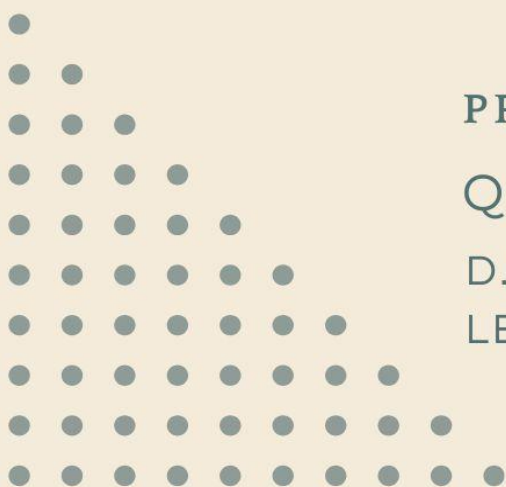


SEMINARIO FINAL DE COMERCIO INTERNACIONAL



VINOS CON DESTINO: LA EXPANSION INTERNACIONAL DE FINCA LA EMILIA

INVESTIGACION DE INTERNACIONALIZACION



PRESENTA

QUINTEROS LOURDES

D.N.I: 41.706.255

LEGAJO: VCIN04013

PROFESOR A CARGO:
GUEVARA TAPIA YESICA ANABEL

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Análisis de situación	6
Análisis interno de la empresa	6
Análisis PESTEL.....	6
Análisis FODA.	10
Análisis de exportaciones e importaciones mundiales.	12
Diagnóstico	15
Marco Teórico	17
Plan de implementación.	21
Etapa comercial.....	23
Etapa operativa.	26
Etapa postventa	27
Diagrama de Gantt	27
Conclusión y recomendaciones	28
Referencias	30

Resumen

El presente estudio se llevó a cabo en el contexto de una empresa de carácter familiar, dedicada a la producción de vinos artesanales; radicada en la localidad de Colonia Caroya, provincia de Córdoba, Argentina. El objetivo central consistió en analizar la viabilidad de su inserción en un mercado latinoamericano, con miras a concretar su primera experiencia de internacionalización.

Con este propósito, se realizó un diagnóstico interno a través del análisis FODA, que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a la organización. Paralelamente, se examinó el entorno externo mediante la herramienta PESTEL, con el fin de evaluar las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que inciden en el comercio internacional de vinos en la región. A partir de estos insumos, se aplicó una matriz multicriterio para determinar el mercado más adecuado para iniciar el proceso exportador.

Asimismo, se procedió a establecer el régimen de exportación más pertinente, describiendo de manera detallada las etapas comerciales, operativas y de posventa implicadas en la operación. Los resultados obtenidos permitieron identificar un escenario favorable tanto a nivel interno como externo, siendo Brasil el país seleccionado como destino inicial, en virtud de su historial en la importación de vinos, la existencia de acuerdos comerciales bilaterales vigentes y su cercanía geográfica con Argentina.

En función del análisis realizado, se propuso la utilización del régimen de exportación definitiva, directa y a consumo. En cuanto al instrumento de cobro internacional, se recomendó la carta de crédito, por su bajo nivel de riesgo y su capacidad para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas entre las partes.

Palabras claves: Exportación; Vino artesanal; Selección de mercado; Proceso de internacionalización; Comercio Exterior.

Abstract

This study was conducted within the framework of a family-owned company dedicated to the production of artisanal wines, located in Colonia Caroya, Córdoba Province, Argentina. The main objective was to analyze the feasibility of entering a Latin American market, aiming to achieve the company's first internationalization experience.

To this end, an internal diagnosis was carried out using a SWOT analysis, which identified the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Simultaneously, the external environment was examined through the PEST analytical tool to evaluate the political, economic, social, and technological factors affecting the international wine trade in the region. Based on this information, a multi-criteria matrix was applied to determine the most suitable target market for initiating the export process.

Additionally, the most appropriate export regime was defined, and the commercial, operational, and post-sale stages of the export procedure were described in detail. The results revealed a favorable scenario both internally and externally, with Brazil being selected as the target country due to its track record in wine imports, existing bilateral trade agreements, and geographical proximity to Argentina.

Based on the comprehensive analysis, the use of a definitive, direct, and for-consumption export regime was recommended. Regarding the international payment method, a letter of credit was proposed due to its low risk and its effectiveness in ensuring compliance with the conditions agreed upon by the parties.

Keywords: Export; Artisanal wine; Market selection; Internationalization process; Foreign trade.

Introducción

El comercio internacional resulta un motor fundamental para el crecimiento económico y desarrollo global. En la era de la globalización donde las fronteras comerciales se desvanecen y las oportunidades trascienden los límites nacionales, las empresas se encuentran frente a la necesidad de expandir sus límites más allá de los mercados locales existentes, lo cual, se ha convertido en un desafío tanto para la supervivencia como el crecimiento empresarial.

Internacionalizarse se convierte en una pauta esencial para los países, especialmente para sus empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas. Cada país se especializa en aquellas actividades en las cuales posee ventajas comparativas, resultando este el principio que rige el ámbito económico en el mundo y en función del cual se crean las "Teorías y bases del Comercio Internacional".

Es por ello que la globalización de los mercados, los cambios demográficos y los mayores niveles de tecnología, permiten dar lugar a un análisis más exhaustivo sobre los competidores y el nicho de mercado al cual se apunta.

En el marco del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comercio Internacional se desarrollará una investigación de internacionalización destinada a una pequeña empresa familiar llamada “Finca La Emilia”. Dicha investigación se nutre partiendo del análisis de las oportunidades de negocio existentes con la finalidad de detectar un mercado óptimo para su crecimiento, centrando el foco de búsqueda en la región de Latinoamérica.

Para comenzar resulta necesario conocer brevemente la historia de esta empresa familiar dedicada a la producción de vinos a pequeña escala. Finca “La Emilia” inició sus actividades a mediados de la década de los noventa, donde se dedicaba inicialmente al cultivo de duraznos y diversas variedades de uva. En el año 2004, emprendió un proceso de renovación que significó un cambio profundo, incorporando cepas finas importadas desde Italia, entre ellas Merlot, Cabernet y Malbec, con la finalidad de orientarse a un segmento de mayor valor comercial.

A pesar que la primera experiencia de comercialización tuvo lugar en 2005, fue necesario contar con la asistencia de técnicos especializados y profesionales del sector, con el objetivo de superar los nuevos desafíos. Luego de la incorporación de las variedades y con el enfoque en la producción de vinos de calidad superior, la finca logró dar un salto significativo en cuanto a términos técnicos y enológicos.

Estos cambios conllevaron años de pruebas y crianza en barricas de roble, logrando introducir al mercado un vino refinado; el cual dio sus primeros pasos en el camino de la comercialización a nivel local en el año 2009, con una producción pequeña.

A finales de ese mismo año la pequeña bodega obtuvo reconocimientos en concursos a nivel nacional, lo cual le brindó a la empresa prestigio y fortaleció la mirada positiva hacia la misma en la zona de Colonia Caroya.

Cabe destacar que si bien finca “La Emilia” posee experiencia en el mercado local, la misma no deja de ser una PYME de gestión familiar, con nula experiencia previa en el ámbito del comercio internacional. Sin embargo, los cambios en los patrones de consumo y la creciente valorización del vino argentino en el exterior, logran que los directivos contemplen la

idea de redireccionar la visión de la empresa, enfocándose en la exportación. Resultando la misma una estrategia tanto viable como necesaria para crecimiento a largo plazo.

La implementación de un plan de internacionalización no solo refleja una aspiración a nivel comercial, sino que además, representa una oportunidad de fortalecimiento de la competitividad frente al entorno en el cual se desarrolla.

En cuanto a la región de Latinoamérica como zona de enfoque, la misma presenta diversos puntos a favor que permitirían un buen comienzo para el desarrollo comercial. Destacándose la ubicación geográfica, la afinidad cultural y los acuerdos comerciales vigentes con Argentina; los cuales facilitan una mayor penetración de mercado, reduciendo las barreras de entrada.

Un precedente célebre que se encuentra, actualmente en crecimiento, es el de la bodega “Terra Camiare” también ubicada en la localidad de Colonia Caroya. Como dato de interés, se menciona que en el año 2023 siete de sus etiquetas obtuvieron la medalla de oro acorde a lo informado en el reporte “Tim Aktin MW Argentina 2023”, logrando más de 90 puntos y generando críticas internacionales lo cual los consolida en el camino recorrido.

Por lo tanto, en esta investigación se desarrolla el análisis del contexto interno y externo de Finca La Emilia, con la meta de exportar estos productos para que el resto del mundo conozca sus vinos boutique, sin dejar de lado la misión y la visión de la empresa, la cual es brindar productos artesanales de calidad. Manteniendo el foco en el principal objetivo que es una inserción comercial exitosa.

Objetivo general

Identificar la oportunidad de negocio más adecuada para la inserción del vino producido por la empresa Finca La Emilia en el mercado latinoamericano, con el propósito de lograr su posicionamiento y reconocimiento durante el período comprendido en el próximo semestre del 2025.

Objetivos específicos

Identificar el país latinoamericano que ofrezca las condiciones más favorables para la introducción del producto de Finca La Emilia.

Elaborar el procedimiento correspondiente para la exportación del vino al mercado seleccionado, determinando la estrategia de penetración de mercado más conveniente según el contexto comercial y normativo.

Análisis de situación

Análisis interno de la empresa

En la actualidad, la finca está bajo la responsabilidad y propiedad de la esposa del fundador, quien toma las decisiones en conjunto con el resto de la familia. Está registrada como monotributista debido a su volumen y nivel de producción. La finca no cuenta con empleados permanentes, ya que depende exclusivamente de la estación del año, el nivel de producción y la carga de trabajo.

La cultura corporativa de la empresa está centrada en considerar al vino como un elemento clave tanto histórico como cultural. Desde sus comienzos, la visión de la empresa fue que sería posible evolucionar de un vino popular a vinos de alta gama, una perspectiva que con el tiempo ha quedado confirmada, no solo por el trabajo de la empresa, sino también por el esfuerzo de varias compañías locales que han logrado producir vinos de alta gama muy reconocidos, incluso en el extranjero (Universidad Siglo 21, 2025).

La misión de la empresa es convertirse en un pequeño establecimiento boutique que preserve la tradición, adaptándose a los tiempos modernos (Universidad Siglo 21, 2025).

Análisis PESTEL.

La palabra PESTEL es una abreviatura de la letra inicial de los siguientes factores que se analizan a través de esta herramienta: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Todos ellos son factores que afectan en mayor o menor medida a la empresa por lo que conocerlos es fundamental para tomar las mejores decisiones en cada momento, adaptarse a los cambios que van surgiendo en el mercado y garantizar así la supervivencia de la compañía. (UNIR, 2023).

Variable económica

En 2024, la balanza comercial argentina cerró con un superávit de aproximadamente USD 18.900 millones, revirtiendo el déficit de USD 6.925 millones registrado en 2023 (INDEC, 2024). Este resultado representó el nivel más alto en los últimos veinte años, superando los saldos positivos de 2002, 2003, 2009, 2019 y 2021 (Bolsa de Comercio de Rosario, 2024). Solo en diciembre, el país alcanzó un saldo positivo de USD 1.666 millones, con exportaciones por USD 7.035 millones e importaciones por USD 5.369 millones, marcando el décimo tercer mes consecutivo de superávit. Esta tendencia se consolidó tras la devaluación del peso argentino ocurrida a fines de 2023, tras el cambio de gobierno.

Este desempeño exportador refleja una mejora en el equilibrio macroeconómico, al fortalecer las reservas externas y contener el déficit comercial. No obstante, algunos sectores específicos evidenciaron retrocesos. Tal es el caso del sector vitivinícola, que en enero de 2025 mostró una caída interanual del 10,3 % en sus exportaciones, totalizando 12,2 millones de litros (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2025; Los Andes, 2025). El vino fraccionado representó el 74,5 % del total exportado, con una disminución del 2 %, mientras que el vino a granel cayó un 28 %.

Los precios promedio también presentaron variaciones: el vino fraccionado alcanzó USD 4,02 por litro (-5,4 %) y el vino a granel USD 0,92 por litro (-3,4 %), aunque el promedio total se incrementó levemente a USD 3,23 por litro (+0,9 %). Por su parte, las exportaciones de mosto concentrado también se redujeron un 7,7 % en volumen y un 11 % en ingresos, con un valor promedio de USD 1.576 por tonelada.

Cabe destacar que en 2024 el sector había mostrado una recuperación del 5,6 % interanual en volumen exportado, alcanzando 207,6 millones de litros y generando ingresos por USD 713,5 millones. La reversión de esta tendencia en 2025 puede explicarse por factores climáticos, reducción de la demanda externa y limitaciones logísticas.

Figura 1.

Saldo comercial en la balanza de Argentina año 2024.



Nota. Grafico respecto al Saldo Comercial en la Balanza de Argentina. 2024, Bolsa de Comercio de Rosario.

Variable socio cultural.

El vino argentino se ha consolidado como un símbolo de calidad y prestigio en el exterior, gracias al trabajo de bodegas locales y campañas de posicionamiento internacional. Esto genera un orgullo nacional que también se traduce en políticas de apoyo al sector vitivinícola.

Desde el punto de vista económico, el sector vitivinícola representa una actividad clave dentro de las economías regionales, con miles de empleos directos e indirectos, y aporta significativamente a las exportaciones agroindustriales. El Malbec, en particular, se ha transformado en una marca país, abriendo puertas a pequeñas bodegas como Finca La Emilia para insertarse en nichos internacionales que valoran la autenticidad, el origen y las producciones familiares o artesanales.

Por lo cual, esta impronta facilita el posicionamiento de Finca La Emilia en mercados que valoren productos que mantengan relación con la tradición e historia. La percepción del vino argentino como sinónimo de calidad también contribuye a un punto favorable en el proceso de internacionalización, especialmente si se combina con estrategias que entrelacen el legado familiar y la producción exclusiva.

Variable tecnológica.

El desarrollo tecnológico del entorno representa un factor determinante para la competitividad del sector vitivinícola en los mercados internacionales. En este caso, la incorporación de innovaciones orientadas a la sostenibilidad, la eficiencia productiva y las nuevas preferencias del consumidor ha generado un proceso de transformación en la cadena de valor vitivinícola, que condiciona tanto la oferta como las estrategias de posicionamiento comercial.

En primer lugar, la disponibilidad de envases inteligentes y sostenibles, como los elaborados con bioplásticos reciclables, responde a exigencias crecientes en materia de sustentabilidad y cuidado ambiental, especialmente relevantes en mercados con regulaciones estrictas y consumidores altamente sensibilizados, como la Unión Europea o Canadá. Para Finca La Emilia, el acceso a este tipo de tecnologías puede constituir una ventaja competitiva si se logra integrar una estrategia de packaging ecológico con su identidad de bodega artesanal y familiar, destacando el compromiso ambiental como parte del valor de marca.

Asimismo, el desarrollo de vinos desalcoholizados, en respuesta a una reducción en el consumo de alcohol a nivel global, abre oportunidades en nichos de mercado específicos (por ejemplo, consumidores jóvenes, mujeres embarazadas o personas con restricciones alimentarias). Aunque Finca La Emilia no cuenta actualmente con tecnología para este tipo de elaboración, el seguimiento de esta tendencia podría resultar útil para planificaciones futuras, especialmente si se busca diversificar la oferta exportable.

Variable política.

Con el propósito de fortalecer y facilitar el proceso de internacionalización, Argentina dispone de una serie de organismos especializados en la promoción de exportaciones, particularmente orientados al acompañamiento de pequeñas y medianas empresas (Pymes). Entre ellos, se destacan:

La Agencia Nacional de Inversiones y Comercio Internacional, cuyo objetivo principal es promover las exportaciones e inversiones en el país, brindando asistencia a las Pymes en su inserción en mercados globales y facilitando proyectos de inversión productiva a nivel nacional.

La Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, que trabaja en la promoción del comercio exterior en la región centro del país.

ProArgentina, centrado en mejorar la inserción de las Pymes argentinas en el mercado internacional.

ProArgex, una iniciativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), implementada mediante el PROSAP, destinada a la promoción de exportaciones agroindustriales por subsectores.

En el ámbito sectorial, Wines of Argentina cumple una función estratégica en la promoción del vino argentino a nivel internacional. Actualmente, ejecuta un plan orientado a consolidar la presencia del vino nacional en mercados prioritarios como Estados Unidos y Brasil, seguidos por Europa, México y Asia, con el objetivo de triplicar su participación hacia el año 2030.

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) también desempeña un rol esencial, tanto en la regulación como en la promoción del sector. En colaboración con el Ministerio de Turismo y Deportes, ha impulsado el plan de marketing “Argentina Tierra de Vinos”, con una inversión de \$22 millones, destinado a fortalecer el enoturismo y la cadena de valor agroalimentaria.

En conjunto, estos organismos y acuerdos configuran un entorno institucional favorable que impulsa la proyección internacional del sector vitivinícola, generando oportunidades concretas para el desarrollo exportador de bodegas como Finca La Emilia.

Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta clave en la planificación estratégica, ya que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el desempeño de una organización o sector. Según Kotler y Keller (2016), esta metodología resulta fundamental para diseñar estrategias que se adapten al entorno cambiante y que aprovechen los recursos disponibles de manera eficiente. En este caso, el mismo nos permitirá la obtención de un panorama más claro del mercado vitivinícola del país, con la finalidad de obtener indicadores los cuales permiten el análisis de su participación en el mercado.

Figura 2.

Fortalezas y retos para Finca “La Emilia”.



Nota. Análisis de las fortalezas y debilidades para la empresa próxima a exportar. Fuente: elaboración propia. (Canvas, 2025).

Entre las principales fortalezas, se destaca la utilización de cepas de vid provenientes de Italia, lo cual otorga un atributo diferencial vinculado a la calidad y a la tradición vitivinícola europea. Esta característica puede ser capitalizada en mercados donde se valore el origen y la autenticidad del producto, especialmente si se combina con la imagen positiva local y el vínculo familiar, que permiten construir una narrativa de marca ligada a la producción artesanal.

Asimismo, la infraestructura adecuada y la producción propia posicionan a la empresa en condiciones de responder, al menos a pequeña escala, a la creciente demanda de vino y al auge del turismo enológico en Córdoba, como lo demuestra la posibilidad de integración a la "ruta del vino". Esta apertura hacia el turismo y los canales gastronómicos (hoteles y restaurantes) representa una oportunidad concreta para desarrollar posicionamiento en el mercado interno, paso clave para avanzar hacia la internacionalización.

No obstante, Finca La Emilia enfrenta limitaciones que, si se combinan con ciertas amenazas externas, podrían comprometer su viabilidad exportadora. La baja capacidad de producción, en un contexto de exigencias de calidad y seguridad internacional, puede ser una barrera seria para ingresar a mercados regulados. Como así también, la falta de formación en comercio exterior por parte de la dirección representa una debilidad crítica, que podría amplificarse ante la presencia de competidores nacionales con mayor experiencia y posicionamiento internacional.

A ello se suma que la zona vitivinícola poco conocida puede requerir mayores esfuerzos promocionales, especialmente si las condiciones climáticas adversas impactan negativamente la estabilidad de la producción, generando incertidumbre en la oferta.

Además, otra una amenaza externa a tener en cuenta es que el mercado vitivinícola argentino cuenta con numerosas bodegas que han logrado consolidarse en el plano internacional. La presencia de estos actores representa una amenaza directa para Finca La Emilia, especialmente considerando su actual baja capacidad productiva y la limitada visibilidad de su zona de origen.

Esta situación obliga a la empresa a adoptar una estrategia de diferenciación, destacando atributos distintivos como el uso de cepas italianas, la producción artesanal y el carácter familiar. Asimismo, se sugiere orientar los esfuerzos hacia segmentos de nicho (vinos boutique, productos de origen, turismo enológico), en los que el volumen no sea el principal factor competitivo pero si, sean más apreciados el valor agregado y la autenticidad.

El cruce entre fortalezas y oportunidades evidencia que Finca La Emilia posee atributos valiosos que pueden ser aprovechados para posicionarse en mercados selectos. Sin embargo, la combinación de debilidades internas y amenazas externas podría comprometer su internacionalización si no se abordan con planificación y desarrollo de capacidades. La clave estaría centrada en convertir la escala reducida y el origen local en una ventaja competitiva mediante diferenciación, capacitación y alianzas estratégicas.

Análisis de exportaciones e importaciones mundiales.

Aquí se llevará a cabo el análisis respecto a las importaciones y exportaciones a nivel global de este producto, los vinos “boutique”.

Para comenzar resulta necesario contar con la respectiva clasificación arancelaria específica, la cual ayuda a facilitar su identificación y categorización en los mercados internacionales. La misma es la siguiente:

Código Arancelario: 2204.21 / 2204.21.00.200F(SIM)

Esta clasificación arancelaria es fundamental para comprender las características del producto y establecer los aranceles y normativas correspondientes para su importación y exportación. A continuación, se presenta un desglose detallado de esta posición arancelaria con el fin de ofrecer una comprensión integral de su alcance:

-Tipo de vino: vino varietal (vino fino) o vino de calidad preferente (R.C19/04 INV).

-Envases: en envases con capacidad igual o inferior a 2 litros.

-Otros tipos de vinos: incluyendo vinos en los que la fermentación se ha detenido o controlado mediante la adición de alcohol, como vino de uvas frescas, incluso aquellos que son encabezados, y mosto de uva, a excepción del mosto de uva de partida 2009.

Debido a su nivel de detalle y especificidad, esta posición arancelaria es crucial para facilitar el comercio internacional y la regulación del producto de Finca La Emilia a nivel mundial.

Exportaciones.

Figura 3.

Principales exportadores vitivinícolas a nivel mundial en 2023.

Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼									
	Valor exportado en 2023 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2023 (miles de USD) ↑	Cantidad exportada en 2023	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023 (%) ↑	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2019-2023 (%) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2022-2023 (%) ↑	Participación en las exportaciones mundiales (%) ↑	Distancia media de los países importadores (km) ↑
Mundo	38.994.372	-1.224.963	0	No medida		3		-2	100	4.973
Francia <i>i</i>	12.961.199	11.896.434	1.325.286	Toneladas	9.780	6	-2	0	33,2	4.656
Italia <i>i</i>	8.403.232	7.782.831	2.145.342	Toneladas	3.917	5	0	2	21,5	3.862
España <i>i</i>	3.179.011	2.858.324	2.100.077	Toneladas	1.514	1	-1	0	8,2	3.548
Chile <i>i</i>	1.527.006	1.516.414	682.635	1000 metros	2.237	-4	-5	-20	3,9	11.531
Australia <i>i</i>	1.391.815	745.194	640.276	Metros cúbicos	2.174	-11	-5	-8	3,6	11.627
Nueva Zelanda <i>i</i>	1.292.472	1.138.321	376.697	Toneladas	3.431	2	-1	-9	3,3	12.602
Estados Unidos de América <i>i</i>	1.225.679	-5.765.715	206.389	Metros cúbicos	5.939	-2	-13	-16	3,1	5.968
Alemania <i>i</i>	1.146.076	-1.745.472	327.104	Toneladas	3.504	0	-3	4	2,9	2.060
Portugal <i>i</i>	1.003.481	787.901	320.344	Toneladas	3.133	2	2	1	2,6	3.825
Argentina <i>i</i>	652.195	645.054	184.976	Toneladas	3.526	-4	-13	-17	1,7	8.681

Nota. Enumeración de los principales países exportadores de vino a nivel mundial (Trademap, 2025).

El análisis de las exportaciones de vino revela que los principales exportadores a nivel mundial son países reconocidos por producir vinos de alta gama y contar con denominaciones de origen, tales como Francia, Italia y España. No obstante, Argentina, junto con Chile, se posiciona como uno de los mayores exportadores de vino en América Latina. Estos países han logrado consolidar su reputación y marca como productores de vinos de calidad.

Importaciones.

Figura 4.

Distribución global de las importaciones de vino por país (2023).

Importadores	Seleccione sus indicadores ▼								
	Valor importado en 2023 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2023 (miles de USD) ↑	Cantidad importada en 2023	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023 (%) ↑	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2019-2023 (%) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2022-2023 (%) ↑	Participación en las importaciones mundiales (%) ↑
Mundo	40.219.335	-1.224.963	0	No medida		4		-2	100
Estados Unidos de América i	6.991.394	-5.765.715	1.226.542	Metros cúbicos	5.700	4	2	-9	17,4
Reino Unido i	5.050.936	-4.426.613	1.235.195	Toneladas	4.089	4	-5	0	12,6
Alemania i	2.891.548	-1.745.472	1.363.926	Toneladas	2.120	-1	-2	-1	7,2
Canadá i	1.996.263	-1.902.648	375.132	Metros cúbicos	5.321	2	-3	-12	5
Japón i	1.788.054	-1.784.055	232.868	Metros cúbicos	7.678	2	-4	-5	4,4
Países Bajos i	1.610.761	-1.067.619	681.260	Toneladas	2.364	4	34	3	4
Suiza i	1.375.376	-1.266.659	168.564	Toneladas	8.159	3	-1	1	3,4
Bélgica i	1.279.251	-654.375	654.510	Toneladas	1.955	4		-6	3,2
China i	1.160.394	-1.122.648	248.044	Toneladas	4.678	-16	-18	-19	2,9
Francia i	1.064.765	11.896.434	611.281	Toneladas	1.742	3	-4	-1	2,6

Nota. Lista de países importadores de vino a nivel global. (Trademap, 2025).

Al analizar los datos de la tabla, se observa que los principales importadores y consumidores de vinos de alta gama o varietales son países más desarrollados, siendo Estados Unidos el líder, seguido por el Reino Unido, Alemania, Canadá y Japón. Estos mercados resultan altamente atractivos debido a su elevado poder adquisitivo y su gran volumen de mercado. Cabe destacar que, dentro del MERCOSUR, Brasil se posiciona como el principal importador de vino en América Latina, figurando entre los 20 primeros importadores a nivel global.

Interpretando los datos analizados anteriormente, se observa que los vinos argentinos tienen un gran potencial para expandirse a nivel global, gracias a su acceso a los mercados

más influyentes y a su reconocida calidad. Las bodegas más pequeñas pueden aprovechar esta ventaja produciendo vinos en lotes limitados, lo que los convierte en productos únicos, altamente valorados por clientes que buscan nuevos perfiles de productos, eligiendo aquellos que resultan más exclusivos. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer el perfil exportador de Finca La Emilia y mediante estrategias de promoción, lograr su entrada en mercados prestigiosos.

Por último, aquí se exhiben los cinco países latinoamericanos con el mayor volumen de importaciones correspondientes a la posición arancelaria 2204.21.00.

Figura 5.

Principales importadores de vino ALADI en 2024.

Importadores	Valor importado en 2024 (miles de USD)▼	Saldo comercial 2024 (miles de USD) i	Cantidad importada en 2024	Unidad de cantidad
Mundo	38.956.310	19.180	0	No medida
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) Aggregation	1.198.474	1.167.581		
Brasil i	523.355	-512.553	160.272	Toneladas
México	331.862	-323.032	0	No medida
Colombia i	80.715	-80.439	25.496	Toneladas
Panamá i	68.075	-46.541	25.279	Toneladas
Perú	49.947	-48.605	13.135	Toneladas

Nota. Lista de países importadores de vino a nivel global. (Trademap, 2025).

Diagnóstico

El análisis integral realizado mediante las herramientas FODA, PESTEL y el estudio del contexto internacional, permiten formular un diagnóstico estratégico que combina una mirada interna de las capacidades de la empresa con las oportunidades y desafíos del entorno, ofreciendo así un panorama fundado para la toma de decisiones en materia de internacionalización.

Desde una perspectiva interna, Finca La Emilia presenta fortalezas distintivas que pueden ser capitalizadas en su ingreso a mercados internacionales. Entre ellas, se destacan el uso de cepas italianas de alta calidad, el carácter familiar y artesanal del emprendimiento, la

infraestructura propia y una visión empresarial orientada a la elaboración de vinos de alta gama. Estas características resultan fundamentales en segmentos de consumidores que priorizan la autenticidad y la exclusividad. No obstante, la empresa también enfrenta debilidades estructurales significativas, tales como una limitada capacidad productiva, la carencia de conocimientos técnicos en comercio exterior por parte de sus directivos y el escaso reconocimiento de su zona geográfica como región vitivinícola, lo cual puede dificultar su posicionamiento inicial.

En cuanto al análisis externo, el entorno económico argentino ha mostrado signos de recuperación, especialmente en términos de balanza comercial, lo que mejora las condiciones generales para la exportación. Sin embargo, el desempeño del sector vitivinícola ha evidenciado ciertas contracciones recientes, atribuibles a factores climáticos, logísticos y de demanda externa. En el plano sociocultural, el vino argentino ha consolidado su prestigio internacional, en particular mediante la figura del Malbec como “marca país”, lo cual genera un terreno fértil para el ingreso de nuevas bodegas que conserven una narrativa de origen, tradición y calidad. La variable tecnológica, incorpora desafíos y oportunidades, desde la tendencia hacia envases sostenibles hasta la aparición de productos innovadores como vinos desalcoholizados. Aunque Finca La Emilia aún no dispone de los recursos tecnológicos para adoptar plenamente estas tendencias, su seguimiento resulta fundamental para futuras estrategias.

A nivel institucional, Argentina cuenta con un sistema favorable o conveniente, para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, gracias a organismos de promoción como la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, Wines of Argentina y ProArgex. Estas entidades ofrecen herramientas, capacitaciones y estrategias de promoción que resultan fundamentales para facilitar la inserción de proyectos como el de Finca La Emilia en los mercados externos.

Respecto a la selección del mercado objetivo, el mercado latinoamericano representa una opción estratégica y altamente viable. Esta elección se fundamenta en diversos factores económicos, geográficos, culturales y comerciales que convergen para conformar un escenario propicio para la internacionalización progresiva y sostenible.

En primer lugar, la proximidad geográfica y la integración regional facilitan la logística, reducen los costos de transporte y disminuyen los riesgos asociados a la operación. Argentina, como miembro del MERCOSUR, mantiene acuerdos comerciales preferenciales con

varios países latinoamericanos, lo que se traduce en menores aranceles, procedimientos aduaneros más ágiles y condiciones favorables para el intercambio de bienes. Esta situación ofrece una ventaja competitiva relevante, especialmente para empresas que recién inician su actividad exportadora y requieren minimizar costos y complejidad operativa.

En segundo término, la afinidad cultural, idiomática y de consumo entre Argentina y el resto de América Latina contribuye a una inserción comercial más fluida. El idioma, las costumbres compartidas permiten una adaptación más eficiente del producto al nuevo mercado. Esta homogeneidad cultural representa un factor mitigador del riesgo comercial, particularmente valioso en etapas iniciales del proceso exportador.

En síntesis, el mercado latinoamericano constituye una opción viable y oportuna para una empresa en proceso de internacionalización, al ofrecer ventajas competitivas y condiciones ideales para un crecimiento sostenible en el comercio internacional.

Teniendo esto en consideración, se realizará un análisis del país más óptimo para la ejecución de la exportación, a partir del cuadro de los principales países importadores de vino previamente mencionado.

En primer lugar, se eliminan Colombia y Panamá, debido a la lejanía geográfica con Argentina, ya que no justifican los gastos de producción y comercialización, además, esta diferencia encarece y dificulta el transporte logístico.

Por otro lado, tampoco se tendrá en cuenta a México ya que, si bien se encuentra secundando el puesto de exportaciones del bien elegido, se localiza distante a nuestro país y no posee beneficios arancelarios. Por estas razones, pasarían el filtro, los países más cercanos en cuanto a distancia, y que poseen beneficios con Argentina, los cuales serían Brasil y Perú.

Marco Teórico

Tras haber realizado el análisis del contexto interno, nacional e internacional que influye en un proyecto emprendedor y tras elaborar un diagnóstico, es importante seleccionar las herramientas más adecuadas para alcanzar los objetivos específicos planteados para avanzar hacia el cumplimiento del objetivo general.

Objetivo específico N° 1: “Identificar el país latinoamericano más conveniente”.

La herramienta seleccionada para el análisis es el Proceso de Análisis Jerárquico, conocido como Analytic Hierarchy Process (AHP), desarrollado por Saaty (1980). Esta metodología permite abordar problemas complejos mediante la consideración de múltiples criterios y es reconocida como una regla de decisión multicriterio. Para evaluar la matriz correspondiente, es necesario asignar ponderaciones a cada criterio previamente seleccionado, siguiendo una escala de valores predefinida. Estos resultados se organizan en una matriz que facilita la identificación de la alternativa óptima.

También señala Gérard Bruno y Toskano Hurtado, “el AHP, mediante la construcción de un modelo jerárquico permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios en los niveles y sintetizar” (Hurtado y Bruno, 2005, p. 1).

Los parámetros mediante el cual se realiza la ponderación de los países latinoamericanos serán: población, PBI, valor exportado e importado y acuerdos comerciales que faciliten las negociaciones. Asimismo, se evalúa la proximidad geográfica con Argentina, siendo éste un punto clave para la toma de decisiones logísticas en cuanto a costos, transporte e Inco-terms a utilizar.

Los pasos a seguir en el plan de implementación para aplicar la matriz multicriterio se desarrollan de la siguiente manera.

Los criterios seleccionados representan variables clave que influyen en la viabilidad y conveniencia de seleccionar un mercado de destino para la exportación. Se agrupan en tres dimensiones fundamentales: económica, política y geográfica, conforme se detalla a continuación:

El PBI en millones de dólares refleja el tamaño y el poder de compra del mercado. Un PBI elevado suele correlacionarse con una mayor capacidad de consumo, lo cual es relevante para productos no esenciales como el vino boutique. Respecto al tipo de cambio se evalúa la estabilidad y la relación del valor de la moneda local frente al peso argentino, lo cual afecta la competitividad de los precios de exportación.

En cuanto a la inflación, la misma indica la estabilidad macroeconómica del país destino. Altos niveles inflacionarios pueden traducirse en incertidumbre de costos y volatilidad

del consumo. Por otro lado, las importaciones y exportaciones en millones de dólares miden la apertura comercial y el dinamismo del intercambio internacional del país. Una alta participación en comercio exterior sugiere un entorno más receptivo a productos importados.

El bloque regional refiere a la pertenencia del país destino a acuerdos comerciales regionales o multilaterales, lo cual puede facilitar condiciones arancelarias, regulatorias y logísticas favorables. Asimismo, el derecho a la exportación y tipo de gobierno aluden a la seguridad jurídica, la previsibilidad institucional y el grado de apertura del país a actores extranjeros.

La distancia desde Argentina representa un criterio geográfico logístico. Una menor distancia implica menores costos de transporte y mayor facilidad para realizar envíos frecuentes, aspecto crucial para empresas de menor escala.

La ponderación asignada a cada criterio (de 1 a 5) guarda relación a su grado de relevancia estratégica en función del perfil de la empresa exportadora y las características del producto.

Los factores económicos son altamente ponderados (5), ya que inciden directamente en la capacidad del mercado para absorber productos importados y en la viabilidad financiera del proceso exportador. En especial, el PBI, el tipo de cambio y la inflación afectan directamente los precios, el poder adquisitivo y la rentabilidad del negocio.

Los factores políticos se ponderaron con nivel 4, dado que influyen en la seguridad institucional, los marcos normativos y la estabilidad del país receptor. Un entorno político predecible resulta esencial para nuevas empresas exportadoras sin experiencia internacional.

Los factores geográficos se ponderaron con nivel 3, ya que, si bien la distancia no define por sí sola la elección del mercado, sí repercute en los costos logísticos, en la frecuencia de entrega y en la capacidad de respuesta frente a la demanda.

Para definir la estrategia más adecuada para ingresar a un mercado externo, resulta esencial comprender las distintas modalidades de exportación y los canales de distribución disponibles. Entre las alternativas identificadas se encuentra la exportación indirecta, en la cual la empresa exportadora opera a través de intermediarios nacionales; la exportación directa, que implica la venta directa al cliente o representante en el país de destino y la distribu-

ción integrada, que exige una inversión directa del propietario en el mercado extranjero con el objetivo de comercializar su producto.

Objetivo específico N° 2: “Elaborar un plan de penetración de mercado”

Como segundo objetivo específico, se establece el procedimiento para la salida del vino al mercado indicado y se fija el tipo de régimen de exportación a utilizar.

La exportación indirecta suele ser utilizada por pequeñas y medianas empresas sin experiencia en la internacionalización. En este enfoque, se delegan las tareas de exportación a agentes de compra, brókeres, compañías de trading y exportadoras independientes. La exportación directa brinda un mayor control sobre el proceso, pero también conlleva mayores riesgos económicos. Se utiliza cuando los productores optan por tratar directamente con el mercado extranjero, ya sea a través de vendedores propios, agentes o representantes, importadores/distribuidores o subsidiarias comerciales (Acosta, 2017).

Aunque, dadas su tamaño y experiencia, Finca La Emilia puede considerar la exportación indirecta, en la actualidad puede aprovechar los programas de incentivos a las exportaciones, que brindan herramientas que, debido a su tamaño, son difíciles de obtener de otro modo. Programas como Desafío Exportador ofrecen asesoramiento integral en todas las etapas del proceso de exportación (Exportador, 2022).

Para este objetivo se utiliza la herramienta Manual de exportador de la cámara de Comercio Exterior de Córdoba, ya que explica que exportar no es sólo vender al exterior, sino que significa ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, competitividad y la inversión de la firma.

El mismo le permite a las empresas exportadoras, o que deseen comenzar a hacerlo, conocer rápidamente todo el proceso que deben seguir para concretar una operación de comercio exterior, y abarca desde la decisión de vender a un cliente extranjero hasta la etapa de postventa, con información de procedimientos, normas, requisitos, cálculo de costos, FOB, aranceles, responsabilidades, organismos intervinientes, etc. (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2019).

Para desarrollar un plan de exportación se utiliza el “Manual de Exportador Paso a Paso” de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (CaCEC), el cual consta de tres etapas.

En primer lugar, la etapa comercial la cual se evalúa la capacidad productiva, comercial y financiera de la organización. Se conocen los requisitos legales para inscribirse como exportador y todo lo relacionado a la tramitación aduanera. Se realiza la investigación de mercados y planificación comercial, identificado bajo la posición arancelaria los costos y la modalidad de transporte.

Seguidamente, en la etapa operativa se individualiza el contrato a utilizar y todo lo referente a documentación necesaria para consolidar la mercadería.

Por último, durante la etapa de postventa se analizan los costos y beneficios económicos de la operación.

Plan de implementación.

A continuación, se procede a seleccionar el mercado objetivo de la empresa “Finca La Emilia” realizando un cuadro en el cual se incluyen los países seleccionados anteriormente, analizados en función de términos de factores económicos y políticos. Teniendo en cuenta los siguientes valores:

Ponderación: 1 (menor) a 5 (mayor)

Evaluación: -2 (menor/ muy mal) a +2 (mayor/ muy bien)

FACTORES ECONOMICOS		BRASIL		TOTAL	PERÚ		TOTAL
PBI en millones de dólares	5	2.182,436	3	5	289.302	-1	-4
Tipo de cambio	4	1 REAL = 213,27 ARS	1	4	1 SOL PERUANO = 327,54 ARS	2	2
Inflación	3	4,27%	-1	-3	1,9%	-1	3
Importaciones en millones de dólares	2	262,5 mil	3	5	52,095	1	2
Exportaciones en millones de dólares	2	337 mil	3	5	74,7 mil	2	4
Bloque regional	1	ONU – OEA – MERCOSUR – UNASUR – G8	2	2	CPTPP – ALC AUSTRALIA – PASFTA – APEC – ALADI	1	1
SUBTOTAL			11	18		4	8
FACTORES POLITICOS				TOTAL			TOTAL

Derecho a la exportación	5	0%	1	5	0%	1	5
Tipo de Gobierno	1	República Federal – Presidencial	1	1	República democrática - presidencial	2	1
SUBTOTAL				6			6
FACTORES GEOGRAFICOS							
Distancia desde Argentina	4	1280 km	-1	4	3441 km	-2	-2
TOTAL:				28			12

Tras un análisis exhaustivo, se ha concluido que Brasil, obtuvo la puntuación más alta, lo que se convirtió en la elección para llevar a cabo la exportación de vino. Este país presenta la ventaja de su cercanía geográfica a Argentina y un notable aumento en las importaciones anuales.

Otro aspecto a favor es la pertenencia de ambos países al MERCOSUR, así como la existencia del acuerdo de Complementación Económica (ACE) N.º18 firmado entre ellos. Esto implica la eliminación de aranceles y restricciones no arancelarias para la circulación de bienes, servicios y factores productivos, lo que facilita la exportación.

Una vez seleccionado el país, el siguiente paso consistió en describir el proceso de exportación y determinar la mejor ruta para realizar la venta en el extranjero. Dado que esta es la primera exportación de Finca La Emilia, se debe iniciar el proceso con la inscripción obligatoria como importador/exportador en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Además, es esencial inscribirse en el registro de exportadores del Instituto Nacional Vitivinícola, ya que el número de inscripción debe aparecer en todas las etiquetas. Este trámite es gratuito y se realiza en la delegación del INV correspondiente a la ubicación real del exportador y puede ser realizado por el titular o su representante con la documentación adecuada.

Una vez completada las inscripciones y seleccionado el mercado, se procedió a abordar las tres etapas previamente mencionadas en el marco teórico. De estas tres, se eligen los puntos pertinentes al caso para definir de manera detallada y organizada el proceso de exportación.

Etapas comercial

En cuanto al tratamiento tributario aplicable a la exportación correspondiente a la posición arancelaria 2204.21.00, se establece un derecho de exportación del 0 %, lo cual implica que no se aplican retenciones sobre la operación. Asimismo, se contempla un reintegro a la exportación equivalente al 7 % del valor exportado, representando un incentivo directo para la colocación internacional de este tipo de productos.

Respecto al tratamiento cambiario, para esta misma posición arancelaria, el plazo máximo estipulado para el ingreso y la liquidación de divisas generadas por la exportación es de 180 días corridos desde la fecha de cumplimiento de embarque.

Por otra parte, en esta etapa se identifican los distintos componentes asociados a la operación. En este contexto, se define el valor FCA como el Incoterm más adecuado para este tipo de transacción. El cálculo del valor FOB (utilizado como base para la fijación del precio de exportación) se realiza a través de la herramienta digital proporcionada por la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

País destino: BRASIL	Moneda: USD
Cantidad de mercadería: 720 cajas	
Costos de exportación en USD	
Costos de mercadería	18720
Embases y embalajes	400
Flete interno	1200
Gastos indirectos	
Comisión agente	3%
Honorarios del Despachante de Aduana	1%
Reintegros y derechos en %	
Reintegro a la exportación	7%
Derecho a la exportación	0%
Adicional reintegros	0,5%

Utilidad Neta	15%
---------------	-----

Resultados en U\$D	
Total costos de exportación	20320,00
Total gastos indirectos	923,64
Costo total	21243,64
Utilidad neta	3463,64
Valor FOB TOTAL	23090.91
Valor UNITARIO	32.07
Reintegro a cobrar	1731,82

En el marco de la condición de entrega FCA (Free Carrier), el exportador asume diversas responsabilidades clave para asegurar el correcto cumplimiento de la operación. En primer lugar, debe entregar la mercancía junto con todos los documentos necesarios para el proceso, además de especificar claramente el lugar de entrega previamente acordado con el comprador.

El exportador es responsable de entregar la mercancía en dicho lugar, asumiendo los costos y riesgos asociados hasta ese punto. Cuando la entrega se realiza en sus propias instalaciones, debe encargarse de cargar la mercancía en el medio de transporte designado, aunque sin responsabilidad sobre la descarga en destino.

Asimismo, el exportador debe hacerse cargo de los costos derivados de las operaciones de verificación y comprobación, tales como controles de calidad, medidas y pesos. Es responsable también del embalaje adecuado para el transporte, asegurando que la mercancía llegue en condiciones óptimas. Finalmente, corresponde al exportador realizar el despacho aduanero, lo que incluye la preparación y presentación de documentos, la obtención de permisos y el cumplimiento de todos los requisitos legales y administrativos necesarios para la exportación.

Oferta comercial.

Actualmente, la compañía debe elaborar una propuesta para su cliente, tomando en consideración la información previamente mencionada y estableciendo términos comerciales que resulten ventajosos para ambas partes. En una etapa previa, se determinó el precio FCA, tanto unitario como total, mediante la simulación de una exportación que incluye 8 pallets, sumando un total de 720 cajas de vino de 750 ml, cada una con un peso neto de 9 kg por caja.

La empresa seleccionada para establecer la primera exportación de Finca La Emilia es Decanter Vinhos Finos LTDA. La elección como socio comercial para la primera exportación se fundamenta en una combinación de criterios estratégicos que hacen de esta empresa un contacto altamente válido y pertinente en el contexto del mercado brasileño.

La sede administrativa de Decanter se encuentra en Blumenau, Estado de Santa Catarina, una región con un alto desarrollo económico y una cultura de consumo de productos gourmet y de alta calidad. Su proximidad relativa a Argentina (aproximadamente 1.911 km de Colonia Caroya, Córdoba) facilita la logística de exportación por vía terrestre, optimizando tiempos y costos de envío, un factor clave para una bodega de pequeña o mediana escala en sus primeras operaciones internacionales.

Decanter cuenta con una red propia de más de 20 enotecas distribuidas en todo el país, centradas en brindar experiencias enogastronómicas, lo que permite no solo una distribución eficaz del producto, sino también su posicionamiento en un segmento premium, coherente con el perfil de vino boutique que caracteriza a Finca La Emilia. Este canal directo con consumidores de alto poder adquisitivo favorece la visibilidad y construcción de marca en el exterior.

Figura 6.

Factura pro forma emitida por Finca “La Emilia”.

FACTURA PROFORMA		N° DE FACTURA	01/25
		FECHA	08/06/2025
		N° DE PEDIDO	145/25
		FECHA VENCIMIENTO	18/06/2025
ENVIADO POR FINCA "La Emilia"	ENVIADO A Decanter Vinhos Finos LTD	ENVIAR A Rua das Misões 696- Ponta Aguda, Blumenau, Santa Catarina	TOTAL FACTURA PROFORMA \$ 23.090,40
DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANT.	IMPORTE
Cajas de Vino Malbec 750ml	32,07	720	23.090,40
TOTAL			\$ 23.090,40

CONDICIONES Y FORMA DE PAGO
Carta de crédito - 180 días
Plazo de entrega - 20 días
Validez de la oferta - 10 días
Medio de transporte - terrestre
Incoterm - FOB
Posición arancelaria - 2204.21.00

Desarrollado

Nota. Factura generada en línea (Invoice Home, 2025).

En lo que respecta a los medios de pago internacionales, se sugiere utilizar la herramienta de la carta de crédito, ya que esta opción minimiza los principales riesgos, como la posible insatisfacción o la no nacionalización de la mercancía. Esta modalidad es recomendable cuando no existe una confianza sólida entre las partes involucradas, como es el caso de una primera operación. El procedimiento implica que el banco del importador emita una carta de crédito a favor del exportador, y dicho banco está obligado a pagar al exportador cuando este último presente la documentación que demuestre que la operación se ha cumplido.

Etapas operativas.

Una vez que el importador formalmente acepta la oferta, se procede a la elaboración del contrato de compra-venta y a la recepción de la carta de crédito.

Esta etapa, se inicia con la producción del producto y luego se procede a la contratación y selección del medio de transporte que, en este caso, debido a la cercanía y el tiempo, será por vía terrestre. Además, se debe contactar a un agente de transporte para cumplir con las formalidades aduaneras correspondientes, así como completar el Certificado de Recepción y Traslado (CRT). Dado que se trata de dos países miembros del MERCOSUR también se debe gestionar el MIC (Manifiesto Internacional de Carga). La siguiente fase implica acciones operativas.

Una vez que la carga está lista para ser enviada al exterior, se debe iniciar el proceso de trámite aduanero que generalmente se realiza con la asistencia de un despachante de aduana especializado en este tipo de gestiones. Este profesional se encarga de la documentación necesaria para el envío de la mercadería y actúa en nombre de la empresa. Los documentos clave incluyen el permiso de embarque generado en el Sistema Informático Malvina (SIM), la factura de exportación o proforma, el certificado de origen, el Packing List, los documentos de transporte generados por el ATA, y la autorización otorgada por el INV.

Después de efectuar el envío de la mercancía y emitir los documentos de exportación, llega el momento de cobrar las ventas realizadas, pagar los derechos y servicios utilizados, y también cobrar los estímulos a la exportación.

Además, es importante demostrar que no existen deudas pendientes con la DGI (Dirección General Impositiva) en términos de presentaciones y pagos de deudas tributarias ni previsionales. Además, si se está acogido a algún régimen de facilidades de pago, no debe haber deuda vencida.

Etapas postventa.

Tras enviar la mercadería, cobrar las ventas y cumplir con los requisitos y beneficios asociados a cada operación, es esencial cerrar el ciclo de exportación evaluando los costos y beneficios totales de la actividad. También se deben considerar posibles casos de asistencia al cliente que puedan surgir después de la venta. En el caso de “Finca La Emilia” se recomienda proporcionar un asesoramiento excepcional a sus clientes. La empresa cuenta con técnicos expertos que pueden ofrecer orientación sobre los vinos para que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente. Otro aspecto importante es tener una política de devoluciones y cambios adaptada al sector vitivinícola. Por ejemplo, uno de los medios que puede ofrecer garantías sólidas es el régimen de reimportación de mercadería con defectos.

Diagrama de Gantt

Dado que se trata de la primera experiencia de exportación para Finca La Emilia, a continuación, se presentó un cronograma de actividades con el propósito de estructurar los plazos necesarios para llevar a cabo todo el proceso de exportación. Este es un instrumento de gestión diseñado para la planificación y programación de tareas en un período específico. En este caso, abarca un período de 9 semanas.

Figura 7

Plan de exportación a llevar a cabo por parte de la bodega “Finca La Emilia”.



Nota. Plantilla de diagrama de Gantt (CANVA, 2025).

Conclusión y recomendaciones

El análisis integral desarrollado a lo largo de este estudio ha permitido identificar una serie de factores estratégicos que respaldan la viabilidad y el potencial éxito de la inserción internacional de Finca La Emilia. La selección de Brasil como mercado inicial responde a una evaluación rigurosa de múltiples criterios, entre los cuales destacan la demanda creciente de vinos en ese país, su proximidad geográfica, las afinidades culturales con Argentina y un entorno económico favorable. En este sentido, Brasil se presenta como un destino atractivo y estratégico dentro del contexto latinoamericano para una primera experiencia exportadora.

La decisión de adoptar una estrategia de exportación directa al consumidor final, sin la intermediación de distribuidores, refleja una visión empresarial orientada a la construcción de relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, así como al control directo de su posicionamiento en el mercado de destino. La concreción de un acuerdo con un cliente potencial en Brasil, que contempla condiciones comerciales competitivas, constituye una evidencia concreta de la capacidad de la empresa para detectar y aprovechar oportunidades en el comercio exterior.

Asimismo, la planificación detallada del proceso exportador, plasmada mediante un cronograma operativo (diagrama de Gantt), evidencia un enfoque estructurado, meticuloso y proactivo por parte de la empresa, lo cual no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fortalece su capacidad de adaptación frente a posibles contingencias o fluctuaciones del mercado.

Las recomendaciones orientadas a la creación de áreas especializadas en comercio exterior y marketing revisten carácter prioritario para consolidar la internacionalización a largo plazo. El desarrollo de un departamento de comercio exterior permitirá a la empresa enfrentar con solvencia los desafíos regulatorios, contractuales y logísticos propios del ámbito internacional. De igual modo, un área de marketing estratégicamente enfocada facilitará la adecuación de la propuesta de valor a las características del mercado objetivo, asegurando una comunicación eficaz y una diferenciación competitiva de la marca.

En última instancia, el éxito sostenido de Finca La Emilia en el mercado internacional dependerá de su capacidad para implementar las recomendaciones formuladas, mantener una orientación permanente hacia la mejora continua y la innovación, y sostener una visión estratégica clara. Bajo estas condiciones, la empresa se encuentra en una posición privilegiada para consolidar su presencia en el ámbito vitivinícola internacional y proyectar su identidad en mercados cada vez más exigentes y competitivos.

Referencias

Acosta. (2017). Marketing Internacional. Córdoba: Maketing Internacional.

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Abril 2025). Obtenido de: <https://www.inversionycomercio.ar/>

Argentina.gob.ar. (Abril 2025). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>

Argentina (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-una-inversion-de-22-millones-se-potenciara-el-enoturismo-en-la-argentina>.

Banco Mundial (Abril 2025) Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Bodega Terra Camiare (Abril 2025) Obtenido de: <https://cordobaturismo.gov.ar/experiencias/bodega-terra-camiare/>

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (Abril 2025). Obtenido de <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/actualizamos-el-manual-del-exportador-paso-a-paso>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Perfil nacional – Peru (Junio 2025) Recuperado de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/perfilnacional.html?theme=2&country=per&lang=es>

Decanter Vinhos. *Sobre a Decanter*. (Junio 2025) Obtenido de: <https://www.decanter.com.br/sobre-a-decanter>

Enolife (Abril 2025) Obtenido de: <https://enolife.com.ar/es/el-mercosur-y-la-ue-firmaron-un-acuerdo-comercial-que-preve-arancel-cero-para-el-vino-en-8-anos>

Hurtado, T., & Bruno, G. (2005). El Proceso de Análisis Jerárquico para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. 1. (Mayo 2025). Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano_hg/cap3.PDF

Infobae (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2025/03/10/duro-panorama-para-la-industria-del-vino-argentino-con-caida-del-consumo-y-alta-competencia-en-la-exportacion/>

Infobae. (Junio 2025). *Exportaciones e importaciones peruanas registraron importantes subas en el acumulado anual.* Obtenido de: <https://www.infobae.com/movant/2024/10/14/exportaciones-e-importaciones-peruanas-registraron-importantes-subas-en-el-acumulado-anual/>

Infonegocios (Abril 2025) Obtenido de: <https://infonegocios.info/jesus-maria/abanderados-del-vino-cordobes-la-bodega-terra-camiare-de-colonia-caroya-logro-7-medallas-de-oro-en-un-ranking-mundial-como-y-donde-probarlos>

La Universidad en Internet. (Febrero de 2023) Recuperado de: <https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-pestel/>

Manual Exportación Paso a Paso. (2019).

Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (Mayo 2025) Obtenido de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/plan-nacional-de-promocion-de-las-exportaciones-y-las-inversiones-2024>

Observatorio Vitivinícola Argentino. (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.observatoriova.com/2025/02/2024-cierra-con-crecimiento-en-todos-los-productos-exportables-de-la-vitivinicultura-argentina/>

OCC (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Perfil. (Junio 2025). *Por un fuerte aumento de las importaciones la balanza comercial con Brasil volvió a marcar déficit.* Perfil. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/por-un-fuerte-aumento-de-las-importaciones-la-balanza-comercial-con-brasil-volvio-a-marcar-deficit.phtml>

PROSAP (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/planificacion-del-desarrollo-y-la-competitividad-federal/prosap>

ProArgentina (Abril 2025) Obtenido de: <https://www.undp.org/es/argentina/proyectos/proargentina-promocion-del-comercio-internacional#:~:text=El%20proyecto%20se%20propone%20mejorar,exterior%20de%20las%20econom%C3%ADas%20regionales.>

Reis Digital. (2022, 23 de agosto). *Los autores de 'análisis FODA' definen el término como un acrónimo que significa 'fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas'*. (Junio 2025) Obtenido de: https://reisdigital.es/segun-autores/analisis-foda-definicion-segun-autores/?utm_source=chatgpt.com

TradeMap (Abril 2025) Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Swissinfo. (Junio 2025) *El superávit comercial de Brasil se reduce casi un 25 % en 2024*. Obtenido de: <https://www.swissinfo.ch/spa/el-super%C3%A1vit-comercial-de-brasil-se-reduce-casi-un-25-%25-en-2024/88682396>

VUCE. *Calculadora de exportación para la posición arancelaria 2204.10.90.900F con destino a Brasil*. Recuperado el 8 de junio de 2025, obtenido de <https://www.vuce.gob.ar/calculadora/2204.10.90.900F/Brasil>