



**Finca La Emilia, exportación sustentable de vino orgánico hacia Europa.**

### **Seminario Final de Comercio Internacional**

- Autor: Rodríguez, Tomas Ezequiel.
- Legajo: CIN02164.
- DNI: 42304152.
- Carrera: Comercio Internacional.
- Córdoba, Argentina.
- Año: 2025.

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo analizar el proceso de internacionalización de la Finca La Emilia ubicada en Colonia Caroya, en la provincia de Córdoba, Argentina, dedicada a la producción de vinos, en el marco de su primera exportación. A través del empleo de herramientas estratégicas como el análisis PESTEL y el diagnóstico FODA, se examinan los factores internos y externos que inciden en esta etapa de inserción en el comercio internacional. El estudio identifica oportunidades concretas en el mercado europeo, caracterizado por una demanda en crecimiento de productos orgánicos y sustentables, así como desafíos vinculados a la inestabilidad macroeconómica nacional, las exigencias técnicas del destino y las limitaciones operativas de una empresa en expansión. Los resultados permiten concluir que la finca cuenta con ventajas competitivas significativas —como la certificación orgánica, la calidad enológica del producto y su identidad territorial— que favorecen su posicionamiento

Palabras clave: vino orgánico, exportación, Córdoba, internacionalización, análisis PESTEL, diagnóstico FODA.

## **Abstract**

The present undergraduate thesis aims to analyze the internationalization process of a Finca La Emilia, located in Colonia Caroya, Córdoba, Argentina, in the context of its first export. Through the application of strategic tools such as the PESTEL analysis and SWOT diagnosis, the study examines internal and external factors that influence this entry into international trade. The research identifies concrete opportunities in the European market, characterized by a growing demand for organic and sustainable products, as well as challenges related to national macroeconomic instability, regulatory requirements of the destination, and the operational limitations of an expanding company. The results suggest that the vineyard has significant competitive advantages—such as organic certification, enological quality, and regional identity—that support its positioning.

Keywords: organic wine, export, Córdoba, internationalization, PESTEL analysis, SWOT analysis

## Índice

Introducción.....	pág. 3-6
Análisis de la situación.....	pág. 6-13
Diagnostico y discusión.....	pág. 13-14
Marco teorico.....	pág 14-17
Propuesta profesional.....	pág. 18-31
Conclusiones.....	pág. 31
Recomendaciones profesionales.....	pág. 32
Bibliografía.....	pág. 33-35

## Introducción

La vitivinicultura argentina ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, consolidándose como uno de los sectores más dinámicos del agro argentino y posicionando al país como uno de los principales exportadores de vino a nivel mundial como corroboraran los datos más adelante en el presente trabajo. En este contexto, la producción de vino orgánico ha cobrado especial relevancia, no solo por su valor agregado en términos de sostenibilidad ambiental, sino también por su creciente demanda en los mercados internacionales, especialmente en Europa y América del Norte.

La provincia de Córdoba, tradicionalmente reconocida por otras actividades agroindustriales, ha comenzado a posicionarse en el escenario vitivinícola nacional mediante el desarrollo de producciones de alta calidad en zonas como el Valle de Calamuchita, la zona de Colonia Caroya y translasierra. En este sentido, la elaboración de vino orgánico en la región representa una oportunidad estratégica para diversificar la matriz exportadora de la provincia, integrando prácticas agrícolas sostenibles con una proyección internacional.

La Emilia SRL, está ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba, fue creada en el siglo XX, es una empresa familiar (PYME), la intención del fundador de la empresa fue la de replicar el modo de vida que había tenido de niño en ese tipo de establecimientos agrícolas, pero aggiornato a los nuevos tiempos, dado que son muy pocas las posibilidades de continuar con un emprendimiento agrícola familiar de ese tipo en el siglo XXI.

Colonia Caroya se encuentra a la par de la ciudad de Jesús María, con la que establece un conglomerado con beneficios mutuos, por la existencia en la zona de servicios como un polo bancario, zonas de transferencias de cargas, etcétera.

El pueblo, se encuentra estratégico por su cercanía a la Ciudad de Córdoba. Esta ubicación privilegiada se les suman su fácil acceso a las provincias del NOA por la ruta nacional 9 norte y 60, la conexión vía circunvalación cordobesa de la ruta nacional 19 hacia el litoral argentino y la autopista nacional 9 (o ruta nacional 9 sur) hacia el sureste cordobés, Santa Fe, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las condiciones de acceso a la empresa son excelentes, se encuentra solo a 1.500 metros (por camino de tierra de buena calidad) de la ruta asfaltada, lo cual es crucial para el ingreso y el egreso al establecimiento. En primer lugar, necesitan ingresar el personal, los propietarios y los distintos distribuidores de los insumos; en segundo lugar, necesitan egresar, por un lado, los productos y, por otro lado, quienes visitan la finca.

Dentro del sistema vitivinícola cordobés, es posible decir que la Finca La Emilia es una de las pocas fincas tradicionales sobrevivientes que fueron, en un principio, levantadas en la colonia agrícola por los inmigrantes friulanos, a partir de 1880. Esa tipología de agricultura familiar, típica de la colonia agrícola, con el paso del tiempo se fue desvaneciendo. Quedan muy pocas fincas vitivinícolas en las zonas que siguen desarrollando ese tipo de actividad, La Emilia es una de ellas.

A razón de esa permanencia en el tiempo, por mantener viva la tradición de la vitivinicultura “importada” por los friulanos y, sobre todo, por su reconversión, la Finca La Emilia es ponderada y valorada entre sus pares de la zona de Colonia Caroya y Jesús María.

En promedio un año de cultivo de uvas en finca La Emilia, se obtiene 6.129 kg de uvas molidas. Lo que se traduce en 4.086 litros de vino y en total se traduce a 5488 botellas de vino de 750ml.

El organigrama cuenta únicamente con un individuo en relación de dependencia, a quien podríamos denominar el propietario del proyecto o emprendedor, y luego cuenta con individuos afectados por las tareas estacionales que laboran a tiempo parcial para el emprendimiento. Se clasifican en aquellos que se involucran en el sector agrícola y laboran algunos días a la semana, el enólogo que también lleva a cabo su labor algunos días a la semana y, finalmente, otros individuos dispuestos a trabajar de manera temporal. (Universidad Siglo XXI, 2025)

La necesidad de internacionalización de Finca La Emilia, responde a múltiples factores. En primer lugar, la creciente demanda en Europa por productos sustentables y orgánicos representa una oportunidad concreta para posicionar un vino cordobés en un mercado exigente y en expansión. Asimismo, la internacionalización permitiría diversificar riesgos y reducir la dependencia del mercado interno, el cual se ve afectado

por variables económicas inestables. Por otro lado, acceder al mercado europeo contribuiría a incrementar la competitividad de la empresa, promoviendo mejoras en los estándares de calidad y en los procesos productivos. En este sentido, la proyección internacional no solo favorecería el crecimiento económico de la empresa, sino que también consolidaría su identidad como actor relevante dentro del segmento de vinos orgánicos a nivel mundial.

“En 2015, un 82% de los europeos consumieron vino en los seis últimos meses y en el mismo periodo de 2021, no fueron sino un 73%. Y, por lo contrario, el consumo del vino orgánico va progresando: un 29% de los europeos lo ha integrado a sus costumbres, frente a un 17% allá por el 2015. Incluso el 36% de los franceses lo consume de forma habitual, con regularidad o de vez en cuando, frente al 17% en 2015, esto es más de la mitad. En 2015, un 18% de los ingleses y los alemanes consumían vino orgánico, lo cual pasó respectivamente al 27% y 23%. Además, este consumo se ha vuelto estructural, es decir que se ha anclado en el acto de compra. Los europeos han incluido el vino orgánico en su cesta de compras.” (Richardme, N. 2021, agosto 10).

Bajo esta premisa, el presente estudio tiene como objetivo analizar y diseñar una estrategia de exportación de vino orgánico, considerando los principales factores que inciden en la inserción de este producto en mercados internacionales. La investigación se enfocará en evaluar la viabilidad de exportación desde Córdoba, Argentina hacia un país seleccionado de Europa, considerando aspectos como normativas regulatorias, demanda del consumidor, barreras arancelarias y ventajas competitivas del producto.

*Objetivo general:*

- Identificar un mercado europeo donde haya oportunidades comerciales para la exportación de vino orgánico producido en el 2025 por finca La Emilia.

*Objetivos específicos:*

- Analizar las tendencias de consumo de vino orgánico en los principales mercados europeos durante el periodo 2022-2024, con el fin de determinar los países con mayor demanda y crecimiento sostenido en este segmento.

- Seleccionar el País meta y diseñar una estrategia de inserción internacional para el vino orgánico de Finca La Emilia considerando su posicionamiento, condiciones logísticas y regulatorias para el país elegido

### **Análisis de la situación**

El vino orgánico es aquel elaborado a partir de uvas cultivadas sin el uso de agroquímicos sintéticos, bajo certificaciones específicas que garantizan el cumplimiento de estándares ambientales y sociales. Este tipo de producción responde a un consumidor más consciente, que demanda productos sustentables y trazables (IFOAM, 2021). Las uvas producidas en la Finca La Emilia, contienen un alto contenido de resveratrol. El resveratrol es un polifenol presente en las uvas. Es la sustancia que ayuda a las plantas a protegerse del ataque de bacterias y hongos. Comparándola con la de los vinos de Cuyo, región vitivinícola por excelencia de nuestro país, en los productos caroyenses esta sustancia tiene una concentración tres veces superior. (Serindustria, 2020). Lo cual es una ventaja a la hora de producir vino orgánico.

Argentina es uno de los principales productores de vino en América Latina, y ha mostrado un crecimiento sostenido en la vitivinicultura orgánica en los últimos años. La provincia de Mendoza concentra la mayor superficie de viñedos orgánicos certificados, seguida por San Juan y La Rioja. Según datos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), en 2022 se registraron más de 6.000 hectáreas de vid orgánica certificada, destinadas tanto al consumo interno como a la exportación (SENASA, 2023).

Europa representa uno de los mercados más importantes para el consumo de vino orgánico. Países como Alemania, Francia, Reino Unido y Países Bajos han demostrado una tendencia sostenida de crecimiento en la demanda de productos ecológicos, incluido el vino. Según el informe de Organic Wine Market Trends in Europe (CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2022), el consumo de vino orgánico en Europa ha crecido un 10% anual en promedio desde 2017.

La Unión Europea cuenta con un marco normativo estricto en cuanto a la producción, etiquetado y comercialización de productos orgánicos. Desde enero de 2022 rige el Reglamento (UE) 2018/848, que establece nuevas disposiciones para los

productos orgánicos, incluyendo el vino. Para exportar vino orgánico argentino a Europa, es necesario contar con certificación orgánica reconocida por la UE, y asegurar la trazabilidad del producto durante toda la cadena. (Unión Europea, 2022)

Asimismo, es imprescindible cumplir con requisitos fitosanitarios, registro de productos, y normativas de etiquetado. Estas barreras no arancelarias pueden representar un desafío para pequeños productores, aunque también garantizan el ingreso a un mercado de alto valor.

Los mercados a analizar serán los siguientes, debido a ser los países más importadores de vino en Europa según el Instituto nacional de vitivinicultura (INV): Reino Unido, Países Bajos y Alemania.

**Reino Unido:** Situada en el norte de Europa, tiene una superficie de 243.610 Km<sup>2</sup>. Con una población de 67.081.000 personas, es un país muy poblado y tiene una densidad de población de 275 habitantes por Km<sup>2</sup>. En 2023 las importaciones en Reino Unido cayeron un 6,4% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 23,41% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 50, de 193 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje. Las importaciones supusieron ese año 732.010,2 millones de euros. (Datos Macro, 2022)

Reino Unido se ubica primero en la importación de vino con un total de 486.657 Hectolitros, lo que supone una participación del mercado del 24,76% y un total de valor FOB de 103.697 miles de USD. (Inv. Argentina, 2023)

**Países Bajos:** Situada en Europa occidental, tiene una superficie de 41.540 Km<sup>2</sup> con lo que se encuentra entre los países más pequeños. Con una población de 17.942.942 personas, se encuentra en la posición 71 de la tabla de población, compuesta por 196 países y tiene una alta densidad de población, con 432 habitantes por Km<sup>2</sup>. En 2024 las importaciones en Países Bajos cayeron un 3,44% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 66,22% de su PIB, una proporción muy alta comparada con la del resto de los países, que le sitúa en el puesto 174 de 193 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje. Las importaciones supusieron ese año 752.456,9 millones de euros. Países Bajos es uno de

los países con mayor volumen de importaciones del ranking mundial. (Datos Macro, 2022)

Países Bajos se encuentra sexto en la importación de vino con un total de 53.801 Hectolitros lo que supone una participación en el mercado del 2,74% y un total de valor FOB de 21.390 miles de USD. (Inv. Argentina, 2023)

**Alemania:** Situada en Europa occidental, tiene una superficie de 357.600 Km<sup>2</sup>. Con una población de 83.456.045 personas, es un país muy poblado y tiene una densidad de población de 233 habitantes por Km<sup>2</sup>. En 2024 las importaciones en Alemania cayeron un 2,98% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 30,57% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 87, de 193 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje. Las importaciones supusieron ese año 1.316.930,1 millones de euros. (Datos Macro, 2022).

Alemania se encuentra debajo de Países Bajos, séptimo, en la importación de vino con un total de 47.054 Hectolitros, con una participación en el mercado del 2,39% y un total en el valor FOB de 10.196 miles de USD. (Inv. Argentina, 2023)

Continuando con la exposición de este trabajo, contemplamos un caso de éxito de exportación de vino orgánico de nuestro país, es una bodega mendocina llamada Familia Salas Organic State.

Son una bodega familiar orgánica, ubicadas en Maipú provincia de Mendoza, creada en el 2018 con una plantación de 7 hectáreas y en el año 2018 largaron su primera producción de vino. Producen +40.000 botellas al año, desde el año 2010 cuentan con certificaciones internacionales de producción Orgánica, tanto en nuestros viñedos como en bodega, expedidas por Organización Internacional Agropecuaria. (Bodega Familia Salas, 2025).

Otro caso a analizar es de la bodega Lagarde, ellos en su página web exhiben lo siguiente:

(Lagarde es una bodega con una convicción de promover el cuidado del medio ambiente. Reafirmando este compromiso, la bodega sigue creciendo con sus productos y cultivos orgánicos certificados. Además, la bodega cuenta con Certificación Vegana,

Certificación de viñedo y bodega Sustentable, Certificación HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), cumpliendo con los requisitos de estándares internacionales más reconocidos.) (Bodega Lagarde, 2025).

*Análisis PESTEL:*

La herramienta PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) no tiene un único creador claramente identificado como en el caso del FODA. Sin embargo, su origen se asocia al desarrollo de análisis estratégicos en el ámbito académico y empresarial a partir de los años 60 y 70, particularmente en el campo de la planificación estratégica.

En un contexto globalizado y altamente competitivo, las empresas del sector vitivinícola que aspiran a ingresar a mercados internacionales deben realizar un diagnóstico estratégico riguroso que les permita anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y comprender el entorno que condiciona su desempeño. En este sentido, la herramienta PESTEL se presenta como un instrumento analítico clave para examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que inciden sobre la empresa La Emilia. SRL.

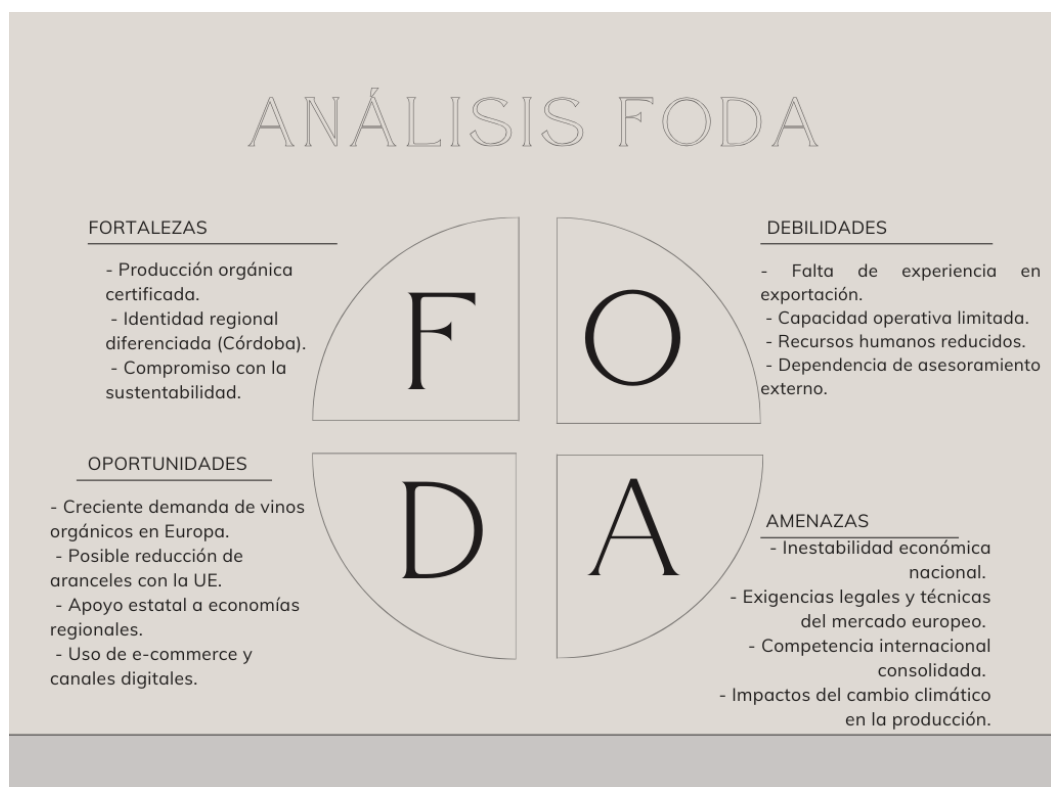


(Fuente: Elaboración propia. Tomas Rodríguez, 2025)

En síntesis, el entorno actual presenta desafíos importantes, pero también amplias oportunidades. Finca La Emilia cuenta con un producto diferenciado y alineado con las demandas del mercado europeo, por lo que el fortalecimiento de su capacidad institucional, tecnológica y legal será determinante para una inserción internacional sostenible y exitosa.

### *Análisis Foda:*

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de una organización. El creador de la herramienta fue Albert S. Humphrey, un consultor empresarial que trabajó en el Instituto de Investigación de Stanford en la década de 1960 y 1970. Su utilidad radica en ofrecer una visión clara de las capacidades internas de la empresa (fortalezas y debilidades) y del entorno que la rodea (oportunidades y amenazas), facilitando la toma de decisiones orientadas al desarrollo sostenible y competitivo.



(Fuente: Elaboración Propia. Tomas Rodríguez, 2025.)

El análisis FODA confirma que Finca La Emilia posee atributos valiosos que le permiten competir en mercados internacionales, especialmente en el segmento de productos orgánicos y sustentables. La calidad del vino, la certificación orgánica y el origen geográfico diferenciado representan ventajas competitivas claras, en un contexto global que valora cada vez más la trazabilidad y el consumo responsable.

No obstante, se identifican desafíos internos importantes, especialmente relacionados con la falta de experiencia exportadora, la necesidad de ampliar capacidades logísticas y de gestión, y la dependencia de asesoramiento externo para cumplir con las exigencias normativas. A nivel externo, se observa un escenario dual: por un lado, oportunidades significativas para posicionar el producto en el mercado europeo; por otro, amenazas vinculadas a la inestabilidad del entorno macroeconómico argentino y a la fuerte competencia global.

Respecto a la posición arancelaria a la que responde el producto en cuestión es la (2204.21.00.200F), la cual aplica un 0% de derecho de exportación y un 7% de reintegro aplicable a intra o extrazona, además se le suma un 0.5% ya que es un producto de origen orgánico certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127, de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica (Tarifar, nomenclatura, 2025)

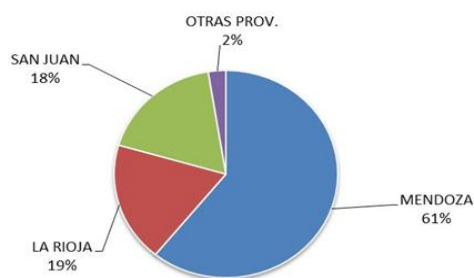
En los últimos años el consumo de vino orgánico en la Argentina creció exponencialmente en un 34.000% según el informe del INV del año 2023.

Del total de uva cosechada en 2023, 564.996 quintales corresponden a uva orgánica, lo que representa un 3,9% del total. En el Mercado Externo, en 10 años el crecimiento en exportación de vinos orgánicos aumentó un 27%: Pasó de 6.707.480 de litros en 2013 a 8.533.683 litros en 2023. (Guarda 14, 2025).

En el 2022 las provincias productoras de vino orgánico se organizaron de la siguiente manera, se indican que fueron 142 establecimientos los que ingresaron uva orgánica por un total de 706.171 quintales. Mendoza recibió el 60,9% de ese total, La Rioja es la segunda en importancia con 18,6% y San Juan en tercer lugar con 17,9%. (INV, informe especial productos orgánicos vitivinícolas, 2022)

Grafico N°1: Provincias productoras de vino Organico, 2022

**Ingreso de uva orgánica a establecimientos elaboradores - 2022**



Fuente: INV, datos del 2022

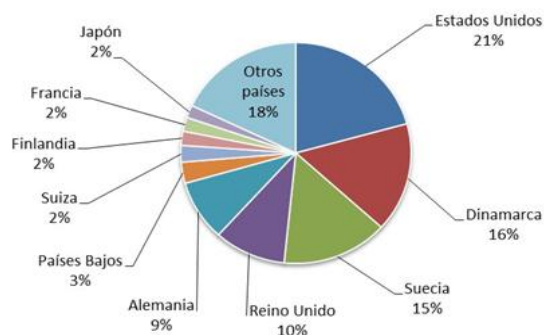
El vino es el segundo producto orgánico exportado de origen vegetal, luego del azúcar de caña en Argentina.

En 2021, se exportaron 11,1 millones de litros de vino orgánico, 2,4 millones de litros de mosto concentrado orgánico y 887 toneladas de pasas de uva orgánica. En el último año crecieron las exportaciones de los tres productos respecto al año anterior.

Cabe destacar el aumento del 146% en las exportaciones de mosto orgánico ocurridas en el último año. Las exportaciones de vino orgánico aumentaron 6,4% y las de pasas un 40,8% respecto a 2020. (INV. Informe anual vino orgánico, 2022.)

Gráfico N°2: países importadores de vino orgánico producido en Argentina, 2022

**Países destino de productos vitivinícolas orgánicos - ARGENTINA 2021**

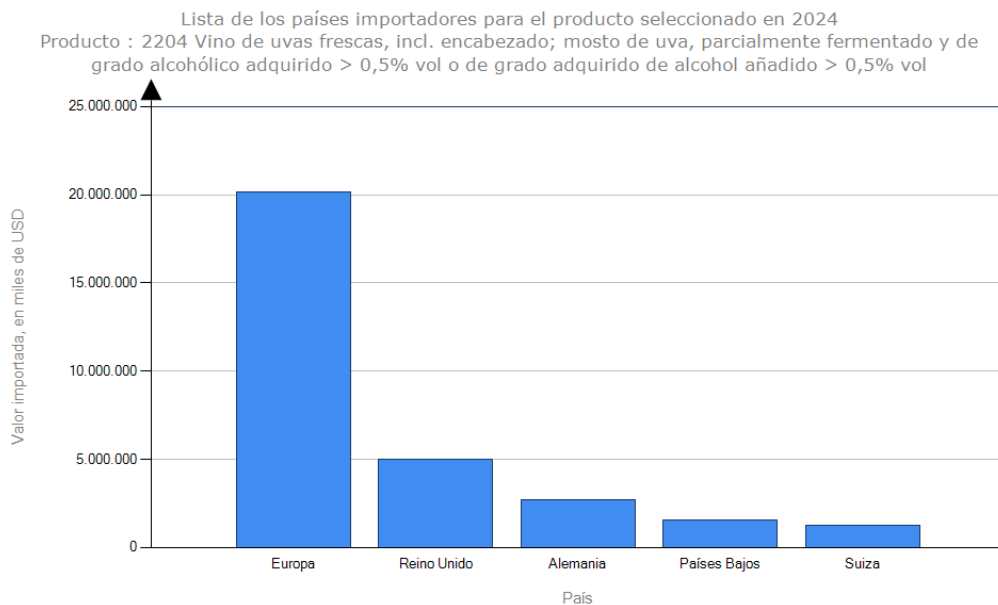


Fuente: INV, datos del 2022

Los principales exportadores e importadores de vinos orgánicos se pueden obtener del INV también, con datos generados en el año 2022, donde el mayor exportador de vino es Francia, con una participación en el mercado del 28,9%.

Argentina se encuentra en la posición número 10, con un valor FOB total de 737.2 Millones de USD al año y con una participación en el mercado del 2,8%

Gráfico numero 3: principales importadores de vino orgánico del mercado europeo



(Fuente TradeMap, 2024)

## Diagnóstico y Discusión

La globalización y el crecimiento sostenido de la demanda por productos orgánicos y sostenibles presentan una oportunidad significativa para finca La Emilia en el sector vitivinícola, especialmente aquellas que puedan ofrecer productos diferenciados y de alta calidad. En este contexto, la empresa familiar especializada en la producción de vinos y vinos orgánicos, tiene una buena oportunidad en la exportación a Europa que posee un mercado atractivo y alineado con su propuesta de valor.

Europa ha consolidado en los últimos años uno de los mercados más dinámicos para los vinos orgánicos, impulsado por consumidores cada vez más conscientes de la salud, la sustentabilidad y la trazabilidad de los productos que adquieren. Países como Alemania, países bajos, y Reino Unido evidencian una tendencia clara hacia el consumo de productos certificados y sostenibles, lo cual hace que los vinos orgánicos de

Argentina puedan posicionarse como una opción diferenciadora, siempre que se puedan garantizar los estándares de calidad y certificación exigidos.

Si bien el proceso de internacionalización implica diversos desafíos, entre los que se destacan la necesidad de cumplir con certificaciones específicas, la adaptación a normativas técnicas y sanitarias del mercado europeo, la inversión inicial requerida y la consolidación de una marca en un entorno altamente competitivo, Finca La Emilia dispone de una serie de herramientas estratégicas que le permiten afrontar estos obstáculos con mayores probabilidades de éxito.

En este contexto, el acompañamiento institucional resulta un elemento clave. Organismos como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), ProCórdoba y la Cancillería Argentina ofrecen apoyo técnico, asesoramiento en normativa internacional y promoción comercial en mercados externos. Asimismo, existen programas públicos y mixtos que brindan acceso a financiamiento, asistencia técnica y capacitaciones orientadas a empresas exportadoras, lo cual reduce considerablemente las barreras de entrada a mercados internacionales. A esto se suma la posibilidad de establecer alianzas con operadores logísticos y distribuidores con experiencia en comercio internacional, lo que permite optimizar la cadena de suministro, reducir costos y facilitar el acceso a redes de comercialización ya consolidadas.

De este modo, puede afirmarse que, a pesar de los desafíos estructurales que plantea el proceso de internacionalización, existen múltiples mecanismos institucionales y estratégicos que, correctamente articulados, favorecen la inserción competitiva de pequeñas y medianas empresas agroindustriales en mercados externos.

## **Marco Teórico**

La internacionalización es un proceso estratégico mediante el cual las empresas buscan expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para acceder a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento (Johanson & Vahlne, 1977). En el caso de las empresas familiares, este proceso presenta particularidades debido a la influencia de la familia en la toma de decisiones y la preservación de valores y tradiciones. La internacionalización puede ofrecer a estas empresas beneficios como la

diversificación de riesgos, el acceso a economías de escala y la mejora de la competitividad. A diferencia de los grandes productores vitivinícolas que compiten por volumen, una pequeña bodega puede posicionarse en nichos de alto valor, como vinos boutique, orgánicos, biodinámicos o de comercio justo. Este tipo de productos tiene gran aceptación en el extranjero, donde el relato de origen, la historia del productor y las prácticas sustentables son diferenciadores clave.

Para abordar el objetivo específico número uno (1), se desarrollará un análisis exploratorio-descriptivo basado en fuentes secundarias confiables, como informes de organismos internacionales, bases de datos de comercio y estudios de mercado recientes publicados entre 2022 y 2024. La finalidad será identificar los patrones de consumo de vino orgánico en los mercados europeos más relevantes, así como evaluar su evolución y proyecciones a corto plazo, tendencias de consumo responsable, principales países importadores de vino orgánicos, sostenibilidad, preferencia por vinos orgánicos, cambios en hábitos de consumo post-COVID.

La metodología consiste en recopilar datos estadísticos y cualitativos provenientes de instituciones como la International Organisation of Vine and Wine (OIV), la Comisión Europea, Statista, y bases de datos sectoriales como Organic Europe. Datos de la Observación de Complejidad Económica, Se priorizará la información referida al comportamiento del consumidor, crecimiento del mercado, importaciones, volumen de ventas y preferencia por productos sostenibles, particularmente el vino certificado como orgánico.

Entre los mercados analizados, se destacan Alemania, Países Bajos y el Reino Unido, por ser países con una consolidada cultura vinícola y una tendencia creciente hacia el consumo responsable y orgánico.

Posteriormente para el cumplimiento del objetivo número dos (2) se seleccionará el país de destino donde se realizará una matriz multicriterio con los países preseleccionados. La matriz multicriterio es un instrumento que permite identificar alternativas y los criterios a tener en cuenta para tomar una decisión, aclarar problemas, identificar oportunidades de mejora y proyectos. Por lo general, define prioridades entre un grupo de factores, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones.

Tabla numero 1 : Matriz multicriterio

<b>Criterio</b>	<b>Alemania</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Países Bajos</b>
<b><u>Demanda de vino orgánico</u></b>			
<b><u>Producción local</u></b>			
<b><u>Barreras arancelarias</u></b>			
<b><u>Competencia local y externa</u></b>			
<b><u>Preferencias del consumidor</u></b>			
<b><u>Canales de distribución</u></b>			
<b><u>Facilidad de entrada al mercado</u></b>			
<b><u>TOTAL</u></b>			

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla de valores y criterios:

- Demanda de vino orgánica: 10-Baja demanda, 20-Demanda media- 30-Alta demanda
- Producción Local: 30-Baja producción, 20-Media producción, 10-Alta producción
- Barreras arancelarias: 10-Barreras bajas, 20-Barreras medias, 30-Barreras altas

- Competencia local y externa: 10- Baja competencia, 20-Media Competencia, 30-Alta competencia
- Preferencia del consumidor: 10- Baja preferencia, 20-Media preferencia, 30- Alta preferencia
- Canales de distribución: 10-Poco accesible, 20-Accesibilidad media, 30-Alta accesibilidad
- Facilidad de entrada al mercado: 10-Baja accesibilidad, 20-Accesibilidad media, 30-Alta accesibilidad

Luego de hacer la selección del País meta, se desarrollarán los procedimientos necesarios para la exportación del 10%-15% de la producción total de vinos producidos por La Finca, para el cual se recurrirá al apoyo de la guía detallada para la exportación creada por VUCE (ventanilla única de comercio exterior) en el año 2023, donde describe y explica como exportar por primera vez.

Según Johanson y Vahlne (1977), las empresas inician su internacionalización desde mercados cercanos o similares, a través de procesos graduales. En el caso argentino, bodegas boutique como *Siesta en el Tahuantinsuyu* han logrado internacionalizarse aplicando estrategias de diferenciación sustentadas en el valor agregado del vino orgánico y la certificación ambiental. Esto evidencia cómo las pequeñas empresas familiares pueden insertarse exitosamente en nichos premium mediante prácticas sostenibles y diferenciación cultural. Aunque forma parte de una familia vitivinícola reconocida, esta bodega se gestiona de forma independiente con un enfoque completamente orgánico y biodinámico. Trabaja con prácticas que incluyen fermentación espontánea, uso de levaduras nativas y mínima intervención. (Ernesto Catena, 2025). Logrando así exportar vino orgánico a los siguientes países Reino Unido, Alemania, Noruega, EE. UU., México. Todas las bodegas de producción orgánica que exportan en Argentina, demuestran que la vitivinicultura orgánica no solo es viable en el mercado internacional, sino que puede ser impulsada exitosamente por empresas familiares con fuerte compromiso ambiental, cultural y de calidad.

## Propuesta Profesional

La internacionalización del vino orgánico producido en Finca La Emilia, Córdoba, Argentina, responde a una creciente tendencia global hacia el consumo de productos saludables y sostenibles. Ante la necesidad de identificar el mercado europeo más adecuado para iniciar el proceso exportador, se aplicó una herramienta de análisis estratégica: la matriz multicriterio. Esta metodología permite comparar objetivamente diversas alternativas considerando factores clave que inciden en la viabilidad de exportación.

Se recopilaron datos de informes de mercado publicados por la Comisión Europea, Statista, Wine Intelligence, y bases de datos como Eurostat, Tarifar, Organic Wine Market Report y la OMC. El análisis considera variables como el volumen de consumo, valor de mercado, tasa de crecimiento acumulado y cuota de mercado del vino orgánico dentro del total del vino consumido.

Tabla número 2: Consumo total de vino orgánico (en millones de litros):

País	2022	2023	2024	Crecimiento acumulado 2022-2024
Alemania	84	91	98	8.1%
Países Bajos	33	35	37	5.9%
Reino Unido	49	55	61	11.6%

Fuente: Wine Intelligence (2024); European Commission, Tarifar (2023)

Los datos reflejan el tamaño relativo del mercado en cada país y permiten identificar tendencias de crecimiento en volumen absoluto. Alemania lidera en volumen, mientras que el Reino Unido presenta el mayor crecimiento porcentual.

El presente informe expone los resultados del análisis multicriterio aplicado a tres mercados potenciales: Alemania, Reino Unido y Países Bajos, y se fundamenta la

elección del mercado meta con base en criterios ponderados. La decisión será utilizada como insumo para la elaboración de un plan de implementación exportadora.

Las variables a analizar son las siguientes: Demanda de vino orgánico, producción local, barreras arancelarias, competencia local y externa, preferencias del consumidor, canales de distribución, facilidad de entrada al mercado.

Tabla número 3: Matriz multicriterio

<b>Criterio</b>	<b>Alemania</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Países Bajos</b>
<b><u>Demanda de vino orgánico</u></b>	30	30	20
<b><u>Producción local</u></b>	10	30	30
<b><u>Barreras arancelarias</u></b>	20	10	10
<b><u>Competencia local y externa</u></b>	30	30	20
<b><u>Preferencias del consumidor</u></b>	30	30	20
<b><u>Canales de distribución</u></b>	30	30	20
<b><u>Facilidad de entrada al mercado</u></b>	20	30	30
<b><u>TOTAL</u></b>	170	190	150

(Fuente: Elaboración Propia, 2025)

En términos de consumo, Alemania y Reino Unido lideran la demanda de vino orgánico en Europa. Alemania cuenta con un mercado maduro, con consumidores

ambientalmente conscientes y una demanda interna que sigue creciendo. El Reino Unido, a pesar de su salida de la Unión Europea, mantiene una cultura de consumo muy receptiva a los productos sostenibles, en especial entre jóvenes y consumidores de alto poder adquisitivo. En Países Bajos, la demanda es relevante, pero el tamaño del mercado es menor en comparación con los otros dos. Sin embargo, muestra un crecimiento constante y una alta sensibilidad ecológica.

Alemania es el único de los tres países que posee una producción nacional significativa de vino, incluyendo una proporción creciente de vino orgánico. Esto genera cierta autosuficiencia y competencia interna. En contraste, tanto el Reino Unido como los Países Bajos tienen una producción vinícola limitada, por lo que dependen mayormente de las importaciones para satisfacer su demanda, especialmente en el segmento orgánico. Esto representa una ventaja potencial para realizar la exportación a alguno de esos dos países.

Los tres países imponen aranceles similares para los vinos provenientes de Argentina, ya que Alemania y Países Bajos siguen las políticas comunes de la Unión Europea. Estas incluyen aranceles del orden del 32 % para vino embotellado, además de requisitos técnicos y sanitarios. El Reino Unido, al haber abandonado la UE, presenta condiciones propias, y ha mostrado una tendencia hacia una política comercial algo más abierta con terceros países, incluyendo la reducción progresiva de barreras no arancelarias.

La competencia en Alemania es alta, debido tanto a su producción nacional como a la fuerte presencia de vinos franceses, italianos, españoles y chilenos. En el Reino Unido, aunque no produce vino en grandes cantidades, existe una intensa competencia de importaciones de diversos orígenes, incluidos vinos orgánicos de Australia, Sudáfrica y la UE. En Países Bajos, si bien la competencia externa es significativa, el mercado está menos saturado, lo que podría representar una oportunidad para diferenciarse con vinos orgánicos certificados.

Los consumidores en Alemania y Reino Unido tienen una marcada preferencia por productos ecológicos, sostenibles y certificados, especialmente en segmentos de clase media-alta. La conciencia sobre el impacto ambiental, la salud y el comercio justo influye cada vez más en la decisión de compra. En los Países Bajos, aunque esta

tendencia también está presente, el consumidor suele ser más sensible al precio, lo que obliga a ofrecer una buena relación calidad-precio para competir eficazmente.

Tanto Alemania como el Reino Unido poseen canales de distribución bien desarrollados para productos orgánicos, incluyendo cadenas de supermercados ecológicos, vinotecas especializadas y plataformas de comercio electrónico. En ambos mercados, el canal online ha ganado relevancia desde la pandemia. En Países Bajos, aunque los canales de distribución son modernos y eficientes, están más concentrados, lo que puede dificultar el acceso para nuevos exportadores sin alianzas locales. Sin embargo, existen oportunidades a través de distribuidores especializados en productos orgánicos.

Desde la perspectiva de un exportador argentino, Reino Unido y Países Bajos ofrecen una mayor facilidad de entrada en términos logísticos y regulatorios. Reino Unido, en particular, muestra mayor apertura a nuevos proveedores y dispone de mecanismos más ágiles para la homologación de productos extranjeros. Alemania, en cambio, presenta requisitos más estrictos de etiquetado, certificación y control de calidad, lo cual eleva las barreras de entrada, aunque no las hace insalvables si se trabaja con distribuidores establecidos.

La sumatoria del puntaje daría como país seleccionado al Reino Unido. Por lo que se realizara un plan de implementación para la exportación a ese país.

#### *Alcance:*

El Reino Unido representa un mercado consolidado en el consumo de vinos, con una creciente sensibilidad hacia los productos orgánicos y sostenibles. Sin embargo, su salida de la Unión Europea ha implicado cambios sustantivos en sus procedimientos aduaneros, barreras regulatorias y exigencias de certificación, que deben ser abordadas en la planificación estratégica de exportación.

El presente plan describe de manera estructurada y secuencial las fases necesarias para llevar adelante la primera exportación de vino orgánico desde Córdoba, Argentina, hacia el Reino Unido bajo condiciones FOB (Free on Board), donde el exportador entrega la mercadería a bordo del buque en el Puerto de Buenos Aires, y el importador asume el transporte marítimo, seguro y descarga en destino. Con modalidad

de contenedor FCL. Full container loaded, esto quiere decir que el contenedor saldrá lleno con el producto.

Fase 1: Preparación documental y cumplimiento normativo. Registro como exportador: Inscripción del productor ante el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA) y como exportador ante SENASA. Registro ante Agencia de Recaudación y Control Aduanero. (nuevo ARCA) como exportador de productos vitivinícolas.

Certificación orgánica conforme a requisitos del Reino Unido: A partir del Brexit, el Reino Unido ya no reconoce automáticamente las certificaciones orgánicas emitidas bajo normativa de la UE. Se debe contar con certificación emitida por un organismo reconocido por la Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA), o bien por una certificadora argentina con acuerdo de equivalencia o acreditación válida en Reino Unido (por ejemplo, Argencert u OIA con reconocimiento por Soil Association o OF&G). Registro del producto en la UK Organic Imports System si el importador no es operador certificado.

Fase 2: Logística y condiciones de exportación (FOB). Puerto de salida:

Contenedor FCL: esto quiere decir que el contenedor va lleno, sin trasiego.

- Puerto de Buenos Aires como punto FOB de entrega.
- Coordinación con operador logístico habilitado que provea servicios de estiba, documentación y seguridad de la carga.

Documentación exigida:

- Factura comercial: Se trata de un documento emitido por el vendedor (exportador) al comprador (importador), que detalla los bienes vendidos, sus precios, condiciones de venta y otra información relevante para la operación
- Lista de empaque: Su función principal es detallar el contenido físico de la carga despachada, con el fin de facilitar la verificación, inspección, transporte y recepción de las mercancías.
- Certificado de origen (Mercosur – Reino Unido): Es un documento oficial que acredita el país de origen de una mercancía exportada. Su principal función

en el comercio internacional es demostrar que un producto ha sido fabricado, producido o procesado en un país específico

- **Certificación orgánica válida:** Es un documento oficial emitido por una entidad certificadora reconocida, que acredita que un producto ha sido producido, procesado y manejado conforme a las normas de agricultura orgánica vigentes en un país o región determinadas
- **Bill of Lading (BL):** Es un documento emitido por la empresa transportista que acredita la recepción de la mercancía para su transporte marítimo, y que funciona como contrato de transporte, comprobante de carga y título de propiedad de la mercancía. Es esencial para retirar la carga en el puerto de destino.
- **Registro EORI del importador en Reino Unido (obligatorio desde 2021):** Es un código único requerido por la Unión Europea para que empresas y personas puedan realizar operaciones de importación o exportación dentro del territorio aduanero de la UE.

**Embalaje y etiquetado:** El vino debe contar con una certificación que garantice que cumple con el Reglamento (UE) 2018/848 sobre producción ecológica y etiquetado de productos ecológicos, el cual entró en vigor el 1 de enero de 2022. La certificación puede ser otorgada por un organismo habilitado en Argentina que tenga equivalencia reconocida por la UE, como OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Debe incluirse obligatoriamente el logotipo ecológico de la Unión Europea (la hoja verde con estrellas), siempre que el producto esté envasado dentro de la UE o fuera, pero certificado conforme a las normas de la UE. (Comisión Europea, 2021.) Junto al logotipo deben figurar:

- El código del organismo de control (por ejemplo: AR-BIO-123).
- El origen de las materias primas (por ejemplo: “Agricultura Argentina”).
- Etiquetas en inglés, con requisitos específicos según la Food Standards Agency (FSA)
- Declaración del contenido alcohólico (% vol.)
- Origen geográfico (“Product of Argentina”)
- Declaración de producto orgánico (“Organic Wine”)

- Dirección del importador o embotellador

### Fase 3: Ingreso al mercado británico y canales de comercialización

Selección de importadores especializados: Identificación de distribuidores con foco en vinos orgánicos y éticos (ej. Vintage Roots, Abel & Cole, Planet Organic). Negociación de precio y condiciones de compra, estableciendo márgenes FOB competitivos.

Canales de distribución recomendados: Tiendas especializadas en productos orgánicos y sustentables. Retail de alta gama (ej. Waitrose, Marks & Spencer) mediante distribuidores. Agregar plataformas e-commerce (ej. Amazon UK, The Wine Society). También venta directa en ferias o eventos como London Wine Fair o Natural Wine Fair.

Estrategia de marketing adaptada al consumidor británico: Campaña basada en atributos como sostenibilidad, origen latinoamericano y calidad artesanal. Contar con packaging respetuoso del medio ambiente, narrativas de “vino de autor” y comercio justo. Inclusión de códigos QR con trazabilidad y videos del viñedo.

### *Fase 4: Exportación*

Envío inicial: Exportación de una carga parcial equivalente a 10.000 botellas (750 ml) bajo Incoterm FOB. Coordinación con importador para la recepción en puerto británico (ej. Felixstowe, Southampton, o Londres Gateway).

Siguiendo con el proyecto de exportación, para complementar con el cumplimiento del 2do objetivo, se expone un posible desarrollo de marketing mix:

El marketing mix, también conocido como las 4P del marketing, es una herramienta clave que permite a las empresas planificar estrategias para posicionar sus productos en el mercado. Este modelo fue desarrollado inicialmente por McCarthy (1960) y se compone de cuatro variables: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

En conjunto, las 4P forman una estrategia integral que debe adaptarse a las condiciones del mercado y al comportamiento del consumidor para lograr los objetivos comerciales.

**Producto:** Es el bien o servicio que se ofrece al consumidor para satisfacer una necesidad. Incluye aspectos como la calidad, el diseño, la marca y el empaque. Según Kotler y Armstrong (2021), el producto no solo debe cumplir su función básica, sino también generar valor y diferenciación frente a la competencia.

El vino orgánico de Finca La Emilia será presentado en el mercado británico como un producto premium, enfocado en la calidad, sostenibilidad y autenticidad. Su desarrollo de producto debe considerar: Características distintivas:

- Vino tinto orgánico certificado (EU Organic, USDA, SENASA Argentina).
- Elaborado sin pesticidas ni fertilizantes sintéticos.
- Producción limitada y artesanal.
- Procedencia de Córdoba, Argentina: terroir poco explorado, lo que ofrece diferenciación frente a otros vinos orgánicos europeos o chilenos.

Presentación y envasado: Botella de 750 ml de vidrio reciclado con diseño sobrio, elegante y eco-friendly. Etiqueta bilingüe (español e inglés), con certificaciones visibles, historia del viñedo y notas de cata. Cierre de corcho natural certificado FSC, reforzando el compromiso ambiental.

Servicios complementarios: Trazabilidad digital (QR en etiqueta para conocer el proceso desde la vid hasta la botella). Sumado un manual del consumidor sobre el vino y recetas de maridaje.

**Precio:** Representa el valor monetario que el consumidor debe pagar. Establecer un precio adecuado implica considerar costos, competencia y la percepción del cliente. De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2019), una estrategia de precios efectiva puede influir significativamente en la decisión de compra.

La estrategia de precios se basa en un modelo de valor percibido, alineado con el segmento de vinos orgánicos premium del Reino Unido.

Posicionamiento de precio: Valor de venta al público (PVP): entre £12 y £16 por botella, este rango permite competir con vinos orgánicos franceses, italianos y españoles

en el mismo segmento. Además, el consumidor británico está dispuesto a pagar hasta un 20% más por productos con certificación orgánica y compromiso sustentable (Organic Trade Board, 2023).

Se recomienda la redacción de un contrato de compraventa internacional de mercaderías, amparado bajo la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG), de la cual Argentina y el Reino Unido son signatarios. Este tipo de contrato es ampliamente utilizado en operaciones agroindustriales, permite adaptabilidad a distintas legislaciones y prevé mecanismos para resolver disputas sin necesidad de acudir a procesos judiciales extensos.

El contrato propuesto tiene por objeto la compraventa y entrega de vino orgánico de cepa Malbec certificado, fraccionado en botellas de 750 ml, conforme a las cantidades y condiciones pactadas. El precio se fija en dólares estadounidenses bajo el Incoterm FOB Puerto de Buenos Aires. El vendedor asume la obligación de entregar la mercadería a bordo del buque, garantizar un embalaje conforme a normas internacionales y presentar la documentación requerida, incluyendo factura comercial, conocimiento de embarque, certificado de origen y certificado orgánico. Por su parte, el comprador será responsable del transporte, seguro y descarga en el puerto de destino, así como del pago según lo convenido. Para la resolución de controversias se prevé la posibilidad de arbitraje internacional, particularmente ante la Cámara de Comercio Internacional (ICC), o la intervención de tribunales comerciales argentinos, en función de lo que se acuerde entre las partes. El contrato podrá redactarse en inglés o en versión bilingüe español–inglés.

La carta de crédito (Letter of Credit, L/C) constituye el mecanismo de pago más recomendable en una primera operación de exportación, dado que ofrece un alto nivel de seguridad en el cobro. Este instrumento representa un compromiso irrevocable de una entidad bancaria, actuando en nombre del importador, de abonar al exportador una suma determinada contra la presentación de los documentos estipulados en la transacción. En particular, la carta de crédito irrevocable y confirmada resulta idónea cuando se busca mitigar el riesgo de impago y garantizar el cumplimiento de los términos contractuales, sobre todo en negociaciones iniciales con nuevos clientes. Entre sus principales ventajas destacan la eliminación del riesgo de incumplimiento en el

pago, la posibilidad de planificar con mayor precisión el flujo de fondos y la protección jurídica y financiera ante posibles controversias, aspectos especialmente relevantes para empresas que inician su proceso de internacionalización.

Tabla número 4: Valor estimado en precio FOB:

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (USD)	Subtotal (USD)
Producción del vino orgánico (750 ml)	Botella	10.000	2,80	28.000
Etiquetado en inglés y packaging para exportación	Unidad	10.000	0,50	5.000
Certificación orgánica para Reino Unido (DEFRA/Soil Assoc.)	Trámite anual	1	2.400	2.400
Transporte interno (bodega – puerto Buenos Aires)	Flete completo	1	1.500	1.500
Servicios de exportación y despachante de aduana	Trámite completo	1	1.300	1.300
Carga, manipuleo y estiba en puerto	Contenedor de 20 pies	1	700	700
Documentación internacional (BL, certificado de origen)	Trámite completo	1	600	600
Uso del contenedor y espacio portuario (FOB)	Contenedor de 20 pies	1	800	800
<b>Total estimado FOB</b>				<b>\$40.300</b>

(Fuente: Elaboración propia en base a tarifas logísticas 2024, INV (2023), Fundación ExportAr (2022), y regulaciones DEFRA-UK.)

El costo total estimado en valor FOB, para la exportación de 10 mil unidades de vino presentadas en botellas de 750ML, es de \$40.300 dólares. (Fórmula: FOB = Coste

de producción + Etiquetado + Certificación + Transporte interno + Despachante + Carga y estiba + Documentación + Contenedor)

**Total, estimado FOB para 10.000 botellas:** USD 40.300

**Plaza o Distribución:** Consiste en los canales mediante los cuales el producto llega al consumidor final. Incluye desde la logística hasta la ubicación del punto de venta. Para Stanton, Etzel y Walker (2007), una distribución eficiente garantiza la disponibilidad del producto en el momento y lugar adecuados.

La estrategia de distribución será selectiva y multicanal, orientada a maximizar la visibilidad y facilitar el acceso al consumidor objetivo, sin comprometer la imagen premium del producto.

Tabla número 5: Canales de distribución

Canal	Descripción
Importadores especializados	Distribuidores con foco en productos orgánicos y de comercio justo, como Vintage Roots o Les Caves de Pyrène.
Retail especializado	Cadenas como Planet Organic, Whole Foods Market, Selfridges Wine Shop.
E-commerce	Venta directa en plataformas como Naked Wines, Wine Society, Amazon UK.
HORECA	Restaurantes sostenibles y vinotecas de Londres, Manchester y Edimburgo.

(Fuente: Producción Propia, 2025)

Logística y almacenamiento: Alianzas con operadores logísticos certificados que aseguren control de temperatura, trazabilidad y cumplimiento regulatorio (DEFRA). Utilización de almacenes en puertos estratégicos (Felixstowe o Southampton).

**Promoción:** Es el conjunto de acciones destinadas a comunicar y persuadir al cliente. Abarca la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la fuerza

de ventas. Kotler y Keller (2016) sostienen que una estrategia promocional bien ejecutada refuerza la imagen del producto y estimula su demanda.

La estrategia de comunicación se centrará en transmitir el valor simbólico y ecológico del vino, generando vínculos emocionales con el consumidor británico.

Objetivos: Generar conocimiento de marca en el segmento de consumidores éticos. Educar sobre el origen argentino del producto y su certificación orgánica. Fomentar la fidelización mediante el contacto directo (digital o presencial).

Tabla número 6: Herramientas de promoción

Herramienta	Acción específica
Marketing digital	Publicidad segmentada en redes (Instagram, Facebook), Google Ads, influencers de vino.
Relaciones públicas	Envío de muestras a críticos como Jancis Robinson y revistas como <i>Decanter</i> .
Ferias y eventos	Participación en London Wine Fair, The Real Wine Fair.
Storytelling de marca	Campañas audiovisuales sobre la finca, su familia y su compromiso ambiental.
Sampling	Degustaciones en tiendas orgánicas y eventos veganos/ecológicos.
Club de vino (wine club)	Caja mensual de vinos orgánicos con carta personalizada, descuentos y fichas de cata.

(Fuente: Producción propia, 2025)

Para evaluar el desempeño de la exportación, resulta pertinente aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite medir el cumplimiento de objetivos a través de indicadores clave de desempeño (KPI). Esta herramienta proporciona una visión integral, ya que articula la dimensión financiera con aspectos vinculados a los clientes,

los procesos internos y el aprendizaje organizacional, favoreciendo así una gestión más estratégica y sostenible (Kaplan & Norton, 2020).

En la perspectiva financiera, los KPI más relevantes incluyen el volumen anual exportado, el margen de rentabilidad, el cumplimiento de plazos de cobro y el incremento de ventas interanual. Estos indicadores permiten analizar la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera de la operación en el tiempo.

La perspectiva del cliente contempla la satisfacción de distribuidores e importadores, la fidelización mediante la repetición de pedidos, la participación en el mercado británico y la reducción de reclamaciones por calidad o entrega. Estos factores resultan esenciales para consolidar la reputación del producto argentino en un mercado altamente competitivo como el del Reino Unido (Organización Internacional de la Viña y el Vino [OIV], 2023).

Desde la perspectiva de procesos internos, se recomienda controlar el tiempo promedio de entrega, la presentación correcta de la documentación, el cumplimiento de normativas internacionales y la eficiencia logística. Dichos indicadores son fundamentales en el comercio exterior, dado que la puntualidad y el cumplimiento normativo constituyen condiciones indispensables para garantizar la confianza de los compradores internacionales (Rodríguez & Herrera, 2021).

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se destacan indicadores como la implementación de innovaciones en procesos sostenibles, la inversión en marketing adaptado al mercado británico y la generación de alianzas estratégicas. Estos elementos fortalecen la competitividad de la empresa y aseguran una mejora continua, especialmente en sectores que requieren diferenciación por valor agregado, como el vino orgánico (Delmas & Grant, 2022).

En conjunto, estos indicadores permiten a la empresa exportadora establecer metas claras, medir avances de manera objetiva y garantizar la mejora continua en su inserción en el mercado internacional, contribuyendo a una estrategia de internacionalización sostenible y orientada al logro de resultados.

Además, se considera agregar un diagrama de Gantt para la planificación estratégica de la exportación de vino de Finca la Emilia

DIAGRAMA DE GANTT	dic-25				ene-25				feb-25				mar-25				abr-25				may-25			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ANALISIS DE LOS MERCADOS EUROPEOS	■	■	■	■																				
CONFECCION DE MATRIZ MULTICRITERIO					■	■	■	■																
ANALISIS DE LOS RESULTADOS									■	■	■	■												
ELECCION DE MERCADO META													■	■	■	■								
DEFINICION DE PLAN DE EXPORTACION																	■	■	■	■				
PREPRACION DE PRODUCTO PARA LA EXPORTACION																					■	■	■	■
CERTIFICACION ORGANICA INTERNACIONAL																								
TRAMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACION																								
SELECCIÓN DE NAVIERAS Y COSTOS																								
COORDINACION LOGISTICA LOCAL																								
GESTION LOGISTICA INTERNACIONAL/ ENVIO DE MERCADERIA																								
GESTION DE COBRO POR LA VENTA REALIZADA																								
ANALISIS DE IMPACTO DE VENTA																								

### Conclusiones:

La internacionalización de Finca La Emilia mediante la exportación de vino orgánico al Reino Unido representa una oportunidad estratégica alineada con las tendencias actuales del mercado global. El análisis multicriterio permitió seleccionar de manera objetiva el destino más favorable, considerando variables críticas como demanda, barreras arancelarias y preferencias del consumidor. Asimismo, el diseño del plan logístico, comercial y contractual refuerza la viabilidad operativa del proyecto y minimiza los riesgos inherentes a una primera exportación.

El enfoque sostenible del producto, su certificación orgánica y su narrativa de origen ofrecen ventajas competitivas claras en un mercado británico que valora la autenticidad, la trazabilidad y el compromiso ambiental.

La elección del varietal Malbec, emblemático de Argentina, permite una diferenciación basada en el terroir cordobés, aún poco explorado, lo cual puede convertirse en un elemento distintivo en un segmento de consumo exigente. La propuesta de valor, acompañada de una estrategia promocional coherente, contribuye a posicionar a Finca La Emilia no solo como una exportadora más, sino como una bodega familiar con identidad, propósito y capacidad de competir en mercados de alto nivel.

En suma, el presente plan no solo define una hoja de ruta para iniciar operaciones comerciales internacionales, sino que sienta las bases para una estrategia de expansión sostenible y escalable en el tiempo.

## **Recomendaciones Profesionales**

1. Considerar un esquema de financiamiento preexportación, como líneas de crédito ofrecidas por entidades como el BICE o programas de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, para mejorar el flujo de caja y facilitar operaciones repetidas.
2. Consolidar relaciones con certificadoras con validez en Reino Unido, como Soil Association u OF&G, para evitar contratiempos regulatorios y facilitar futuras exportaciones. Explorar acuerdos logísticos de mediano plazo con operadores internacionales que manejen productos orgánicos, incluyendo seguros de carga y almacenamiento con control de temperatura. Diseñar un sistema de control de calidad posventa con retroalimentación del cliente final británico (por ejemplo, encuestas de satisfacción vía e-commerce o códigos QR).
3. Desarrollar un calendario comercial anual, que contemple eventos clave como ferias internacionales, lanzamientos de producto, campañas digitales y misiones comerciales organizadas por la agencia nacional de promoción (como la Fundación Exportar o la Cancillería Argentina). Establecer una estrategia de branding internacional con registro de marca en Reino Unido para proteger la propiedad intelectual y facilitar futuras expansiones.
4. Diversificar la oferta a mediano plazo, incorporando nuevas líneas (rosado, blanco orgánico) o ediciones limitadas, aprovechando el storytelling de finca familiar y producción artesanal. Formular un plan de reinversión del excedente exportador en mejoras productivas y tecnológicas dentro de la finca, fortaleciendo la capacidad operativa a mediano plazo.
5. Revisar anualmente las condiciones del contrato internacional y la forma de pago, adaptándolas según la evolución del vínculo con el socio comercial y la experiencia exportadora adquirida.
6. Implementar un plan de sostenibilidad certificable, incluyendo huella de carbono de transporte y responsabilidad social empresarial, para acceder a sellos como "B Corp" o "Carbon Neutral Product".

## Bibliografía

Acceso de productos orgánicos a la UE. Recuperado de

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=es>

Caso de Éxito familia Salas. Recuperado de

<https://www.malbecino.com/familia-salas/>

Caso de Éxito Lagarde. Recuperado de

<https://www.lagarde.com.ar/>

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia\_detallada\_para\_la\_exportacion\_de\_mercancias\_-\_vf.pdf.

Comisión Europea. (2021). Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos.

Recuperado de:

<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0848>

Comisión Europea. (2023). *EU Organic Market Report 2023*.

[https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-07/market-brief-organic-products\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-07/market-brief-organic-products_en.pdf)

Consumo Interno de vino orgánico. Recuperado de

<https://guarda14.losandes.com.ar/>

Datos de Reino Unido, Países Bajos y Alemania. Recuperado de

<https://Datosmacro.expansion.com//>

Datos estadísticos INV. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/inv>

de Organic Wine Market Trends in Europe (CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2022. Recuperado de <https://www.cbi.eu/>

Delmas, M., & Grant, L. (2022). Eco-labeling strategies and market differentiation: The case of organic wines. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 34-45. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2021-0067>

DEFRA. (2024). *Importing organic products into the UK*. <https://www.gov.uk/guidance/importing-organic-food>

Dossier Económico, datos clave de la industria del vino, 2025. Recuperado de Guía detallada para la exportación. Recuperado de

ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Informe sobre el mercado del vino en Reino Unido*. <https://www.icex.es>

Informe Anual del vino Orgánico, 2022. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/inv/principales-datos-vitivinícolas>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing* (18.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *Marketing* (13.ª ed.). Cengage Learning.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.

Nomenclatura Vino Orgánico. Recuperado de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10381>

Organic Trade Board. (2023). *UK Organic Market Report 2023*.

<https://www.organictradeboard.co.uk>

Serindustria, informe de economía del vino, abril del 2025. Recuperado de <https://www.serindustria.com.ar/en-los-primeros-diez-meses-del-2020-argentina-exporto-3375-millones-de-litros-de-vino/>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2023). Informe anual de situación del sector vitivinícola mundial. Recuperado de <https://www.oiv.int>

Universidad Siglo 21. s.f. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/38704/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>

Rodríguez, J., & Herrera, L. (2021). Gestión de calidad y cumplimiento normativo en el comercio internacional. *Revista de Negocios Internacionales*, 13(2), 45-59. <https://doi.org/10.32719/2021.13.2.5>

Vuce, como exportar por primera vez

<https://www.vuce.gob.ar/>

Wines of Argentina. (2022). *Informe de exportaciones de vino argentino*.

<https://winesofargentina.org/>