



**Trabajo Final de Graduación**  
**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Reporte de Caso**  
**“Oportunidad comercial en Latinoamérica para los vinos de Finca La Emilia”**

Autor: Martín Nicolás Ferraro

DNI: 33192419

Legajo: VCIN03936

Tutora: Sofia Bulacio

**2023**

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
<b>Análisis de situación</b>	<b>6</b>
<i>Análisis interno de la organización</i>	6
<i>Análisis del sector doméstico</i>	8
<i>PEST (Política – Económico – Social – Tecnológico)</i>	8
<i>Política</i>	8
<i>Economía</i>	10
<i>Social</i>	11
<i>Tecnológico</i>	12
<i>Análisis del sector Internacional</i>	13
<b>Diagnóstico y discusión</b>	<b>16</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>17</b>
<i>Etapa comercial</i>	19
<i>Etapa Operativa</i>	19
<i>Etapa Post-venta</i>	20
<b>Propuesta profesional</b>	<b>20</b>
Proceso de Selección de Mercado	20
Desarrollo del proceso de exportación	23
Etapa Comercial	23
Cálculo del Precio con venta Incoterm FCA Iguazú	25
Etapa Operativa	26
Etapa Post-Venta	26
Diagrama de Gantt	27
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>27</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>28</b>
<b>Anexos</b>	<b>31</b>

## Resumen

El presente trabajo final de grado pretendió brindar las herramientas necesarias a Finca La Emilia para identificar la oportunidad comercial para su vino Malbec en el mercado internacional más beneficioso, enfocándose en la región de Latinoamérica. Consecuentemente, se realizó un análisis de los factores internos y externos de la empresa, utilizando herramientas como el FODA y el PESTEL, generando un diagnóstico y sugerencias sobre su estructura y potencial para exportar, agregando información de los beneficios que supone internacionalizar sus productos. Para alcanzar los objetivos planteados se recabó información de los países más importadores de la posición arancelaria y se los filtró teniendo en cuenta distintas variables claves que se ponderaron en una matriz multicriterio dando por resultado a Brasil como el mercado que más ventajas reunió para realizar la exportación, por su cercanía, su economía y los acuerdos comerciales vigentes. Una vez seleccionado el mercado se desarrolló el plan de exportación dividido en tres etapas para realizar la penetración del producto en el país destino de la forma más segura y con menores riesgos, logrando así concretar la venta internacional y maximizar su rentabilidad.

Palabras clave: Comercio Internacional; Oportunidad comercial; Industria vitivinícola; Latinoamérica; Plan de exportación.

## *Abstract*

*This final degree project intended to provide the necessary tools to Finca La Emilia to identify the commercial opportunity for its Malbec wine in the most beneficial international market, focusing on the Latin American region. Consequently, an analysis of the internal and external factors of the company was performed, using tools such as SWOT and PESTLE, generating a diagnosis and suggestions on its structure and potential to export, adding information on the benefits of internationalizing its products. To reach the stated objectives, information was collected from the most importing countries of the tariff position and they were filtered taking into account different key variables that were weighted in a multi-criteria matrix, resulting in Brazil as the market that gathered the most advantages to carry out the export. for its proximity, its economy and current trade agreements. Once the market was selected, the export plan was developed, divided into three stages to carry out the penetration of the product in the destination country in the safest way and with fewer risks, thus achieving international sale and maximizing its profits.*

*Keywords: International trade; Business opportunities; Wine Industry; Latin America; Export plan.*

## Introducción

En el marco del Trabajo Final de Grado, el presente reporte de caso desarrolla la identificación de oportunidades de negocios para el desembarque de vinos Malbec de “Finca La Emilia” en el segundo semestre del año 2023 en el mercado internacional, enfocándose específicamente en la región de Latinoamérica.

Finca La Emilia fue fundada como tal a mediados de los noventa, ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, provincia de Córdoba. Al inicio tenía duraznos y uvas tradicionales hasta el 2004, año en que los dueños de la finca decidieron cambiar de rumbo re-convirtiéndose en una empresa vitivinícola e incorporando cepas finas, desde Italia, invirtiendo en variedades que tenían mayor valor comercial, como el Merlot, Cabernet y Malbec. Se plantó nuevamente el viñedo y fue necesario esperar 4 años para que empezase a funcionar.

La posibilidad de elaborar vinos de alta calidad a partir de uvas muy buenas constituyó un gran salto en la impronta de la empresa, que comenzó en el 2004 como un proyecto agrícola con vinos de prueba y se materializó en el 2005 con la primera tirada comercializada. Para medir y poner a punto la calidad del vino fue necesario recurrir a profesionales y técnicos.

Todas las innovaciones, esfuerzos, inversiones y sacrificios que se hicieron, tuvieron sus resultados significativos en los años 2008 y 2009 cuando Finca La Emilia pudo ganar algunos premios de concursos nacionales por la calidad de sus vinos, lo cual tuvo un impacto importante en su reputación a nivel nacional y con sus pares. Esto benefició también, no solo a la empresa, sino a la zona de Colonia Caroya y Jesús María, dado que algunos productores también tenían vinos de excelente calidad y a partir de ese hito se pudieron sumar a los concursos y ganar premios fuera de la provincia de Córdoba.

A partir del año 2009 comenzó a comercializar pequeñas cantidades de vino surgidas de la producción cuidada a partir de las cepas de vid traídas de Europa. Todos estos vinos hechos con cuidado a merced de su calidad y nivel terminaron su crianza en barricas de roble, lo que significó una inversión para estar a la altura de las circunstancias y acceder a un marco de alta calidad. Esto le permitió a la finca poder comenzar a comercializar sus productos en hoteles, restaurantes y vinotecas de alta gama.

Pese a que venía en ascenso, durante los años 2013 y 2015 se signaron momentos críticos para la finca, dado que fueron años muy húmedos, con regímenes de lluvia muy altos. Inclusive hubo, por primera vez en la historia, una inundación en la zona, lo que fue muy contraproducente para el viñedo dado que la zona empezó a tardar en producir la cantidad de materia prima suficiente para elaborar el vino, además de que bajó la calidad del producto final haciendo que se pierda el nivel de alta calidad, viéndose afectado por dejar de formar parte del grupo de los commodities, lo cual significó que el precio de producto no tenga las regulaciones de estos (Universidad Siglo 21, 2022).

En la actualidad, “Finca La Emilia” produce y vende vinos a nivel local, siendo conocida por su impronta familiar y la calidad en sus productos que han obtenido premios a nivel nacional, con esta búsqueda de nuevos mercados se planea internacionalizar la empresa y lograr reconocimiento a nivel internacional, además de expandir los horizontes de venta haciendo de ésta una empresa más rentable.

Como antecedente de casos de exportación exitosos no se encontró en la empresa un caso anterior, pero sí en sus pares quienes exportan sus vinos. El principal exportador de vinos es el Grupo Peñaflor, una empresa líder en el mercado vitivinícola que contiene 8 bodegas, entre ellas Trapiche, El Esteco, Finca Las Moras, Navarro Correas, Suter, Mascota Vineyards, San Telmo, La Liga de Enólogos. Esta empresa es la líder en exportación a diferentes mercados, tanto de Latinoamérica como de Norteamérica y Europa, con exportaciones anuales por U\$S 200 millones y presencia en más de 95 países (Grupo Peñaflor, 2022).

La información planteada *ut supra* permite visibilizar que Finca La Emilia tiene el potencial para abrirse al mercado externo con vinos de calidad y aumentar la posibilidad de obtener reconocimiento internacional maximizando su rentabilidad. Analizando la información de antecedentes se puede observar el hecho de cómo una empresa al abrir sus puertas a negocios internacionales, en mayor o menor medida, puede independizar su economía obteniendo capitales en una divisa más estable, permitiéndole tener cierta independencia de las inestabilidades económicas internas, como también conseguir reconocimiento para poder continuar el proyecto conquistando nuevos horizontes, volviéndose más rentable y permitiéndole crecer en la medida que así lo desee.

### *Objetivo general*

Identificar la oportunidad comercial internacional más conveniente enfocándose en el mercado latinoamericano para los vinos de “Finca La Emilia” con el fin de exportar en el segundo semestre del año 2023.

### *Objetivos específicos*

- Identificar el país más beneficioso para realizar la exportación de vinos Malbec que se ofrecen.
- Desarrollar el proceso de exportación para el ingreso del producto al mercado seleccionado.

## **Análisis de situación**

### *Análisis interno de la organización*

La finca es una empresa vitivinícola de tipo PYME, caracterizada por su impronta familiar desde su fundación, cuyo núcleo es la producción de vinos a pequeña escala. Las características de los productos de Finca La Emilia se definen en función al nicho de mercado al cual se dirigen, productos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas (Universidad Siglo 21, 2022).

Finca La Emilia es un nombre de fantasía de una empresa unipersonal, a cargo de la dueña del fundador hoy fallecido. Por su situación, la dueña toma funciones de dirección y decisión respecto del rumbo e intensidad que se le da a la empresa en conjunto con sus descendientes, a razón de sus deseos y demanda de productos por parte de los clientes. Por el volumen de producción de la finca la dueña se encuentra inscrita como monotributista en la categoría de “cultivo de vid para vinificar” y “elaboración de vinos” (incluye fraccionamiento). Tal tipificación de AFIP limita una cantidad de vinos a producir, con lo cual afecta en consecuencia la cantidad de uvas cosechadas, molidas y procesadas.

El organigrama de la empresa tiene solamente una persona en relación de dependencia, que es la dueña del proyecto. Tiene personas afectadas a las tareas estacionales que trabajan en tiempo parcial, éstas son el enólogo quien trabaja algunos días de la semana y se encarga de que el vino esté producido de forma esperada, los encargados de la parte

agrícola que trabajan algunos días de la semana y, por último, las personas dispuestas por trabajos temporales para otras funciones (Universidad Siglo 21, 2022).

La cultura se basa en sostener la tradición familiar, tomando el vino como un baluarte histórico y cultural. A esto le suman el buscar una salida económica a dicha producción.

La visión siempre fue clara, que Colonia Caroya pasara de ser una zona de producción de vinos populares a ser una zona de producción de vinos de alta gama. En consecuencia, su misión es convertirse en un pequeño establecimiento *boutique* que continúe la tradición *aggiornando* a los nuevos tiempos.

La Finca se encuentra ubicada en Colonia Caroya, próxima a la ciudad de Jesús María, con la que establece un conglomerado con beneficios mutuos. La zona es estratégica para el emprendimiento ya que está ubicada en la ruta de los vinos de la provincia de Córdoba y el establecimiento se encuentra a 1500 metros de tierra en buen estado a la ruta, lo que facilita el acceso para la venta y transporte de productos (Universidad Siglo 21, 2022).

A continuación, se realiza un análisis FODA (SWOT en inglés) que describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de planificación estratégica que se le atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford de la década de los 60, que se utiliza para entender los factores internos y externos a la empresa, y en base a esta información generar un planeamiento y toma de decisiones para mejorar, innovar o incluso prevenir situaciones (AnálisisFODA.com, 2022).

Tabla 1. FODA de Finca La Emilia

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un emprendimiento con varios años de experiencia que mantiene la tradición y calidad.</li> <li>- Está ubicado en una zona estratégica de la cual se destaca por ser zona productora de vinos.</li> <li>- Posee renombre por haber ganado concursos a nivel nacional.</li> <li>- Tiene infraestructura propia y uvas de calidad importadas de Italia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las exportaciones de productos están promocionadas por el gobierno.</li> <li>- Argentina es conocida en el mundo por la calidad de sus vinos.</li> <li>- Exportar y vender en divisa extranjera hace que la inestabilidad del país no afecte al emprendimiento en gran medida.</li> <li>- El mercado latinoamericano en su mayoría posee ventajas arancelarias por el MERCOSUR y ALADI.</li> </ul>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colonia Caroya no tiene reconocimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un control exhaustivo para asegurar la</li> </ul>

<p>ser zona de producción de vinos de alta gama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por su tipificación ante AFIP están limitados en la producción de vinos.</li> <li>- La empresa no posee experiencia en comercio exterior.</li> <li>- Falta de personal experimentado en comercio internacional.</li> </ul>	<p>calidad y genuinidad del vino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El clima afecta directamente a la cosecha y a la calidad de la producción.</li> <li>- El país tiene una inflación interanual alta.</li> <li>- La inestabilidad económica genera que los precios suban tanto en la mano de obra como en la materia prima necesaria para el proceso.</li> <li>- El producto a exportar posee muchas regulaciones que tiene que cumplir.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el FODA, si bien el proyecto tiene muchas amenazas, se puede ver como Finca La Emilia tiene gran potencial para vender vinos en el extranjero y obtener beneficios en otras divisas, lo que volvería al emprendimiento más rentable y menos inestable con respecto de la venta en moneda local. Por otro lado, esto generaría reconocimiento internacional y la empresa podría empezar a conquistar luego otros mercados en la misma región.

#### *Análisis del sector doméstico*

Se comienza con el análisis del entorno donde se encuentra radicada la empresa indicando factores que pueden afectarla a nivel país. Para lograrlo se realiza un análisis PEST.

#### *PEST (Política – Económico – Social – Tecnológico)*

El análisis PEST, o también conocido como PESTEL, es una herramienta que permite a las empresas descubrir y analizar el entorno que puede afectar a sus operaciones en el presente o futuro, siendo vital para tener más posibilidades de éxito ya que brindan información relevante para la toma de decisiones estando basado en cuatro factores externos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Basando en lo anteriormente descrito, se comienza analizando el entorno en el cual se encuentra inmerso actualmente Argentina (Marytere Narvaez, 2022).

#### *Política*

A la hora de analizar la inversión de un producto uno de los factores más importantes a tener en cuenta es este factor dado que, dependiendo de los objetivos del Estado, se determina el rumbo que tomará el país por los próximos años y eso puede generar beneficios o trabas.

Argentina es un país con un gobierno democrático parlamentario que tiene inclinación hacia el proteccionismo de la industria local facilitando así la exportación con programas y promociones. Se pueden nombrar algunos organismos cuyo objetivo es promover las exportaciones de productos nacionales, existen tanto públicos como privados y mixtos. Algunos de ellos son la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), organizada como central nacional de organizaciones locales y sectoriales de comerciantes y empresas dedicadas al comercio que posee un área de “Comercio Exterior” donde se realizan participaciones de planes de promoción de exportaciones, asesorías y capacitaciones. También se encuentra la Cancillería Argentina que genera planes como “Plan de Promoción de Exportaciones 2022” (22 de diciembre 2021) que contempla 280 acciones para el año en curso.

El Ministerio de Desarrollo Productivo brinda herramientas para facilitar el comercio, como régimen de *drawback*, reintegros para exportar y sistemas como el VUCE. Por último, se puede encontrar a la sociedad de economía mixta que promueve el comercio internacional para empresas de la provincia de Córdoba, ProCórdoba.

Por el lado de la importación, se puede observar una regulación con alta tasa de impuestos para proteger la industria local, a continuación, se listan algunos de ellos:

- IVA tasa general del 21% o 10,5% si la importación se refiere a bienes de capital, informática o de telecomunicaciones (Artículo 1° de la Ley 23.3449 inc. y Decreto 2407/86 Artículo 2°).
- IVA Adicional del 20% (Resolución General AFIP 3373/2012).
- Impuesto a las ganancias del 6% (Resolución General AFIP 3373/2012).
- Ingresos Brutos, si corresponden, del 3% (Resolución General AFIP 3373/2012).
- Tasa de Oficialización de Aduana de US\$10,00 aplicable a todos los casos.
- Tasa de Digitalización de Aduana de US\$28,00 aplicable a todos los casos.

Cabe destacar que estos impuestos y tasas van a depender del producto que se importe o exporte, por eso es beneficioso para el caso en cuestión exportar productos al mercado latinoamericano dado que existen acuerdos como el MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y la integración ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

Los países socios del MERCOSUR poseen libre circulación de bienes, servicios y factores productivos a través de la eliminación de derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías (MERCOSUR, 2022).

Respecto del ALADI promueve el comercio exterior eliminando o reduciendo barreras o medidas que obstaculicen el intercambio comercial entre países miembros de la

integración, además promueve las ruedas de negocios, organiza eventos y ferias promocionales donde productos de los países miembros se pueden dar a conocer (ALADI, 2022).

Argentina es parte de ambos acuerdos internacionales, por consiguiente, la empresa podrá exponer sus vinos en ferias internacionales de así considerarlo. También contará con beneficios en las exportaciones que realice a futuro una vez seleccionado el mercado.

### *Economía*

El marco económico es muy complejo, con un déficit fiscal por las reiteradas malas gestiones sumado al endeudamiento externo pendiente de pagar, la inflación va en aumento año tras año, teniendo una inflación estimada del 113,3% para los próximos 12 meses tomando como mes de partida Marzo 2023, lo cual incide en el tipo de cambio depreciando la moneda local cada vez en mayor medida y generando un aumento en los precios de los insumos y mano de obra local para producir. La inflación interanual según el Banco Central fue del 104,3 % desde Marzo del 2022 al mismo mes del 2023 (BCRA, 2023).

El riesgo país es uno de los mayores de la región, al 31/12/2021 cerró el año con un puntaje de 1688 puntos, durante el período del 2022 tuvo subidas y bajadas, pero continuó en ascenso y al mes de Abril del 2023 registró 2617 puntos, mientras que los países vecinos oscilan entre 122 a 390 puntos (Ámbito, 2023).

Imagen 1: Riesgo país argentino filtro anual Enero 2022 - Enero 2023.



Fuente: Ámbito. (2023).

Otro de los indicadores importantes a la hora de evaluar la economía de un país es la balanza comercial, respecto del año 2022 se puede apreciar como las importaciones van subiendo en una mayor medida que las exportaciones, que se encuentran en caída, esto da un saldo negativo para el mes de agosto de 300 millones de dólares. Sin embargo, en el acumulado del 2022 (enero - diciembre) se cierra el periodo con un saldo positivo de 1114 millones de dólares, que cada vez va decreciendo más por el aumento de las importaciones. Actualmente, en el primer bimestre del 2023 las exportaciones tienen un valor de 10.155 millones de dólares contra las importaciones cuyo saldo es de 10.416 millones de dólares, generando un saldo negativo de -261 millones de dólares, con esta tendencia se podría decir que el país económicamente tiende al aumento de importaciones que tiene que lograr frenar para tener una moneda más fuerte (INDEC, 2023).

Con este contexto se puede concluir que todas las crisis son oportunidades y la necesidad del ingreso de divisas que está teniendo el país genera que sea un panorama favorable para la exportación de productos.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Según el portal Santander Trade (2023), en el año 2021 luego de entrar en el período de recuperación post-pandemia, aunque con algunas olas de contagio que afectaban al trabajo diario de las empresas, tuvo un crecimiento dado por las inversiones y el consumo privado, así como por las exportaciones que tuvieron favorecimiento por el aumento de precios en las materias primas utilizadas. Se espera que se siga recuperando la economía del país en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2% para el 2023 y el 2024.

### *Social*

Se encuentra un país con una población en crecimiento en cantidad de habitantes. El último censo del 2022 marcó un total de 46.044.703 de habitantes (datos provisionales al 31 de enero del 2023) para sus 2.780.400 km<sup>2</sup> que posee el país, dando una densidad relativamente baja de 16,5 hab/km<sup>2</sup>. Tras el período de pandemia se generó una cantidad de pérdidas de puestos de trabajo en la mayoría de los rubros con un aumento del índice de pobreza de 27,9% al 37,3% (INDEC, 2022).

A través de INDEC (2022) se recabó que, en el primer trimestre del 2022, la tasa de actividad (TA), que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, alcanzó el 46,5%, la tasa de empleo (TE), que mide la proporción de personas

ocupadas con relación a la población total, se ubicó en 43,3%; y la tasa de desocupación (TD), personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA, se ubicó en 7,0%. Cabe destacar que Córdoba posee 787.000 (estimado) personas económicamente activas.

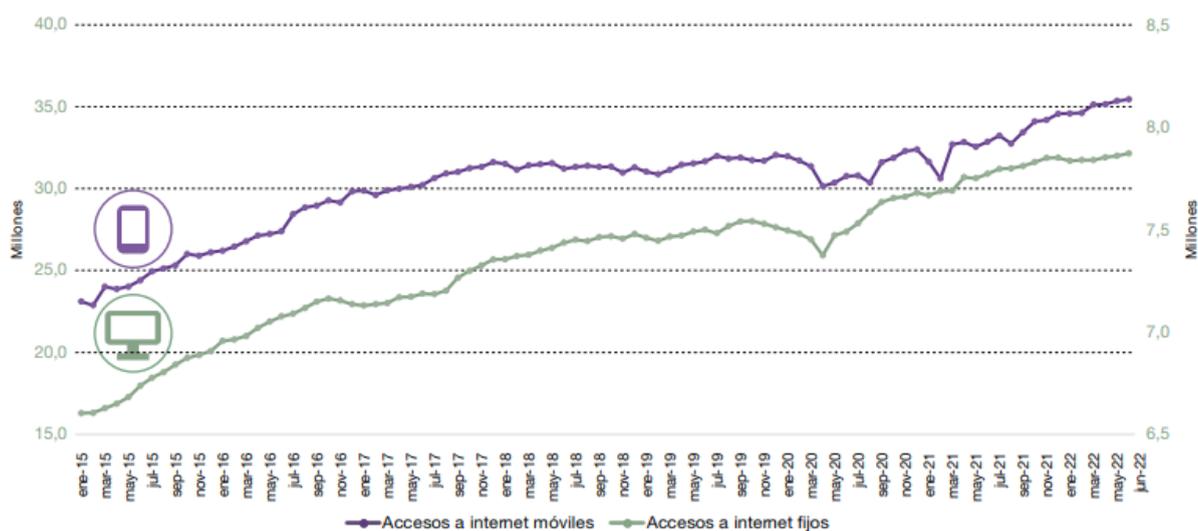
Cómo se puede observar a nivel poblacional de necesitar recursos para cubrir puestos de trabajo en caso de crecimiento del proyecto para flujos de ventas a futuro hay población activa en búsqueda de trabajo.

### *Tecnológico*

El factor a desarrollar es uno de los más claves para la comunicación e inclusive venta de productos a nivel mundial. El mundo se mueve conectado a internet, siendo desde una consulta básica para un presupuesto hasta una operación bancaria o un cierre de un contrato de venta.

En Argentina se muestra una clara tendencia positiva a medida que pasa el tiempo por el acceso cada vez mayor a la tecnología, como se puede apreciar en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. Accesos a internet fijos y móviles. Enero 2015-junio 2022



Fuente: INDEC. (2022).

Como se puede ver en la mayoría de casos, la población cada vez tiene más acceso a internet, lo que trae aparejado más acceso a información y más facilidades, esto es un gran beneficio para las empresas ya que no necesitan de una gran infraestructura para poder vender

sus productos tanto en el mercado local como el extranjero. La realidad es que cualquier compañía puede hacerse de sus páginas en redes sociales o webs y promocionar sus productos desde su celular o cualquier dispositivo con conexión a internet permitiendo también generar un contacto inmediato con el posible cliente.

Esta tendencia tiene proyección a crecer cada vez más dado que el mundo va en una dirección en donde aumenta la tecnología y genera más competencia.

#### *Análisis del sector Internacional*

Antes de analizar las importaciones y exportaciones se muestra el detalle de la posición arancelaria a estudiar para entender cómo se describe. La exportación de este tipo de productos se efectúa bajo la posición arancelaria 2204.21.00.200F “Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV)” que se describe de la siguiente forma:

- 22 BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE
  - 22.04 VINO DE UVAS FRESCAS, INCLUSO ENCABEZADO; MOSTO DE UVA, EXCEPTO EL DE LA PARTIDA 20.09.
    - 2204.2 -Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol:
      - 2204.21.00 --En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l
        - 2204.21.00.200F Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV)

La información de la posición arancelaria se recuperó de la calculadora de FOB de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE).

Este punto resulta fundamental para el reporte dado que con la información analizada en esta parte permite comprender dónde se encuentra la mayor cantidad de potenciales clientes de la posición y, por otro lado, los competidores a nivel mundial.

El enfoque del estudio está basado en la región de Latinoamérica, de todas formas se incluyen cuáles son los mayores mercados a nivel mundial y para presentarlo se elabora una tabla que muestra los países más importadores de la zona de interés más el global de la posición arancelaria 2204.21 (Vinos en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros).

Tabla 1. Principales importadores y región latinoamericana.

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual 2020-2021 (%)	Porcentaje de participación (%)
Estados Unidos	7375681	1391900	M3	5299	25	17,8
Reino Unido	4828387	0	-		9	11,7
Alemania	3318213	1467381	Ton	2261	10	8
Canadá	2247983	418984	M3	5365	14	5,4
Japón	1707708	244377	M3	6988	9	4,1
Brasil	476568	160009	Ton	2978	13	1,2
México	271633	-	-		28	0,7
República Dominicana	79042	19756	Ton	4001	68	0,2
Colombia	77839	25707	Ton	3028	12	0,2
Perú	42276	13971	Ton	3026	25	0,1
Panamá	42030	11783	Ton	3567	41	0,1
Costa Rica	35126	13067	Ton	2688	33	0,1

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap (2022).

Como se puede observar en la tabla Estados Unidos es el mayor importador de la posición arancelaria teniendo un porcentaje de participación de casi el 18% de las importaciones a nivel mundial, luego se encuentra el Reino Unido con el 11,7%, Alemania con el 8% y los próximos países se distribuyen en porcentajes más bajos. Dentro del mercado de interés se ve que el primer país en la lista es Brasil con un porcentaje de participación del 1,2% a nivel mundial y luego México con un 0,7% y una tasa de crecimiento del 28% respecto del período anterior, el resto de la nómina de países tienen porcentajes que no superan el 0,2% y con una cantidad en valor importado realmente bajo.

Continuando con la idea antes planteada se evalúan las exportaciones con el fin de identificar la competencia que existe en esta posición arancelaria con otros países tomando los primeros 10.

Tabla 2. Principales exportadores.

Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual 2020-2021 (%)	Porcentaje de participación (%)
Francia	13116149	1515455	Ton	8655	31	32,2
Italia	8412888	2227279	Ton	3777	16	20,6
España	3481080	2396286	Ton	1453	14	8,5
Chile	1968328	867050	1000 mts	2270	8	4,8
Australia	1697284	673845	M3	2519	-20	4,2
Estados Unidos	1453814	328281	M3	4429	10	3,6
Nueva Zelanda	1369258	393682	Ton	3478	5	3,4
Alemania	1174898	367300	Ton	3199	12	2,9
Portugal	1095199	329678	Ton	3322	12	2,7
Argentina	853269	319117	Ton	2674	10	2,1

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap (2022).

Analizando la tabla se puede ver como Francia es el líder en exportación del producto con un porcentaje del 32% a nivel mundial, seguido por Italia con el 20% y España con un porcentaje significativamente menor.

Dentro de la región latinoamericana el mayor exportador de vinos es Chile con un porcentaje del 4,8%, más del doble de lo que exporta Argentina, sin embargo, es importante destacar que el país se encuentra dentro de los 10 más exportadores del producto, con lo cual es una buena perspectiva para el proyecto.

Otro punto a tener en cuenta, si bien el año 2021 fue récord en exportación de vinos, es el período actual (2022) que viene sin acumular bajas en los 8 meses y con una fuerte recuperación del precio dado que bajaron los volúmenes de exportación en un 19% pero subieron los precios, lo que hizo aumentar el ingreso de divisa, este fenómeno se está dando a nivel mundial por el contexto de guerra que generó un aumento en el costo de la energía (Argentina.gob.ar, 2022).

## Diagnóstico y discusión

Por lo expuesto *ut supra* en el análisis situacional se puede observar que, si bien Finca La Emilia cuenta con una capacidad limitada de producción por su tipificación ante la AFIP, tiene todos los procesos de producción funcionando con la calidad necesaria y requerida por las autoridades que regulan el mercado del vino. Al apuntar a un nicho de mercado particular como lo es el vitivinícola, donde importa la calidad del producto y no tanto la cantidad, cuenta con un panorama desafiante, pero óptimo para internacionalizarse y realizar la primera exportación de vinos Malbec.

En el mercado nacional se puede observar como las inestabilidades económicas y políticas generan fluctuaciones en el tipo de cambio depreciando la moneda, caída del PBI y la balanza comercial, acumulando cada vez más inflación, produciendo un aumento constante de precios en la mano de obra e insumos utilizados para producir cuyos valores se deben actualizar mes a mes. Se puede decir que la industria argentina se encuentra con muchas dificultades para crecer, sin embargo, existen programas de apoyo a las PyMEs vigentes y a eso se le suman las organizaciones de promoción a las exportaciones que pueden ser de ayuda para comenzar con la internacionalización.

Al internacionalizar la empresa se genera cierta independencia de los desbalances locales generados por lo antes mencionado dado que al vender en divisa extranjera no se pierde valor en lo obtenido del intercambio comercial. Esto genera una gran oportunidad para obtener mejores beneficios en la venta del producto y generar cada vez mejores resultados.

Cabe destacar que la finca posee vasta experiencia en la producción de vinos de calidad habiendo obtenido premios por su producción en años anteriores con lo cual la excelencia en su producción puede generar un impacto positivo en los mercados extranjeros.

Por otro lado, se debe mencionar que la PyME no posee un departamento de comercio exterior, por consiguiente, se recomienda añadir un especialista de comercio internacional o simplemente tercerizar el mismo buscando especialistas con experiencia, siendo esta última tal vez la opción más propicia para el emprendimiento ya que la mayoría de los trabajos son temporales en la finca.

A partir de lo planteado, teniendo en cuenta que Finca La Emilia no tiene experiencia en intercambios comerciales internacionales, es propicio ingresar por primera vez

en el mercado latinoamericano ya que posee actualmente tratados internacionales que tienen ventajas tanto en las barreras arancelarias ya sea con la eliminación de los derechos aduaneros en forma parcial o total, como con la libre circulación de bienes entre países. Como se nombró previamente, las integraciones más importantes son ALADI y el MERCOSUR.

### **Marco teórico**

En este apartado se realiza una breve reseña de los fundamentos teóricos y las herramientas que se utilizan para cumplir con los objetivos planteados en la introducción. Para ello se deben conocer y analizar variables fundamentales que afectan directamente en el proceso de internacionalización de un producto como pueden ser el conocimiento del país destino, las formas de envío, los costos, las regulaciones, tratados vigentes, las formas de captura de valor con el producto, entre otras, ya que de éstas depende en mayor medida el éxito o fracaso del intercambio comercial.

Con el fin de identificar el país más beneficioso para realizar la primera exportación del vino Malbec de Finca La Emilia en el mercado latinoamericano se realiza una investigación de mercados. Esta herramienta del marketing resulta fundamental según la Asociación Americana de Marketing (AMA por sus siglas en inglés) para el conocimiento del mercado internacional ya que permite recopilar información objetiva de vital importancia para la posterior toma de decisiones del mercado destino.

Para esto se realiza un planteo del problema y se establecen los objetivos a resolver con la investigación. Luego, en una primera etapa, se realiza un filtro de selección de países mercados siguiendo una metodología como la propuesta por Wiklund (1986) para identificar mercados potenciales utilizando datos primarios y secundarios, discriminando del total de países por aquellos que por valor en importaciones, acuerdos de integración, tasa de crecimiento anual, participación en el mercado, facilidad para hacer negocios, inflación y distancia geográfica se adecuan al objetivo de la empresa.

En la segunda etapa de este proceso de selección, utilizando la herramienta de matriz de decisión multicriterio o más conocida como Proceso Jerárquico de Análisis (AHP, por sus siglas en inglés) propuesta por el matemático Thomas L. Saaty a mediados de la década del 70, se pondera la información relevada según los criterios seleccionados asignando valores a

cada filtro establecido que define cuál es el país indicado dentro de la región de Latinoamérica. Estos valores van de 1 (menos favorable) a 5 (más favorable).

El cuadro de comparativa debe tener la siguiente forma:

Tabla 3. Ejemplo de Matriz Multicriterio.

Criterios	Peso Ponderado	País 1			País 2			País 3		
		ptos	valor1	info 1	ptos	valor1	info 1	ptos	valor1	info 1
Participación de Mercado	Peso asignado 1	ptos	valor1	info 1	ptos	valor1	info 1	ptos	valor1	info 1
Riesgo País	Peso asignado 2	ptos	valor2	info 2	ptos	valor2	info 2	ptos	valor2	info 2
Crecimiento económico	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Tipo de Cambio	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Inflación	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
PBI	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Balanza comercial	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Cercanía Geográfica	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Facilidad de Negocios	...	ptos	...	...	ptos	...	...	ptos	...	...
Derechos Importación	Peso asignado N	ptos	Valor n	info n	ptos	Valor n	info n	ptos	Valor n	info n

Fuente: Elaboración propia en base a la APH.

Para cumplir con el segundo objetivo planteado, desarrollar el proceso de exportación para el ingreso al mercado seleccionado, se realiza un paso a paso recabando datos del proceso de exportación utilizando las bibliografías existentes acerca de la temática como el “Manual de Exportador paso a paso” de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba que definiendo las etapas involucradas en un proceso de exportación establece tres etapas (CaCEC, 2020).

También se le suma, a través de la página de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE), la información referida a la posición arancelaria cuyo propósito tiene por saber que terceros organismos intervienen en el proceso de internacionalización de la mercadería, en este caso los vinos Malbec, cuáles son los requisitos necesarios para exportar y qué derechos

aduaneros y reintegros le corresponden. Esto también brindará un panorama de los valores que se deben tener en cuenta para formar posteriormente el precio.

Volviendo a las tres etapas del manual del exportador se realiza una breve reseña a continuación:

### *Etapas comerciales*

En esta etapa se pone en conocimiento al lector de quién puede exportar, cuáles son los requisitos para hacerlo, cómo preparar la empresa para exportar, cuáles son las modificaciones o adaptaciones que deben realizar al producto para salir al mercado internacional, regulaciones vigentes aplicables al producto, permisos y licencias, procedimientos de crédito y pago, derechos, reintegros y estímulos a la exportación, normas de calidad, entre otras. También se identifica al producto con una nueva identidad, la clasificación arancelaria para determinar su tratamiento arancelario. Otro punto a tener en cuenta es el tipo de canal a utilizar por la empresa, si va a ser venta directa con asesoramiento de un especialista en comercio internacional, si lo hará indirectamente con algún tipo de asociación estratégica, ya sea con cooperativas, consorcios de exportación, integraciones, etc. Por último, cierra la etapa conformando la oferta de comercio internacional, en ella también se define el precio de la cantidad a enviar de producto, generalmente en FOB (Free on board), qué tipo de Incoterm o condiciones de venta se utiliza, dejando ésta atada al tipo de envío (CaCEC, 2020).

### *Etapas Operativas*

En esta parte la oferta comercial se encuentra aceptada y comienza la operación en sí misma. El producto se prepara para ser enviado al mercado destino, para esto intervienen los terceros organismos correspondientes, programación del envío el día convenido en el lugar acordado y su tipo, embarcado, terrestre, aéreo o multimodal (más de un transporte, por ejemplo, terrestre y aéreo). En esta etapa también interviene la aduana haciendo el control de la mercadería y su documentación, se generan los tributos correspondientes a lo vendido, derechos de exportación y se tramitan los reintegros, en caso de corresponder (CaCEC, 2020).

### *Etapa Post-venta*

Esta etapa es la que concluye el proceso de exportación o, mejor dicho, el intercambio comercial internacional, cerrando el círculo de exportación, es una de las etapas clave para la empresa. En ella se evalúa cuán rentable fue el intercambio, si hay que hacer ajustes para una futura operación. Es una especie de retrospectiva de toda la experiencia comercial pasando por el análisis del resultado económico, el servicio brindado y si hubo envío o arribo de mercadería con deficiencia. Por otro lado, se genera un contacto con el cliente para analizar si se debe brindar algún tipo de asistencia por el producto enviado (CaCEC, 2020).

## **Propuesta profesional**

Luego de realizado el análisis de situación, tanto externo como interno, el diagnóstico y sentado las bases teóricas como marco para resolver la situación planteada de encontrar la mejor oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para exportar los vinos Malbec de la empresa Finca La Emilia en el segundo semestre del 2023 se desarrolló la propuesta profesional.

Para ello, como se mencionó *ut supra*, se procedió a realizar en primer lugar el proceso de selección del mercado recopilando los datos de los países más importadores de la posición arancelaria que clasifica el producto y luego se realizó un segundo filtrado con la matriz multicriterio seleccionando el mercado más óptimo. Luego, se desarrolló el proceso de exportación que se debe realizar para ingresar al mercado objetivo.

### *Proceso de Selección de Mercado*

En base a lo planteado en el marco teórico se desarrolló un primer filtro de los países potenciales a exportar basándose en los siguientes puntos: valor en importaciones, acuerdos de integración, tasa de crecimiento, participación en el mercado, facilidad para hacer negocios, inflación y proximidad geográfica.

Tabla 4. Principales importadores de la región latinoamericana.

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Acuerdos	Tasa de crecimiento anual 2020-2021 (%)	Porcentaje de participación (%)	Facilidad de hacer negocios	Distancia geográfica (Km)	Inflación Anual (%) - Tendencia
Brasil	476568	MERCOSUR	13	1,2	124	4957	7,2 ↓
México	271633	ALADI	28	0,7	60	8134	8,7 ↑
Rep. Dominicana	79042	ALADI	68	0,2	115	6040	8,6 ↓
Colombia	77839	MERCOSUR (Socio)	12	0,2	67	5896	11,6 ↑
Paraguay	45126	MERCOSUR	42	0,1	125	2135	9,3 ↓
Perú	42276	MERCOSUR (Socio)	25	0,1	76	5462	8,8 ↓
Panamá	42030	ALADI	41	0,1	86	6692	1,9 ↓
Costa Rica	35126	ALADI	33	0,1	74	6773	10,4 ↓

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap y DatosMacro (2022).

Como se observa en un primer filtro general basado en la información de los países que se encuentran dentro del mercado objetivo se pudo apreciar que tres de los ocho países listados se perfilan para ser los posibles destinos, Brasil, México y República Dominicana entre los mercados con mejores condiciones para el ingreso del vino Malbec de Finca La Emilia.

Se decidió eliminar de la lista de países de interés para la exportación de vinos los mercados de Paraguay, Perú, Panamá y Costa Rica por tener poca participación en las importaciones, el valor en importaciones es menos de la mitad de los países del tope de lista, y si bien tienen buena calificación de facilidad para hacer negocios y la distancia geográfica no es la mayor, este punto generaría cierta incertidumbre para invertir a largo plazo en el envío de productos. Por otro lado, se eliminó a Colombia por tener poco crecimiento en el período 2020 a 2021 y su calificación para hacer negocios es más baja que República Dominicana.

A continuación, se generó la matriz multicriterio con información más específica para comparar los países más destacados de la tabla anterior con la información que se

entiende que es fundamental para pensar en una inversión a largo plazo, ponderando la misma y concluyendo en cuál sería el mercado más propicio para hacer la exportación. Ver anexo I, tablas comparativas con referencias de rangos.

Tabla 5. Matriz multicriterio de los países seleccionados.

Criterios	Peso Ponderado	Brasil			México			Rep. Dominicana		
	Peso	Ptos	Valor	Info.	Ptos	Valor	Info.	Ptos	Valor	Info.
Participación de Mercado	15	5	75	1,2 %	3	45	0,7 %	1	15	0,2 %
Riesgo País	5	3	15	259	3	15	230	1	5	422
Crecimiento económico	10	2	20	13 %	3	30	28 %	5	50	68 %
Tipo de Cambio	11	2	22	5.22 Reales = 1 USD	2	22	20,045 MEX = 1 USD	2	22	53,08 RD\$ = 1 USD
Inflación	6	4	24	7,2 %	3	18	8,7 %	3	18	8,6 %
PBI	13	5	65	1.608.080 M\$	4	52	1.297.661 M\$	1	13	94.714 M\$
Balanza comercial	14	5	70	46.124,1 M\$	1	14	-28.235,6 M\$	1	14	-12.159 M\$
Cercanía Geográfica (Córdoba al país dest.)	10	5	50	2282 kms	1	10	7353 kms	2	20	6040 kms
Facilidad de Negocios	7	4	28	124	2	14	60	3	21	115
Derechos Importación	9	5	45	0% (MERCOSUR - AAP.CE/18)	5	45	0 % (ACE. 55)	1	9	20 + 18% (ITBIS) = 38 %
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>414</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>265</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>187</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia. (2022).

Analizado el puntaje obtenido en la matriz multicriterio se pudo observar como el mercado más favorable para exportar los vinos Malbec de Finca La Emilia es Brasil, además de poseer una mayor participación como importador de vinos, posee una mejor calificación en facilidad para hacer negocios, la balanza comercial es más estable, económicamente se pudo apreciar cómo, no solo tiene una inflación más baja, sino que generó deflación y

continúa con una tendencia económica positiva, reflejándose en el PBI del país. Sumado a lo antes mencionado posee una distancia más cercana geográficamente y esto generó un costo más bajo en la logística del producto para su envío, por consiguiente, se traduce en un menor precio final en el producto para su ingreso al mercado, destacando también que al tener menos recorrido al país destino se expone un menor tiempo de riesgos a la mercadería.

Es propicio hacer mención que, en el mercado de Brasil, Argentina es el segundo exportador de vinos, teniendo un importante porcentaje de mercado. Esto beneficia a que el producto enviado sea conocido por tener buena calidad y ser requerido por distintos puntos del país, aunque la mayoría de las importaciones las hacen desde Sao Paulo.

#### *Desarrollo del proceso de exportación*

Concluido el análisis del mercado objetivo se comenzó con el desarrollo del proceso exportador. Para esto se recorrieron las tres etapas que tiene el proceso según lo mencionado en el marco teórico y se propuso la mejor forma para realizarlo, haciendo de éste lo más sencillo posible para la empresa y evitando la mayor cantidad de riesgos comerciales, teniendo en cuenta que es la primera exportación.

#### *Etapas Comerciales*

En esta primera etapa, antes de comenzar con la búsqueda del cliente, el contacto y el envío de la oferta en sí, es importante saber que hay requisitos que cumplir previos a exportar a Brasil:

- Estar inscripto como exportador en AFIP-DGA, trámite que es posible realizar a través de un despachante de aduana.
- Estar inscripto en el Registro de Exportadores del Instituto Nacional de Vitivinicultura.
- Obtener el certificado emitido por la INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura).
- Análisis de Exportación en el INV.
- Obtener el certificado de Origen.
- Legalización de Certificados para Exportar a determinados países.

- Solicitud de Licencia de Marca País, Marca Oficial de la República Argentina, es el isologotipo “MARCA PAÍS ARGENTINA” (es optativa, pero aconsejable como herramienta de promoción a las exportaciones.)

Toda la información se puede ver en detalle en la página de [AFIP](#), donde además se brinda asistencia para hacerlo.

Si bien existen distintas formas de exportar, se propuso hacerlo a través de una exportación directa ya que el costo es menor por no haber intermediarios y si bien se asumen más riesgos, también se posee más control sobre la operación. La empresa debió realizar la búsqueda del cliente en el exterior para la venta y contactarse, para esto se pudo acudir al uso de bases de datos que contienen las estadísticas de importación de la posición arancelaria y los datos requeridos para contactarse, por ejemplo, Nosis, TradeMap, Argentina Trade.

A continuación, se presenta un listado de empresas importadoras de la posición arancelaria trabajada obtenida de la lista de promociones para empresas vitivinícolas:

Tabla 6. Importadores de Vino en Brasil.

<b>Importador</b>	<b>Contacto y Cargo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Web – Mail</b>
Adega Brooklin	Edson Hiroshi Obara - Propietario	5511 5093-3302	www.adegabrooklin.com.br / contato@adegabrooklin.com.br
Adega São Paulo	Flavio Luiz (Diretor Comercial)	5511 2371-7174	contato@adegaspbrasil.com.br / www.adegaspbrasil.com.br
Beale Bebidas	Pedro Carvalho - Gerente de compras	(11) 3337 0899	pedro@beale.com.br / www.beale.com.br
Grand Vin	Lenine - Propietario	(11) 3045-9888	lenine@grandvin.com.br / www.grandvin.com.br
Winery Import	Leandro Ciccarelli	(11) 3345-1950	leandro@wineryimport.com.br

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de ProMendoza (2022).

Para realizar este proceso se seleccionó como cliente a Grand Vin, empresa dedicada a la importación y venta de vinos de diferentes tipos y países. Se destaca por ofrecer una variedad amplia de vinos y por tener un club de vino propio que promueve la cata de los vinos vendidos, lo cual genera la posibilidad que, al adquirir el producto, lo expongan en su club y genere un conocimiento directo a sus posibles compradores, haciendo más fácil su

promoción. De esta forma, se ingresa al mercado destino generando un contacto seguro a través de una importadora que se encargará de su marketing al incluirlo en su selección para las catas.

Para concluir la etapa comercial se generó un contacto con el cliente ofreciendo los productos de Finca La Emilia, en este caso el vino Malbec, y se envió una factura pro-forma básica con los siguientes detalles, se definió la cantidad y precio a enviar del producto, en dólares estadounidenses sobre su precio FOB (Free On Board), tipo de envío, plazo de entrega, indicando que el pago sería según lo acordado y validez de la oferta. Ver Anexo II, factura pro-forma a cliente brasilero.

Se acordó realizar la operación a través del incoterm FCA Iguazú por tener menores riesgos para una primera experiencia de exportación, siendo la vía terrestre la seleccionada para despachar el producto desde Colonia Caroya hasta Aduana de Iguazú. El mismo fue envasado en 12 cajas de 6 vinos cada una con un embalaje de poliestireno *safe pack* para protegerla de los movimientos del viaje, a su vez, al enviarse paletizado, se solicitó el certificado de CATEM que otorga el SENASA a empresas madereras que realizan los palets. En la fase operativa se describió la operatoria aduanera y la solicitud del reintegro post liquidación de divisas.

#### *Cálculo del Precio con venta Incoterm FCA Iguazú*

A continuación, se muestra cómo se armó el precio final del producto con venta bajo el incoterm FCA Iguazú y su respectivo cálculo.

- Costo de la mercadería (CT): \$468 USD
- Insumos importados temporalmente (IIT): No posee
- Insumos importados de manera directa (IID): No posee
- Comisión del agente fija (CAf): No posee
- Derecho de Importación: 0% - Exento por preferencia arancelaria.
- Derecho de exportación (DE): 4,5%
- Reintegro(%R): 7%
- Comisión del agente (CAg): 1% del FCA
- Honorarios despachante (HONda): 1% del FCA
- Otros gastos (Bancarios): 0.3% (0.25% de CAD y 0.05% de transferencia)
- Utilidad de impuesto a las ganancias (%UIG) :0.3375 (25 % + 25 % \* 35 % )

Tabla 7. Cálculo FCA.

Concepto	Fórmula	Cuenta	Resultado
----------	---------	--------	-----------

<b>Valor FCA</b>	$\frac{CT + \%R * (IIT + IID + CAF) - \%DN * IIT}{1 + \%R - \%R * \%CAg - \%CAg - \%HONDA - \%O - \%UIG}$	468 / 0.4125	1134,545 USD
<b>FCA Unitario</b>	Valor FCA / Unidades	1134,545 USD / 12	94,54 USD
<b>CF</b>	$100 / (100 + AI + DA)$	$1133,977 * 0,045$	51,028 USD
<b>VI</b>	$(FCA + Ai - Ad - It) * CF$	$(1134,545 + 0 - 0 - 0) * 0,9995$	1133,977 USD
<b>Derecho de exportación decreto (1060/20)</b>	$VI * (DA/100)$	$1133,977 USD * 0,045$	51,028 USD
<b>Reintegro de exportación</b>	$0,07 * (FCA - (FCA * CA))$	$0,07 * (1134,545 - (11,34545))$	78,623 USD

Fuente: Elaboración propia.

### *Etapa Operativa*

Una vez aceptada la oferta y sus condiciones por parte del cliente se procedió a la parte neta de la operación, es decir, se contrató el medio de transporte según lo presupuestado y convenido en los términos y condiciones de la oferta de compraventa internacional, se generó la declaración en el SIM - KIT, se presentó la documentación para la exportación ante la AFIP, se solicitó el certificado por parte del INV, se pagaron los derechos de exportación y generaron los certificados correspondientes. De acuerdo a la Instrucción Normativa 67/2018 del MAPA de Brasil, las importaciones de vinos deben ingresar a ese país acompañadas por el Certificado de Análisis, Certificado de Origen y, de corresponder, Certificado de Tipicidad, todos ellos emitidos por la autoridad competente del país de origen (Argentina.gob.ar, 2022).

Una vez realizados los trámites, la aduana asignó el canal para la destinación y dependiendo de cuál fue, Verde, Naranja o Rojo, es el tipo de control que se realizó sobre la mercadería. Terminado el proceso de control se realizó el envío a terrestre a destino en los términos convenidos de la mercadería para su posterior pago y liquidación de divisas. Una vez que se realizó la liquidación se pudo acceder al beneficio del 7% de reintegro del valor del FOB, que significó un total de: 78,623 USD.

### *Etapa Post-Venta*

Finalizando el ciclo de exportación, a modo de tratamiento post-venta, se realizó un contacto y una encuesta que se envía al cliente para conocer, fundamentalmente, cómo resultó el proceso de compra, si se deberían modificar ítems del mismo o resultó ameno, si la mercadería llegó en el tiempo estimado y con la calidad que esperaban, por ejemplo. Dependiendo del *feedback* recibido serán las acciones a tomar para la próxima exportación.

Fue importante en la etapa post-venta el análisis que se realizó de toda la operación, tanto interna como externa, y los beneficios que ésta suponía, para determinar a nivel interno si se debería corregir alguna fase en el proceso de internacionalización.

### *Diagrama de Gantt*

El siguiente es un diagrama de Gantt estimado en tiempos según lo tratado en los puntos de la propuesta profesional con el foco en exportar la mercadería e ingresar al mercado brasilero el segundo semestre del 2023.

Tabla 8. Diagrama de Gantt

<b>Etapas</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Selección de Mercado</b>						
<b>Desarrollo Exportación</b>						
<b>E. Comercial</b>						
<b>E. Operativa</b>						
<b>E. Post-Venta</b>						

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En virtud de lo argumentado se pudo concluir que la empresa Finca La Emilia posee un gran potencial para comenzar a internacionalizar su vino Malbec por la calidad del producto, premiado en ocasiones anteriores, ubicación estratégica y por tener todos los procesos de producción ejecutándose con la calidad necesaria y requerida por las autoridades que regulan el mercado vitivinícola. Cabe destacar que el vino argentino es reconocido a nivel mundial y esto genera una ventaja a la hora de insertar el producto en otro mercado.

En base a lo expuesto, y con el objetivo de internacionalizar su vino Malbec, dada la falta de experiencia de la empresa, se le sugirió contratar los servicios de un especialista en comercio internacional o tercerizar el mismo, siendo ésta la opción más aconsejable por la estructura organizacional que posee la empresa, donde la mayoría de los trabajos son temporales.

Por lo mencionado *ut supra*, ante la inexperiencia de la empresa en el ámbito del comercio internacional, se recomendó comenzar a exportar buscando una oportunidad en el mercado latinoamericano. El estudio de mercados y la posterior selección a través de la matriz multicriterio resultó dar como mejor opción a Brasil como país destino debido a que no solo posee la ventaja de la cercanía geográfica, los beneficios que esta supone en cuestiones logísticas y de exposición al riesgo de la mercadería, sino que también demostró un crecimiento sostenido a nivel económico, una baja inflación y el porcentaje de participación más grande de la región en las importaciones de vinos. Otro punto que se tuvo en cuenta fue que se encuentra dentro del MERCOSUR como Estado parte, lo que brindó beneficios a nivel tributarios, quedando exentos los clientes de pagar impuestos de importación.

Para la primera exportación se recomendó hacer la venta bajo el incoterm FCA con destino Iguazú, de esta forma se asumieron menos riesgos en la primera operación, dejando la responsabilidad al comprador en el país extranjero cuya experiencia importando vinos desde el territorio argentino era vasta y de notoria trayectoria.

Es importante que a futuro se apoyen en las asesorías que realizan los organismos de promoción a la exportación como Pro Córdoba y la CAC (Cámara Argentina de Comercio) que brindan beneficios como información, cursos y capacitaciones, promueven la participación en ferias internacionales y programas de financiación.

Cerrando este apartado, se recomienda continuar explorando los mercados internacionales para maximizar su rentabilidad, acompañando este proceso de aprendizaje con un plan objetivo con metas alcanzables y dándose los tiempos necesarios para adquirir experiencia en la operatoria y en la venta internacional.

## Referencias Bibliográficas

- AFIP (2022), Genéricos, Normativa. Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/>
- ALADI. 2022. ALADI Asociación Latinoamericana de Integración. Recuperado de: <https://www.aladi.org/sitioaladi/>

- Argentina.gob.ar.2022. Argentina Gob Ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>
- Argentina.gob.ar. 2022. Cómo exportar vinos al mundo por primera vez. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/como-exportar-vinos-desde-la-argentina-al-mundo-por-primera-vez>
- Argentina.gob.ar. 2022. Exportaciones de vinos Agosto 2022 vs 2021. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/exportaciones-de-vinos-agosto-2022-vs-2021>
- Argentina.gob.ar. 2022. Reglamento de la marca país Argentina. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reglamentompon\\_anexos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reglamentompon_anexos.pdf)
- BCRA. 2023. Principales Variables. Recuperado de: [https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- Cacec. 2022. Manual del Exportador Paso a Paso. Recuperado de: [https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1594146177.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf)
- Cancillería Argentina (2021), Recuperado de: <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/noticias/lanzamiento-del-plan-de-promocion-de-exportaciones-2022>
- Cancillería Argentina (2022), Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/nuevo-acuerdo-de-preferencias-arancelarias-entre-argentina-y-mexico-para-ampliar>
- Cancillería Argentina (2022). República Dominicana. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/república-dominicana>
- Centro Europeo de Postgrado. 2022. La investigación internacional de mercados. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/la-investigacion-internacional-de-mercados.html?dt=1664506358276>
- Coursehero. 2022. MÉTODO WIKLUND - Metodología de Wiklund A. Un acercamiento sistemático a la investigación de mercado puede ayudar a identificar a los principales mercados. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/21394576/METODO-WIKLUND/>
- Datosmacro.com (2022). Brasil - Balanza comercial 2022. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/brasil>

- Datosmacro.com (2022). Brasil: Economía y demografía. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>
- Datosmacro.com (2022). México: Economía y demografía. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- Datosmacro.com (2022). Prima de Riesgo de los Países 2022. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo>
- Datosmacro.com (2022). Producto Bruto Interno de los Países 2022. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- Datosmacro.com (2022). República Dominicana: Economía Y Demografía 2022. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/republica-dominicana>
- Foda: Matriz o análisis foda - una herramienta fundamental. (2022) Análisis FODA. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>
- Grupo Peñaflor (2022). Quienes Somos. Recuperado de: <https://grupopenaflor.com.ar/es/quienes-somos>
- Indec.gob.ar. 2022. INDEC. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>
- Indec (2023). Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>
- MERCOSUR. 2022. Política Comercial. Recuperado de: <https://www.mercosur.int/politica-comercial/>
- Nosis Explorer. (2022). Recuperado de: <https://explorer.nosis.com/es/Busquedas/Nueva>
- Penta Transaction. (2022). Recuperado de: <https://penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>
- ProMendoza. 2022. Informe de mercado. Recuperado de: <https://www.promendoza.com/wp-content/uploads/2018/04/Mercado-de-vinos-en-Brasil.pdf>
- ProMendoza 2022. Vino Rep. Dominicana. Recuperado de: <https://www.promendoza.com/wp-content/uploads/2021/11/Vino-Republica-Dominicana-2020.pdf>
- QuestionPro. 2022. Análisis PEST. Qué es y para qué sirve | QuestionPro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-pest/>

- Santander Trade. (2023). Santander Río Trade Portal. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- TradeMap (2022). Lista de exportadores del producto seleccionado en (Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado y de grado alcohólico ...). Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C2204%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C2204%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1)
- TradeMap (2022). Lista de importadores del producto seleccionado en 2021 (Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado y de grado alcohólico ...). Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C2204%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C2204%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1)
- Universidad Siglo XXI (2022). Reporte de caso, Caso La Emilia.[Archivo PDF].Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0>
- VUCE. 2022. Ventanilla Única de Comercio Exterior - Central de Información. Recuperado de: <https://ci.vuce.gob.ar/>

## Anexos

### *Anexo I: Tablas comparativas con referencias de rangos - Matriz Multicriterio*

Tabla 1. Participación de Mercado

País	Participación de Mercado	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	1,2 %	5	> 1	1	0 >= 0,249
México	0,7 %	3	0,50 >= 0,749	2	0,250 >= 0,499
Rep. Dominicana	0,2 %	1	0 >= 0,249	3	0,50 >= 0,749
				4	0,750 >= 1
				5	> 1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TradeMap (2022).

Tabla 2. Riesgo País

País	Riesgo País	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	259	3	200 >= 299	1	> 400
México	230	3	200 >= 299	2	300 >= 399

Rep. Dominicana	422	1	> 400	3	200 >= 299
				4	100 >= 199
				5	0 >= 99

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DatosMacro (2022).

Tabla 3. Crecimiento económico

País	Crecimiento económico	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	13 %	2	10 % => 19,99%	1	0 % => 9,99%
México	28 %	3	20 % => 29,99%	2	10 % => 19,99%
Rep. Dominicana	68 %	5	> 40 %	3	20 % => 29,99%
				4	30 % => 39,99%
				5	> 40 %

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TradeMap (2022).

Tabla 4. Tipo de Cambio.

País	Tipo de Cambio	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	161.29 AR\$ = 5.22 Reales = 1 USD	2	150 => 199,99	1	> 200 AR\$
México	159.37 AR\$ = 19.46 MEX = 1 USD	2	150 => 199,99	2	150 AR\$ => 199,99 AR\$
Rep. Dominicana	159.35 AR\$ = 53,58 PD = 1 USD	2	150 => 199,99	3	100 AR\$ => 149,99 AR\$
				4	50 AR\$ => 99,99 AR\$
				5	0 AR\$ => 49,99 AR\$

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DatosMacro (2022).

Tabla 5. Inflación

País	Inflación 2021 - 2022	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	7,2 %	4	5 => 9,99	1	> 30
México	8,7 %	3	5 => 9,99	2	15 => 30
Rep. Dominicana	8,6 %	3	5 => 9,99	3	8 => 14,99
				4	5 => 7,99
				5	0 => 4,99

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DatosMacro (2022).

Tabla 6. PBI.

País	PBI (millones de dólares)	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	1.608.080	5	< 1.400.000	1	0 => 300.000
México	1.297.661	4	1.201.000 => 1.400.000	2	301.00 => 900.000
Rep. Dominicana	94.714	1	0 => 300.000	3	901.000 => 1.200.000
				4	1.201.000 => 1.400.000
				5	< 1.400.000

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del Banco Mundial (2022).

Tabla 8. Balanza comercial

País	Balanza comercial	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	46.124,1 M\$	5	> 30.000 M\$	5	> 30.000 M\$
México	-28.235,6 M\$	1	< -10.000 M\$	4	10.000 M\$ => 29.999 M\$
Rep. Dominicana	-12.159 M\$	1	< -10.000 M\$	3	1 => 9.999 M\$
				2	-10.000 M\$ => 0,99
				1	< -10.000 M\$

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TradeMap (2022).

Tabla 9. Cercanía Geográfica

País	Distancia Geográfica	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	2282 kms	4	0 <= 2499	5	0 <= 2499
México	7353 kms	1	> 7000	4	2500 <= 3999
Rep. Dominicana	6040 kms	2	5500 => 6999	3	4000 <= 5499
				2	5500 => 6999
				1	> 7000

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TradeMap (2022).

Tabla 10. Facilidad de Negocios

País	Facilidad de Negocios	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	124	4	120 => 140	5	> 140
México	60	2	50 => 99,99	4	120 => 140
Rep. Dominicana	115	3	100 => 119,99	3	100 => 119,99
				2	50 => 99,99
				1	0 > 49,99

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DatosMacro (2022).

Tabla 11. Derechos Importación

País	Derechos de importación	Valor	Rango	Valor	Rango Referencia
Brasil	0	5	0 => 9,99	5	0 => 9,99
México	0	5	0 => 9,99	4	10 => 14,99
Rep. Dominicana	20 + 18% (ITBIS) = 38 %	1	< 25	3	15 => 19,99
				2	20 => 24,99
				1	< 25

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cancillería Argentina (2022).

## Anexo II - Fatura Pro Forma:

# FATURA

*Finca La Emilia***Finca La Emilia**

Endereço: Avda. San Martín y Ruta 9, Colonia Caroya, Córdoba, Argentina

**COBRAR A**Grand VIN  
CNPJ: 09.942.499/0001-20  
Endereço: Rua Marquês de Itu,  
837 - cj.53 Higienópolis, São  
Paulo, Brasil**ENVIAR PARA**Grand VIN  
Endereço: Rua Marquês de Itu,  
837 - cj.53 Higienópolis, São  
Paulo, Brasil**FATURA #**

33

**DATA DA FATURA**

21/10/2022

**P.O.#**

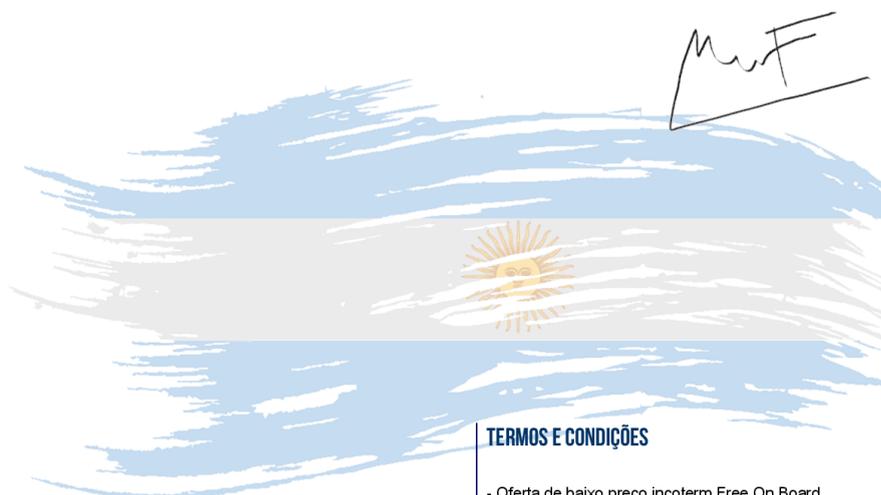
1233-12343675

**DATA DE**

04/11/2022

**VENCIMENTO**

QTD	DESCRIÇÃO	PREÇO POR UNIDADE	VALOR
12	Caja de Vinos Finca La Emilia - Malbec x 6 bot. de 0,750 lts.	39.00	468.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$468.00 USD</b>

**TERMOS E CONDIÇÕES**

- Oferta de baixo preço incoterm Free On Board (FOB).
- Transporte terrestre via caminhão.
- Prazo de entrega de 7 a 10 dias úteis dependendo da disponibilidade da transportadora.
- O pagamento deve ser feito conforme combinado.
- A oferta é válida por 10 dias úteis.

*Obrigado*