2,1	2,4
Suecia	512776	83413	Toneladas	6147	11	1,8	2,4
Corea, República de	469255	63912	Toneladas	7342	70	1,6	9,1
Brasil	449211	153077	Toneladas	2935	12	1,6	25,8
Singapur	443741	0	No medida		62	1,6	0
Noruega	345986	46176	Toneladas	7493	13	1,2	0
Australia	341886	52427	Metros cúbicos	6521	12	1,2	3,2
Polonia	325881	119558	Toneladas	2726	11	1,1	2,4

Fuente: TRADEMAP (2022).

Al analizar los datos de la tabla, se aprecia que los grandes importadores y consumidores de vino de alta gama o varietales son los países desarrollados; encabezando las primeras cinco posiciones E.E.U.U, Reino Unido, Alemania, Canadá y China. Mercados altamente atractivos por su poder adquisitivo y tamaño de mercado.

Aparece en la lista Brasil como el importador más destacado de Latinoamérica.

## Exportaciones

Al analizar las exportaciones de vino, se identifica que los grandes exportadores son países reconocidos que elaboran vinos de alta gama y poseen denominación de origen como: Francia, Italia y España; aparecen Argentina y Chile como destacados exportadores de Latinoamérica.

Estos países tienen muy bien desarrollada su imagen y marca como productores de vino de calidad; sus vinos tienen gran presencia en los certámenes internacionales, hoteles y restaurantes de lujo y revistas especializadas del sector como Wine Enthusiast Magazine. (Magazine, 2022).

Imagen 2: Principales 20 exportadores mundiales de vino año 2021

Exportadores	INDICADORES						
	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Concentración de los países importadores
Francia	8050605	1056783	Toneladas	7618	26	28,8	0,08
Italia	5761915	1275499	Toneladas	4517	14	20,6	0,11
España	2203524	792453	Toneladas	2781	14	7,9	0,07
Chile	1600976	488687	1000 metros	3276	9	5,7	0,08
Australia	1211388	256502	Metros cúbicos	4723	-26	4,3	0,11
Estados Unidos de América	1190819	149191	Metros cúbicos	7982	25	4,3	0,18
Nueva Zelanda	1016131	273934	Toneladas	3709	10	3,6	0,23
Portugal	1002852	262628	Toneladas	3819	12	3,6	0,07
Alemania	927615	269331	Toneladas	3444	11	3,3	0,08
Argentina	764490	204127	Toneladas	3745	13	2,7	0,13
Reino Unido	575818	33161	Toneladas	17364	4	2,1	0,18
Sudáfrica	503375	190556	Metros cúbicos	2642	19	1,8	0,09
Países Bajos	416907	90682	Toneladas	4597	31	1,5	0,14
Bélgica	406353	94557	Toneladas	4297	218	1,5	
Austria	249674	60473	Toneladas	4129	21	0,9	0,21
Georgia	236432	131809	Toneladas	1794	15	0,8	0,34
Dinamarca	193765	20797	Toneladas	9317	59	0,7	0,12
Hong Kong, China	189077	9862	Metros cúbicos	19172	77	0,7	0,23
Singapur	173222	0	No medida		83	0,6	0,4
Lituania	166682	53869	Toneladas	3094	4	0,6	0,82

Fuente: TRADEMAP (2022).

En la imagen 3, se observan los principales destinos de los vinos argentinos los cuales coinciden en gran parte con los principales importadores mundiales de vino.

Imagen 3: Principales 10 mercados del vino argentino año 2021

Importadores	Indicadores						
	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Cantidad exportada en 2021	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2020-2021 (% p.a.)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)
Estados Unidos de América	227230	29,7	51687	Toneladas	4396	5	8632
Reino Unido	95367	12,5	27153	Toneladas	3512	1	4252
Brasil	81330	10,6	27342	Toneladas	2975	25	4801
Canadá	65318	8,5	14536	Toneladas	4494	20	6529
Países Bajos	25353	3,3	6478	Toneladas	3914	-16	2706
China	23939	3,1	5339	Toneladas	4484	53	10931
México	22653	3	6732	Toneladas	3365	31	7880
Paraguay	16096	2,1	12233	Toneladas	1316	30	1709
Suiza	15180	2	2868	Toneladas	5293	32	1231
Francia	13435	1,8	1550	Toneladas	8668	47	4115

Fuente: TRADEMAP (2022).

En resumen, los vinos argentinos tienen una excelente oportunidad de insertarse en el mundo, ya que tienen acceso a los mercados más importantes y son reconocidos por su calidad.

Las pequeñas bodegas pueden beneficiarse de estas ventajas al producir vinos en lotes pequeños que los convierten en exclusivos, características deseadas en los mercados de mayor poder adquisitivo.

Lo cual es una oportunidad para potenciar el perfil exportador de Finca La Emilia y poder a través de las diferentes herramientas de promoción lograr ingresar a algunos de los mercados destacados.

## Diagnóstico y Discusión

Como se planteó en el análisis de situación de la empresa, Finca La Emilia es una bodega que en el transcurso de su actividad pasó de elaborar vinos populares a vinos de alta gama con cepas traídas de Europa.

A raíz del trabajo que realizaron sus fundadores y diferentes vitivinicultores de la zona, con el tiempo fueron reconocidos con premios en diversos certámenes, consiguiendo acceso a hoteles y restaurantes de alta gama; y sumados a otros hechos permitieron desarrollar el

enoturismo de la zona creándose el Camino del Vino de Córdoba. Además, se ha aprovechado la conectividad con Jesús María y los servicios de esta para potenciarse.

Encontrarse en una zona vitivinícola consolidada, elaborar vinos de alta calidad reconocidos en la región sumado a las condiciones climáticas y de terruño similares a Francia y España han resultado ser fortalezas que permitieron identificar a la zona como productora de vinos Premium.

También se detectaron determinadas características que constituyen debilidades para la empresa como: producción a pequeña escala, pocas bodegas en la región y bajo reconocimiento en el exterior de los vinos elaborados. La producción de vinos ha sido una actividad complementaria y su dueña no ha vivido de los ingresos de esta; debido a que la vitivinicultura ha sido siempre estacional.

Todo el potencial de ventas se centra en el ámbito nacional, por ello este trabajo se centra en detectar una oportunidad comercial en el mercado extranjero.

Mediante el análisis realizado sobre los mercados importadores y exportadores de vinos de alta gama, se destacan los países de mayor poder adquisitivo, pero que también se encuentran a mayor distancia. Aunque el estudio se centró en Latinoamérica, es bueno observar las tendencias de consumo mundiales y la consolidación de zonas del hemisferio sur como exportadoras; destacándose países como Australia, Chile, Nueva Zelandia y Sudáfrica.

Por último, Finca La Emilia posee grandes ventajas para considerar la exportación a países de la región, ya que Argentina cuenta con convenios preferenciales y pertenece al Mercosur. Posee buenas vías de comunicación, siendo posible las exportaciones por transporte en sus diferentes modalidades. Y si la empresa busca perdurar en el tiempo y crecer ante el escenario actual de inestabilidad macroeconómica que ha sido una constante de los últimos años, la alternativa de exportar dará la posibilidad de cobrar en divisas extranjera, minimizar el riesgo local, las pérdidas y permitirá a la empresa proyectarse en el tiempo.

Así Finca la Emilia puede valerse de diversos instrumentos creados por el gobierno nacional y de la provincia de Córdoba que permiten la promoción de las exportaciones para PYMES; dando apoyo administrativo, logístico y económico; con la finalidad de aumentar las ventas en el plano internacional y el ingreso de divisas extranjeras, muy necesarias en este escenario.

Estas iniciativas gubernamentales abren las puertas a los pequeños productores como lo es Finca La Emilia que en otras circunstancias se les haría imposible, ya sea por recursos financieros limitados, falta de experiencia en exportación, etc.; por ejemplo, el programa desafío exportador de reciente implementación pone a disposición consultores calificados en comercio internacional, quienes desarrollan el plan de internacionalización y tienen como objetivo final la exportación continua a lo largo del tiempo.

## Marco Teórico

En este apartado se pretende explicar las principales herramientas para cumplir con los objetivos planteados, para lo cual se investigan los principales antecedentes, investigaciones y trabajos de autores que dan sustento teórico a nuestra investigación para lograr satisfacer nuestra investigación.

*Selección del mercado de Latinoamérica óptimo para la exportación de vinos de alta gama de la empresa Finca La Emilia.*

La selección de un mercado óptimo para los vinos de alta gama está influenciada por factores de riesgo, factores económicos y financieros, y factores comerciales. Por eso es necesario la aplicación de herramientas que nos permitan disminuir el error en la selección.

Para ello, se realiza una matriz multicriterio utilizando el método de Análisis Jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process) desarrollado por Saaty (Saaty, 1980). Este es un método cuantitativo, estructurado y lógico para la toma de decisiones multicriterio mediante la generación de escalas con múltiples atributos que pueden descomponer al problema en una estructura jerárquica. El análisis se realiza mediante la comparación por pares de criterios.

Este método consta de cuatro pasos o principios básicos:

1. Definir el problema y tipo de conocimiento que queremos conseguir.
2. Definir la estructura jerarquizada de decisión o del problema dividida en criterios y subcriterios.
3. Elaboración de matrices de comparación por pares.
4. Evaluación y aplicación de los resultados

Imagen 4: Modelo Matriz Multicriterio.

		ATRIBUTOS					
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	A <sub>j</sub>	...	A <sub>n</sub>
ALTERNATIVAS	E <sub>1</sub>	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	...	R <sub>1j</sub>	...	R <sub>1n</sub>
	E <sub>2</sub>	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	...	R <sub>2j</sub>	...	R <sub>2n</sub>
	...	...	...	...	...	...	...
	A <sub>i</sub>	R <sub>i1</sub>	R <sub>i2</sub>	...	R <sub>ij</sub>	...	R <sub>in</sub>
	...	...	...	...	...	...	...
	A <sub>m</sub>	R <sub>m1</sub>	R <sub>m2</sub>	...	R <sub>mj</sub>	...	R <sub>mn</sub>

Fuente: Elaboración propia.

La elección de los criterios o factores es una de las decisiones más importantes ya que permiten lograr el objetivo (Nantes, 2019).

Ejemplos de algunos criterios que se pueden utilizar:

- PBI per cápita.
- Inflación.
- Riesgo país.
- Facilidad para hacer negocios.
- Población.
- Importaciones.

*Determinación de una estrategia de penetración de mercado adecuada a las exigencias del mercado seleccionado.*

Una vez elegido el país meta se debe optar por la alternativa más conveniente para ingresar al mercado seleccionado, que depende de la experiencia de la empresa.

Existen 3 modos de estrategias de entrada a los mercados extranjeros:

- Exportación: directa o indirecta.
- Acuerdos contractuales: licencias, franquicias, subsidiaria de ventas, Joint Venture, etc.
- Inversión extranjera directa.

El modo seleccionado es la Exportación; se analizan a continuación sus características:

La exportación indirecta suele ser usada por pequeñas y medianas empresas que no cuentan con experiencia en internacionalización, en ella se delegan las tareas para exportar a agentes de compra, brókeres, compañías de trading y exportadoras independientes.

La exportación directa da mayor control del proceso, pero también tiene mayores riesgos económicos. Es usada por los productores sin intermediarios, sus modalidades son: con vendedores propios, agentes o representantes, importador-distribuidor y subsidiarias comerciales (Acosta, Marketing Internacional, 2017).

Aunque por tamaño y experiencia Finca La Emilia debería optar por una exportación indirecta, en la actualidad puede sacar provecho de los programas de incentivo a las exportaciones, los cuales brindan herramientas que debido a su tamaño serían de difícil acceso. Los programas como Desafío Exportador hoy proveen asesoramiento integral en todas las etapas del proceso exportador (Exportador, 2022).

Para el procedimiento de exportación se hace uso de la “guía para la primera exportación” del ministerio de desarrollo económico de la ciudad de Buenos Aires (CABA, 2015). Este método explica los pasos a seguir para lograr la exportación, algunos de ellos son:

- Como convertirse en exportador.
- Clasificación de mercaderías.
- Aranceles.
- Análisis de mercado.
- Términos de venta, Incoterms.
- Precio de exportación.

## Propuesta Profesional

En el siguiente apartado se desarrollaron los objetivos que permitieron identificar oportunidades de negocios en los mercados de Latinoamérica a fin de concretar la exportación de vinos de alta gama de Finca La Emilia para el periodo 2022-2023.

Se comenzó seleccionando el mercado óptimo para realizar la exportación y luego se desarrolló la estrategia de penetración de mercado.

### *Selección de mercado*

Se seleccionaron los seis países latinoamericanos que más vino argentino importaron para la posición arancelaria 2204.21 en el período 2021.

Imagen 5: Principales importadores de vino argentina de P.A 2204.21

Importadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Saldo comercial en 2021 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Cantidad exportada en 2021	Unidad de medida
Brasil	81330	81330	10,6	27342	Toneladas
México	22653	22653	3	6732	Toneladas
Paraguay	16096	16096	2,1	12233	Toneladas
Perú	13153	13153	1,7	3310	Toneladas
Colombia	10795	10795	1,4	3739	Toneladas
Uruguay	9751	9734	1,3	3340	Toneladas

Fuente: TRADEMAP (2022).

Como se visualiza en el cuadro anterior los países seleccionados por ser los mayores importadores de vino argentino son: Brasil, México, Paraguay, Perú, Colombia y Uruguay

A continuación, se ponderaron las variables en la Matriz multicriterio; para esta selección se consideraron y desarrollaron variables que nos orientaron en la selección del mejor país para exportar; variables como PBI, riesgo país, balanza comercial, derechos de importación, etc. Datos recopilados en su mayoría de Datos macro, Trademap y Banco Mundial.

Ver el desarrollo de las variables en las tablas del Anexo.

Tabla 1: Matriz Multicriterio

Variables		Acuerdos Comerciales	PBI per Cápita	Inflación Anual	Riesgo País	Distancia	Logística y Conectividad	Población	Importaciones de la P.A	Derechos de Importación	Facilidad para hacer Negocios	Total
<b>País</b>	<b>Peso</b>	15	12	7	7	9	9	8	13	12	8	100
Brasil	Valor	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	274
	Ponderación	45	24	14	14	27	27	24	39	36	24	
México	Valor	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	164
	Ponderación	30	24	7	7	9	18	16	13	24	16	
Paraguay	Valor	3	2	1	2	3	3	1	1	3	3	225
	Ponderación	45	24	7	14	27	27	8	13	36	24	
Perú	Valor	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	184
	Ponderación	30	24	7	14	18	18	8	13	36	16	
Colombia	Valor	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	176
	Ponderación	30	24	7	7	9	18	16	13	36	16	
Uruguay	Valor	3	3	1	3	3	3	1	1	3	2	236
	Ponderación	45	36	7	21	27	27	8	13	36	16	

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizado el análisis por medio de la ponderación de las variables en la matriz multicriterio, se obtuvo que Brasil es el mercado óptimo para realizar la primera exportación de vinos de Finca La Emilia.

Brasil tiene indicadores importantes como su población, conectividad, acuerdos comerciales y destaca sobre el resto por el volumen exportado. Argentina participa con el 10,6% del total importado de vinos por Brasil; es el segundo proveedor de vinos detrás de Chile y es un mercado que va en crecimiento (ENOLIFE, 2022).

Unos 32 millones de brasileños beben vino una vez al mes y un 70% de ellos durante la semana. El consumidor brasileño tiene cuatro motivaciones para beber vino: celebraciones o eventos, para acompañar una comida, para disfrutar de la bebida y por último el estatus que da. El precio y la calidad son las características que aprecia el consumidor de Brasil (Conceitoportugues, 2022).

Con un consumo per cápita de vino de 2,64 l por año, está muy por detrás de los 30 l anuales que beben los argentinos. El estado que más bebe vino en Brasil es Río Grande do Sul, beben un promedio de 7 l por año. Su capital es Porto Alegre y limita con Argentina y Uruguay. (Barelli, 2021).

Por lo que en el mercado brasileiro hay margen para crecer y los vinos de alta gama tienen un nicho en formación y una oportunidad única; la pandemia cambió la forma de consumo de los brasileiros, las compras las realizan por medio de apps y distintos canales de las cadenas de supermercados (Agro, 2022).

### *Estrategia de penetración de mercado*

Seleccionado el mercado meta, se desarrolló la mejor estrategia para ingresar el producto. La exportación directa ha sido la estrategia seleccionada para ingresar al mercado brasileiro.

Para la búsqueda de importadores / compradores se utilizó la plataforma TRADE NET que depende de la cancillería argentina (TradeNet, 2022); para la posición arancelaria se encontraron las siguientes oportunidades comerciales en Brasil.

Imagen 6: Listado de empresas importadoras Brasil

Empresa Importadora	Observaciones	Ciudad / Estado	Contacto	Teléfono	Email	Web	Vigencia	Tamaño Empresa
Minerva S.A	VINOS - Posibilidad de hacer marca propia - Para importación - Opciones 100% varietales: Malbec, Cabernet y Chardonnay - Precio por botella: hasta USD 1.50 - El primer pedido sería el mínimo de un remolque completo para pruebas, pero con la perspectiva de volúmenes relevantes para el futuro	Barretos, Sao Paulo	Joyce Macieri	(55) 17 33213355	<a href="mailto:joyce.macieri@minervafoods.com">joyce.macieri@minervafoods.com</a>	<a href="http://www.minervafoods.com">http://www.minervafoods.com</a>	31/10/2022	Grande
Arco Verde Industria & Atacado	Cant. Requerida 25 Toneladas	Salvador, Salvador	Aislon Alves	(55) 71 3422-6100	<a href="mailto:aislon@arcoverde.ind.br">aislon@arcoverde.ind.br</a>	<a href="http://www.arcoverde.ind.br">www.arcoverde.ind.br</a>	6/11/2022	Grande
GL Importadora / Goncalves e Lúcio Importadora LTDA	Vinos de entrada. Importación inicial de 1 container, con vistas a ampliar. Se sugiere colocar en copia a comercial_cbelo@mrecic.goc.ar para contacto inicial.	Belo Horizonte, Minas Gerais	Julio Goncalves	(55) 31 971921443	<a href="mailto:juliogoncalves@toptecnologia.com">juliogoncalves@toptecnologia.com</a>		18/11/2022	Mediana
Atacado Carnetti	La empresa CARNETTI Supermercados desea importar Vinos (NCM 22042100). Las cantidades y condiciones de pago dependerán de los precios informados.	Alvorada, Rio Grande Do Sul	Djonatan Butzen	(0055) 51 30273503	<a href="mailto:comprador05@centermastersul.com.br">comprador05@centermastersul.com.br</a>	<a href="http://www.carnetti.com.br">www.carnetti.com.br</a>	30/12/2022	Mediana / Grande

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar el listado de importadores y sus requerimientos, se seleccionó a Carnetti por su cercanía y requisitos que pueden ser cumplidos por Finca La Emilia.

#### *Cálculo de precio de exportación*

La primera exportación está limitada por la capacidad productiva e inexperiencia de la empresa, por lo que se exportará un lote de 900 botellas de vino en la presentación de 750 cm<sup>3</sup>; las cuales se paletizan en 2 pallets americanos de 100 x 120 cm con 75 cajas de 6 botellas cada uno. Lo que nos da un total de 150 cajas con un peso de 1130 kg.

El lote de vinos se compone de 360 botellas de Merlot, el mejor vino barricado de la empresa; 300 botellas de Malbec y 240 botellas de Cabernet. Con el feedback que se obtiene sobre el consumo de la primera exportación, en las siguientes exportaciones se podrán ajustar las cantidades y variedades según consumo de los clientes de Carnetti.

Al no completar un contenedor de 20", la carga se consolida bajo la modalidad LCL por lo que se contrata a un Freight Forwarder o Agente de Carga quien realiza las maniobras correspondientes. Si los vinos por características y pedido del importador deben conservar cierta temperatura, se consolidarán los pallets en un contenedor reefer de 20".

El costo para producir una botella de uno de los tres varietales de Finca La Emilia es de \$1500. A continuación, se calcula el precio de exportación bajo el Incoterm FCA, ya que la modalidad de transporte seleccionada es la terrestre por ventajas logísticas y de costos.

El precio FCA se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$FCA = \frac{CT + [(IIT + IID + CAf) * \%R - (IIT * \%DN)]}{1 + \%R - (\%CAG * \%R) - \%DN - \%CAG - \%HONda - \%O - \%UIG}$$

Imagen 7: Cálculo de Costo Total.

ITEM	COSTO	CANT	TOTAL
VINO 750 C.C	\$ 1.500,00	900 botellas	\$ 1.350.000,00
CAJA	\$ 100,00	150 cajas	\$ 15.000,00
STRECH	\$ 500,00	2 pallets	\$ 1.000,00
PALLET	\$ 2.000,00	2 pallets	\$ 4.000,00
		<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 1.370.000,00
		<b>COSTO POR UNIDAD</b>	\$ 1.522,22
		<b>COSTO POR UNIDAD USD</b>	\$ 9,90

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8: Cálculo precio FCA.

Incoterm FCA	
ITEM	DETALLE
Costo de la Mercadería	\$ 1.370.000,00
Reintegro (%R)	7%
Insumos Importados Temporalmente (ITT)	No aplica
Insumos Importados de Manera Directa (IID)	No aplica
Comisión del Agente Fija (%Caf)	No aplica
Derecho de Exportación (%DN)	4,5%
Comisión del Agente (%Cag)	1%
Honorarios del Despachante (%HonDA)	1%
Otros Gastos (Bancarios) (%O)	0,3% (0,25% de CAD y 0,05 de Transferencia)
Utilidad de Impuestos a las Ganancias (%UIG)	20%
<b>FCA Total</b>	<b>\$ 1.705.464,96</b>
<b>FCA Unitario</b>	<b>\$ 1.944,96</b>
<b>FCA Total USD</b>	<b>\$ 11.089,57</b>
<b>FCA Unitario USD</b>	<b>\$ 12,32</b>
<b>Cotización del dólar en el MULC el 21/10/22</b>	<b>\$ 153,79</b>

Fuente: Elaboración propia

Imagen 9: Cálculo precio CIP.

Incoterm CIP	
ITEM	Valor en USD
Valor FCA	\$ 11.089,57
Flete Internacional*	\$ 1.000,00
CRT	\$ 25,00
Seguro de Carga Internacional (0,5% Valor de la Mercadería)	\$ 55,44
Senasa	\$ 65,00
Depósito Fiscal en Córdoba	\$ 200,00
<b>CIP Total USD</b>	<b>\$ 12.435,01</b>
<b>CIP Unitario USD</b>	<b>\$ 13,81</b>

Fuente: Elaboración propia

\*El flete internacional corresponde a la distancia entre la ciudad de Córdoba (Argentina) y la aduana de Uruguayana (Brasil).

Imagen 10: Cálculo precio DDP.

Incoterm DDP	
ITEM	Valor en USD
Valor CIP	\$ 12.435,01
Flete Internacional*	\$ 1.000,00
Impuesto de Importación (16%)	\$ 1.989,60
IPI - Productos Industrializados (6,5%)	\$ 808,27
PIS - Programa de Integración Social (2,1%)	\$ 261,13
COFINS - Seguridad Social (9,65%)	\$ 1.199,97
Honorarios Despachante (1%)	\$ 124,35
<b>DDP Total USD</b>	<b>\$ 17.818,33</b>
<b>DDP Unitario USD</b>	<b>\$ 19,79</b>

Fuente: Elaboración propia

\*El flete internacional corresponde a la distancia entre la aduana de Uruguayana (Brasil) y Porto Alegre (Brasil).

Imagen 11: Comparativa precios unitarios

FCA Unitario USD	\$ 12,32
CIP Unitario USD	\$ 13,81
DDP Unitario USD	\$ 19,79

Fuente: Elaboración propia

Analizados los precios unitarios en dólares, se observa que entre el FCA y el CIP la diferencia ronda el 12%; pero para el valor DDP la diferencia es de más del 60% con respecto al FCA y del 43% para el CIP.

El importador es quien decide que Incoterm es el que más le favorece conforme a su estudio de mercado, costos y margen de ganancia.

### *Pasos para la exportación*

Los primeros pasos para lograr una exportación según la “guía para la primera exportación” son:

1. *Inscripción como exportador ante la AFIP / DGA*; inscribirse en el Instituto Nacional del Vino (INV) y realizar los trámites correspondientes a la siguiente normativa Res. INV 5/17: Normas para trámites de exportaciones de productos vitivinícolas. Los trámites son:

---

Inscripción de fabricantes, importadores, comerciantes y distribuidores de productos y/o elementos de uso enológico destinados a bodegas, planta de fraccionamiento, fábricas de mostos, fábricas de vinos espumosos, fábricas de otros productos

2. *Clasificación de Mercaderías:* la P.A 2204.01 / 2204.21.00.200F (NCM), fue la determinada para los vinos de alta gama. Que cuenta con un D.E 4,50%, R.I 7% y R.E 7%; cuenta con Brasil con un Acuerdo preferencial del 100% preferencia porcentual.
3. *Análisis de Mercado e Identificación de la Demanda:* identificación del mercado objetivo, necesidad del sector, competitividad del producto, demanda, tipo de cliente, precio.
4. *Registro de Marcas y Patentes:* A través del IMPI ([www.inpi.gov.ar](http://www.inpi.gov.ar)).
5. *Términos de Venta. Incoterms:* el seleccionado a través de la estrategia de penetración Incoterm FCA.
6. *Precio de Exportación:* para la correcta cotización se consideraron diferentes variables y se utilizó el término de venta FCA como base para la cotización. Elementos como: costo de producción y financieros, costo de exportación, utilidad, derechos de exportación, reintegros, etc.
7. *Documentación:* para la comercialización de un producto son necesarios los siguientes documentos:
  - Factura proforma: elaborado por el exportador, detalle del producto, precio, etc.
  - Factura de exportación: AFIP exige que la identificación sea la letra “E”.
  - Documento de embarque: se necesita el MIC/DTA y la Carta de Porte (CRT) por usar transporte terrestre.
  - Certificados: Certificado de Análisis, Certificado de Origen y Certificado de Tipicidad expedidos por el INV.
  - Packing list: informa el contenido, peso bruto y neto. Lo emite el exportador.
  - Instrumentos de pago: Transferencia o Letra de Cambio. Al ser la primera exportación y no tener confianza, se cobrará el 100% de la exportación. En posteriores exportaciones se podrá financiar un 70/30.
  - Contrato de compraventa internacional.

*Diagrama de Gantt*

Este diagrama permite representar visualmente el tiempo de dedicación para los primeros pasos y otros aspectos de la exportación, como: formalización del contrato, preparación del pedido, embarque de la exportación, operaciones postembarque, trámites y operaciones finales.

Imagen 12: Primeros Pasos y Aspectos de la Exportación

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Inscribirse como exportador ante AFIP / DGA	■	■																						
Clasificación de Mercaderías / Posición Arancelaria		■																						
Análisis de Mercado / Identificación de Demanda		■	■																					
Registro de Marcas y Patentes			■																					
Términos de Venta. Incoterms				■																				
Precio de Exportación				■	■																			
Documentación / Documentación de Cotización					■	■																		
Gestión Comercial / Recepción Pedido de Cotización							■																	
Envío de Cotizaciones / Factura Proforma								■																
Formalización del Contrato de Compra-venta									■															
Recepción del Pago / Trámite Bancario										■														
Preparación del Pedido											■	■												
Preparación de Documentos												■	■											
Obtención de Certificados													■	■										
Contratación de Transporte y Seguros														■	■									
Oficialización del Pedido de Embarque															■	■								
Pago de Derechos de Exportación																■								
Coordinación del Embarque																	■	■						
Pago de Servicios (fletes, seguros, despachante, etc.)																		■	■					
Cierre Administrativo de la Operación																				■	■			
Tramitación de Recuperos																					■	■		
Atención Postventa / Feedback Gestión Comercial																						■	■	■

Fuente: Elaboración propia

---

## Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir con el presente informe y basado en el objetivo principal, se analizó el mercado latinoamericano en búsqueda de una oportunidad de negocio. Se llegó a la conclusión que el mercado óptimo para realizar la primera exportación es Brasil; quien cuenta con ventajas en indicadores como acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, población, conectividad y distancia por citar algunos ejemplos.

Se eligió la exportación directa para llegar con los vinos al mercado seleccionado, lo que permite cobrar en divisa extranjera y enfrentar los vaivenes económicos con más respaldo; los cuales complican a los pequeños productores y se consigue aminorar la incertidumbre de la economía local.

El consumo de vino de alta gama en Brasil tiene tendencia positiva, y es un gran mercado con buen poder adquisitivo que valoran la calidad como mayor indicador. Por lo que se encontró en este mercado una oportunidad para los vinos elaborados por Finca La Emilia, la cual está en condiciones de realizar su primera exportación.

Al desarrollar este informe quedó de manifiesto que la empresa está limitada por su tamaño en capacidad de producción; por lo que se le recomienda a Finca La Emilia en un futuro seguir participando de los planes y programas de fomento a la exportación, los cuáles brindan asesoramiento profesional integral en cada etapa del proceso exportador; ya que estas herramientas son costosas para el pequeño productor.

Se recomienda la creación y desarrollo de un clúster de productores vitivinícolas de la región, ya que el promedio de hectáreas plantadas por emprendimiento es de 2,1 Ha. Lo que hace insuficiente la producción individual para abastecer mercados internacionales que buscan vinos de alta gama y termina siendo este un factor limitante.

Cabe resaltar que en la investigación que se realizó por medio de la matriz multicriterio, Uruguay quedó en segundo lugar destacándose por ser el país con mayor PBI per cápita. Por lo que representa una oportunidad de desarrollo de mercado a futuro.

Por último, se recomienda el desarrollo de su imagen a nivel internacional contratando una agencia o profesional de marketing que le permitirá posicionarse en los mercados, así como la participación en rondas comerciales, ferias, etc.

## Bibliografía

- Acosta, A. L. (2017). *Marketing Internacional*. Bogotá: Fundación universitaria del área andina.
- Acosta, A. L. (2017). *Marketing Interncional*. Bogotá: Areandina.
- Agro, C. (11 de 6 de 2022). *Summit agro*. Obtenido de <https://summitagro.estadao.com.br/comercio-exterior/consumo-de-vinho-cresce-no-brasil-e-contraria-tendencia-global/>
- Argentina. (28 de 9 de 2022). *Argentina gobierno*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc>
- Argentina, E. (28 de 9 de 2022). *Export Argentina*. Obtenido de <https://exportargentina.org.ar/>
- argentino, G. (16 de 8 de 2018). *Argentina Gobierno*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ya-se-puede-exportar-vinos-por-exporta-simple>
- Argentino, G. (28 de 9 de 2022). *Argentina Gobierno*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-pyme/acceder-credito-para-financiar-exportaciones>
- Barelli, S. (21 de 8 de 2021). *Paladar*. Obtenido de <https://paladar.estadao.com.br/noticias/bebida,decifrando-o-consumidor-de-vinho,70003825651>
- CABA, G. (2015). *Guía para la primera exportación*. Ciudad de Buenos Aires: Dirección de industrias creativas y de comercio exterior.
- Clement, M. (26 de 05 de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/como-exportar-vinos-desde-la-argentina-al-mundo-por-primera-vez-nid26052022/>
- Conceitoportugues. (6 de 9 de 2022). *Conceito Portugues*. Obtenido de <https://www.conceitoportugues.com.br/artigo/32-milhoes-de-brasileiros-bebem-vinho-com-regularidade>
- COVIAR. (9 de 9 de 2022). *Corporación Vitivinícola Argentina*. Obtenido de <https://coviar.ar/>
- Devia, S. (14 de 8 de 2022). *Los Andes*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/economia/exportaciones-de-vino-mejoran-los-precios-pero-el-volumen-y-el-ingreso-de-dolares-siguen-a-la-baja/>
- ENOLIFE. (20 de 5 de 2022). *ENOLIFE*. Obtenido de <https://enolife.com.ar/es/el-1er-trimestre-2022-las-bodegas-despacharon-37-de-vino-que-en-2021-pero-el-consumo-bajo-59/>
- Exportador, D. (28 de 9 de 2022). *Desafío Exportador*. Obtenido de <https://www.desafioexportador.ar/>
- INDEC. (9 de 9 de 2022). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

- Infobae. (5 de 8 de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/08/05/inflacion-los-costos-del-transporte-de-carga-aumentaron-casi-un-80-en-los-ultimos-12-meses/#:~:text=Con%20el%20incremento%20de%20julio,per%C3%ADodo%20enero%2Djulio%20de%202022.>
- Infocampo. (7 de 4 de 2022). *Info Campo*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/uvas-y-vinos-el-inv-visita-cordoba-para-potenciar-la-produccion-en-colonia-caroya-y-calamuchita/>
- INFOCAMPO. (14 de 7 de 2022). *INFOCAMPO*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/ante-caida-de-exportaciones-de-vino-bodegueros-reclaman-que-se-eliminen-retenciones/>
- Informa, C. I. (29 de 3 de 2021). *Córdoba Interior Informa*. Obtenido de <https://cordobainteriorinforma.com/2021/03/29/capacitaran-en-vitivinicultura-al-personal-turistico-de-colonia-caroya/>
- INV. (9 de 9 de 2022). *Instituto Nacional de Vitivinicultura*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/inv/proviar-ii-puntos-principales-del-programa>
- Juncal, M. G. (30 de 6 de 2022). *Vinetur*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/2022063069719/la-crisis-economica-argentina-responsable-de-la-caida-del-consumo-de-vino.html>
- Leiva, M. R. (1 de 12 de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Macro, D. (17 de 10 de 2022). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>
- Magazine, W. (2022). *Wine Enthusiast Magazine*. Obtenido de <https://www.winemag.com/>
- Mundial, B. (17 de 10 de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZJ>
- Nantes, E. A. (12 de 2019). *Portal de Revistas*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/download/26474/28219/78112#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20Analytic%20Hierarchy%20Process,mediante%20una%20escala%20de%20preferencia.>
- PEVI. (9 de 9 de 2022). *Plan Estratégico Vitivinícola 2030*. Obtenido de [https://pevi2030.com.ar/#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Vitivin%C3%ADcola%20\(PEVI,para%20los%20pr%C3%B3ximos%20diez%20a%C3%B1os.](https://pevi2030.com.ar/#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Vitivin%C3%ADcola%20(PEVI,para%20los%20pr%C3%B3ximos%20diez%20a%C3%B1os.)
- PROCORDOBA. (2022). *PROCORDOBA*. Obtenido de <https://www.procordoba.org/>
- Roggio, A. (10 de 9 de 2019). *FM COMUNICAR*. Obtenido de <https://fm-comunicar.com.ar/contenido/13534/las-bodegas-de-colonia-caroya-ofrecen-recorridos-virtuales>
- Saaty. (1980). *AHP, Analytic Hierachical Process*.

*Terra Camiare.* (2022). Obtenido de <http://www.terracamiare.com/la-bodega.html>

TRADEMAP. (9 de 9 de 2022). *TRADEMAP*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c20421%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c20421%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

TradeNet. (28 de 9 de 2022). *Trade Net*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet>

Turismo, A. C. (25 de 4 de 2022). *LA VOZ*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/fuerte-apuesta-de-cordoba-al-enoturismo/>

*Universidad Siglo XXI.* (2022). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/>

Universidad Siglo XXI. (2022). *Caso La Emilia*. Córdoba: Universidad Siglo XXI.

Vinómanos. (21 de 12 de 2021). *Wines of Argentina*. Obtenido de [https://www.winesofargentina.org/es/single-news/21\\_12\\_2021/looking-forward-to-2022-an-overview-of-the-argentine-wine-industry-in-numbers](https://www.winesofargentina.org/es/single-news/21_12_2021/looking-forward-to-2022-an-overview-of-the-argentine-wine-industry-in-numbers)

VUCE. (9 de 9 de 2022). *Ventanilla única de comercio exterior*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=2204.21.00.200F&operacion=exportacion>

Wokiconsulting. (24 de 11 de 2020). *Woki consulting*. Obtenido de <https://wokiconsulting.com/blog/que-es-un-analisis-pestel/>

## Anexo

Tabla 2: Variables y peso

Variables	Peso
Acuerdos comerciales	15
PBI per Cápita	12
Inflación acumulada	7
Riesgo País	7
Distancia	9
Logística y Conectividad	9
Población	8
Importaciones de la P.A	13
Derechos de Importación	12
Facilidad para hacer negocios	8
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Acuerdos comerciales.

País	Acuerdos comerciales	Valor	Rango	Valor	Rango
Brasil	Mercosur	3	Muy favorable	1	Poco favorable
México	ACE 6 y ACE 55 (ALADI)	2	Favorable	2	Favorable
Paraguay	Mercosur	3	Muy favorable	3	Muy favorable
Perú	ACE 9 (ALADI)	2	Favorable		
Colombia	ACE 72 (ALADI)	2	Favorable		
Uruguay	Mercosur	3	Muy favorable		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: PBI per cápita 2021.

País	PBI per Cápita (USD)	Valor	Rango	Valor	Rango USD
Brasil	\$ 7518,8	2	5000=>9999	1	0 => 4999
México	\$ 9926,4	2	5000=>9999	2	5000=>9999
Paraguay	\$ 5400,1	2	5000=>9999	3	10000=> más
Perú	\$ 6692,2	2	5000=>9999		
Colombia	\$ 6131,2	2	5000=>9999		
Uruguay	\$ 17020	3	10000=> más		

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial (2022).

Tabla 5: Inflación Anualizada 2021.

País	Inflación	Valor	Rango	Valor	Rango
Brasil	7,2%	2	5 => 7,4	3	0 => 4,9
México	8,7%	1	7,5 => más	2	5 => 7,4
Paraguay	9,3%	1	7,5 => más	1	7,5 => más
Perú	7,5%	1	7,5 => más		
Colombia	11,4%	1	7,5 => más		
Uruguay	9,4%	1	7,5 => más		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Riesgo País.

País	Riesgo País	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	296	2	200 => 499	3	0 => 199
<b>México</b>	463	1	400 => más	2	200 => 399
<b>Paraguay</b>	325	2	200 => 499	1	400 => más
<b>Perú</b>	256	2	200 => 499		
<b>Colombia</b>	485	1	400 => más		
<b>Uruguay</b>	155	3	0 => 199		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Distancia Córdoba a ciudades con Hub intermodal.

País	Distancia	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	1451 km	3	0 => 1999	3	0 => 1999
<b>México</b>	6768 km	1	4000 => más	2	2000 => 3999
<b>Paraguay</b>	1190 km	3	0 => 1999	1	4000 => más
<b>Perú</b>	3293 km	2	2000 => 3999		
<b>Colombia</b>	6180 km	1	4000 => más		
<b>Uruguay</b>	1023 km	3	0 => 1999		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Logística y Conectividad.

País	L & C	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	Multimodal	3	Buena	1	Mala
<b>México</b>	Multimodal Restringida	2	Regular	2	Regular
<b>Paraguay</b>	Multimodal	3	Buena	3	Buena
<b>Perú</b>	Multimodal Restringida	2	Regular		
<b>Colombia</b>	Multimodal Restringida	2	Regular		
<b>Uruguay</b>	Multimodal	3	Buena		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Población.

País	Población	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	213.993.441	3	150 mill=>más	1	0 => 49 mill.
<b>México</b>	130.120.000	2	50 mill => 149 mill	2	50 mill => 149 mill
<b>Paraguay</b>	7.453.695	1	0 => 49 mill.	3	150 mill=>más
<b>Perú</b>	33.396.000	1	0 => 49 mill.		
<b>Colombia</b>	51.677.000	2	50 mill => 149 mill		
<b>Uruguay</b>	3.485.152	1	0 => 49 mill.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Importaciones de la PA en USD.

País	Importaciones	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	\$ 81.330.000	3	50 mill => más	1	0 => 24,9 mill.
<b>México</b>	\$ 22.653.000	1	0 => 24,9 mill.	2	25 mill => 49,9 mill
<b>Paraguay</b>	\$ 16.096.000	1	0 => 24,9 mill.	3	50 mill => más
<b>Perú</b>	\$ 13.153.000	1	0 => 24,9 mill.		
<b>Colombia</b>	\$ 10.795.000	1	0 => 24,9 mill.		
<b>Uruguay</b>	\$ 9.751.000	1	0 => 24,9 mill.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Derechos de Importación.

País	Importaciones	Valor	Rango	Valor	Rango
<b>Brasil</b>	0 %	3	0 % => 9,99 %	3	0 % => 9,99 %
<b>México</b>	16 %	2	10% => 19,9%	2	10% => 19,9%
<b>Paraguay</b>	0 %	3	0 % => 9,99 %	1	20 % => más
<b>Perú</b>	0,6 %	3	0 % => 9,99 %		
<b>Colombia</b>	0 %	3	0 % => 9,99 %		
<b>Uruguay</b>	0 %	3	0 % => 9,99 %		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Facilidad para hacer Negocios.

<b>País</b>	<b>Facilidad de hacer negocios</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>
<b>Brasil</b>	59,1	3	0 => 59,9	3	0 => 59,9
<b>México</b>	71,7	2	60 => 99,9	2	60 => 99,9
<b>Paraguay</b>	59,1	3	0 => 59,9	1	100 => más
<b>Perú</b>	68,7	2	60 => 99,9		
<b>Colombia</b>	70,1	2	60 => 99,9		
<b>Uruguay</b>	61,5	2	60 => 99,9		

Fuente: Elaboración propia.