



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de caso

**“Proyecto de exportación de vinos boutique de
Finca La Emilia al Mercado Gourmet Brasileño”**

Alumna: Lourdes Brisa Heredia

DNI: 42.107.402

Legajo: VCIN008053

Tutor: Jessica Guevara Tapia

2025

Resumen

El presente informe analizó el proceso de internacionalización de los vinos de Finca La Emilia, con el objetivo de concretar una primera exportación y mitigar riesgos del mercado interno.

El trabajo se organizó en etapas que permitieron construir una propuesta viable y acorde a la empresa. Primero, se evaluó la situación interna mediante la matriz FODA, identificando fortalezas y desafíos para salir al mercado externo. Luego, se estudió el entorno nacional a través del análisis PEST, que permitió comprender el contexto del sector vitivinícola argentino.

Posteriormente, se realizó un estudio comparativo de las importaciones de vino en países miembros de la ALADI. Con ello, se seleccionaron cinco mercados y se evaluaron en una matriz multicriterios con diferentes variables. Brasil resultó el país con mayores ventajas, por su proximidad y el crecimiento en el consumo de vinos.

En marketing, se definió al Malbec como el varietal a exportar, aplicando una estrategia de operación mixta: acciones presenciales y digitales, para consolidar la identidad de marca en el nuevo mercado.

La modalidad FCA se propuso como base de cotización, garantizando control de costos en territorio argentino. Se optó por la logística terrestre y carta de crédito como medio de pago.

Finalmente, se concluye que la internacionalización hacia Brasil es viable y estratégica para la empresa, al representar oportunidades de posicionamiento, visibilidad y crecimiento regional.

Palabras Clave: Exportaciones; vinos; internacionalización.

Abstract

This report analyzed the internationalization process of Finca La Emilia wines, with the objective of achieving a first export and mitigating risks in the domestic market. The work was organized into stages that allowed the development of a viable proposal tailored to the company. First, the internal situation was assessed using the SWOT matrix, identifying strengths and challenges for entering foreign markets. Then, the national environment was studied through a PEST analysis, which made it possible to understand the context of the Argentine wine sector.

Subsequently, a comparative study of wine imports in ALADI member countries was conducted. From this, five markets were selected and evaluated using a multi-criteria matrix with different variables. Brazil emerged as the most advantageous market due to its proximity and the growth in wine consumption.

In terms of marketing, Malbec was defined as the variety to be exported, applying a mixed strategy: in-person and digital actions to strengthen brand identity in the new market.

The FCA modality was proposed as the quotation basis, ensuring cost control within Argentine territory. Land transportation and a letter of credit were chosen as the means of payment.

Finally, it is concluded that internationalization toward Brazil is viable and strategic for the company, as it represents opportunities for positioning, visibility, and regional growth.

Keywords: Exports; wines; internationalization.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Análisis de la situación.....	7
Análisis interno de la empresa.....	7
Matriz FODA.....	9
Análisis del sector doméstico.....	10
PEST.....	10
Análisis de las importaciones mundiales y exportaciones mundiales.....	13
Diagnóstico y discusión.....	17
Marco teórico.....	18
Plan de implementación.....	21
Matriz multicriterio.....	24
Brasil: caracterización General del Mercado.....	27
Introducción al mercado brasileño mediante la estrategia de modelo de las 4 P.....	25
Diagrama de Gantt.....	32
Conclusión.....	33
Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo el desarrollo de un Reporte de caso orientado a la identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional, con un enfoque en Latinoamérica para el desembarque de vinos artesanales producidos por la finca cordobesa “La Emilia”. Este estudio se centra en el análisis de viabilidad para la expansión comercial de dicho producto, a través de una investigación detallada del entorno económico, social, comercial y cultural de distintos países latinoamericanos, se pretende evaluar las condiciones favorables para un desembarco exitoso y la internacionalización de la empresa sea sostenible.

Finca La Emilia es una empresa familiar dedicada a la actividad vitivinícola, especializada en la elaboración de vinos artesanales de alta calidad y a pequeña escala. Su propuesta de valor se basa en ofrecer un producto diferenciado frente a las grandes marcas tradicionales del mercado argentino, apuntando a un mercado específico de consumidores que valoran la autenticidad, la producción cuidada y el origen boutique de los vinos.

El establecimiento se encuentra estratégicamente ubicado en la zona rural de Colonia Caroya, una localidad reconocida por su tradición vitivinícola, perteneciente al departamento de Colón, provincia de Córdoba. El establecimiento se ubica a pocos kilómetros al norte de la ciudad de Córdoba, con acceso directo por la Ruta Nacional Número 9. La finca cuenta con un ingreso en buenas condiciones, lo que facilita tanto el ingreso de visitantes como las operaciones logísticas de la empresa.

La finca inició su actividad agrícola en la década de 1990 con cultivos de duraznos y uva. En 2004 incorporó cepas finas como el merlot, cabernet y malbec, importadas desde Italia, iniciando un proceso de adaptación de cuatro años orientado a diversificar y mejorar la calidad vitivinícola. En 2005 se produjeron los primeros vinos de prueba, y en 2009 se lanzó la primera línea comercial elaborada íntegramente con estas variedades, destacadas por su crianza en barricas de roble y su posicionamiento en el segmento de alta gama.

Durante los años 2008 y 2009, la bodega fue reconocida a nivel nacional con importantes premios, lo que fortaleció su presencia en el mercado e incentivó la participación de otras bodegas regionales en espacio de mayor prestigio, contribuyendo al desarrollo del sector vitivinícola en Colonia Caroya.

La Emilia, a pesar de contar con la calidad distintiva de sus productos y del crecimiento sostenido en el mercado local, enfrenta ciertas limitaciones para expandirse internacionalmente. La bodega aún no ha logrado insertarse de manera efectiva en los mercados internacionales, particularmente en los países de Latinoamérica, donde existe un potencial considerable para vinos artesanales y de boutique.

La principal problemática está en la ausencia de una estrategia exportadora estructurada como consecuencia de la nula experiencia en operaciones internacionales y desconocimiento de los requisitos técnicos, logísticos y comerciales de los mercados objetivos. Esta situación impide a la empresa acceder a nuevos canales de comercialización, diversificar riesgos y aumentar su competitividad. La falta de articulación con redes de distribución internacional y la inexistencia de alianzas estratégicas impiden la proyección de la marca fuera del país, desaprovechando así el creciente interés en los mercados latinoamericanos por vinos boutique que destacan por su autenticidad, procedencia y elaboración cuidada. A su vez, la proyección internacional potenciará el valor de la marca, favoreciendo su reconocimiento en el exterior y abriendo nuevas posibilidades de inversión y expansión comercial. Para ello, el presente trabajo, debe analizar y aplicar una correcta estrategia exportadora teniendo en cuenta, el escenario actual en el cual debe operar en términos de competencia, innovación y capacidad productiva.

Una bodega argentina que claramente puede ser la referencia de inicio al proceso exportador dado que ha logrado una exitosa exportación de vinos a Latinoamérica es Viña Alta, una empresa familiar ubicada en San Martín, Mendoza. Esta pyme mendocina inició su proceso exportador en 2022 a través de una ronda de negocios organizada por ProMendoza. Su primer envío a Brasil marcó un punto de inflexión, y en 2023 las exportaciones representaron el 60% de sus ventas. Para entonces consolidaron relaciones con importadores y expandieron su presencia internacional mediante ferias como ProWine Brasil, posicionando sus distintas líneas de vino en nuevos mercados (Prensa Gobierno de Mendoza, 2024).

La internacionalización representa una oportunidad clave para La Emilia, no solo como vía para ampliar su base de clientes y aumentar su volumen de ventas, si no también como una estrategia esencial para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Ingresar al mercado latinoamericano permitirá a la empresa posicionar sus vinos boutique en nichos de consumo que valoran productos con identidad territorial, tradición y calidad artesanal. Este

proceso contribuiría significativamente a la diversificación de mercados, permitiendo reducir la dependencia del contexto local y mejorar la capacidad de respuesta ante eventuales crisis.

Objetivo general

Identificación de oportunidades comerciales para vinos de la empresa La Emilia en el mercado latinoamericano en los próximos 6 meses.

Objetivos específicos

- Seleccionar el país destino de las exportaciones en el segundo trimestre del 2025.
- Desarrollar el mix de marketing internacional para concretar la primera venta en el tercer trimestre del 2025.

Análisis de la situación

Análisis interno de la empresa

Finca La Emilia es una pyme vitivinícola boutique que se distingue por preservar la tradición familiar a lo largo de las generaciones. Es una de las pocas fincas aún activas que mantiene el modelo de agricultura familiar, una modalidad en retroceso debido a la concentración de mercado y los cambios en el sistema de producción.

Esta pyme no cuenta con un organigrama formal, ya que la propietaria, esposa del fundador fallecido, es la única persona en relación de dependencia. Ella se encarga de la dirección general y tiene la autoridad final en la toma de decisiones, aunque consulta con sus descendientes. La misma se encuentra inscripta como monotributista ante AFIP, en la categoría de actividades relacionadas a “cultivo de vid para vinificar” y “elaboración de vinos (incluye fraccionamiento)”.

Dado el carácter estacional de la actividad, las tareas menores son realizadas por los familiares. Cuando aumenta la demanda de trabajo, se contratan obreros monotributistas y especializados, vinculados a la familia desde hace más de diez años, quienes se encargan de actividades agrícolas como la cosecha, la molienda, poda y limpieza del viñedo, entre otras. Para garantizar la calidad del producto, cuentan con la asistencia de un enólogo profesional que supervisa y asesora periódicamente, asegurando el cumplimiento de los estándares del producto final.

El establecimiento vitivinícola es pequeño y cuenta con un viñedo en espaldera protegido por una tela antigranizo. Las hileras están espaciadas adecuadamente para permitir el paso de la maquinaria, lo que facilita el mantenimiento y la limpieza del terreno. Por otra parte para la parte de producción, cuenta con un galpón que tiene techo curvo, portones de chapa, y unas dimensiones aproximadas de 4 metros por ancho y 7 metros de largo.

Las instalaciones de producción se dividen en dos sectores. El primero, conocido como la parte sucia, se encuentra en la parte superior del galpón. Esta área tiene un piso de cemento lavable, ya que la elaboración del vino requiere altos estándares de higiene. Allí se lleva a cabo la molienda y el proceso de fermentación. El segundo sector está ubicado en el sótano, en la planta baja, donde se encuentran cubas de acero inoxidable. En ellas se deposita el mosto fermentado, que permanece alrededor de siete meses hasta clarificarse por completo y convertirse en un líquido límpido. Finalmente, el vino se traslada a barricas de roble, donde se somete a una rotación controlada para adquirir nuevas características de sabor y completar su proceso de crianza.

La disponibilidad de herramientas y espacio físico limita la capacidad de producción. Asimismo, la categorización como monotributista ante el AFIP condiciona el volumen de uvas que puede ser cosechado, molido y procesado. No obstante, la producción actual se encuentra en su punto óptimo, alcanzando el máximo rendimiento posible y logrando el producto final deseado. (Universidad siglo 21, 2025)

Para elaborar una propuesta de exportación sólida, es fundamental comprender el contexto en el que opera la empresa. El análisis interno se realiza mediante la matriz FODA (Humphrey, 1960), la cual permite evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para examinar el entorno externo del mercado local, se emplea el modelo PESTEL, que identifica factores macroeconómicos ajenos al control de la organización. Finalmente, se lleva a cabo un estudio de las dinámicas de importación y exportación a nivel mundial, con el propósito de identificar posibles competencias y los clientes potenciales.

Seguidamente, se adjunta un análisis FODA desarrollado en la década de 1960 por Albert S. Humphrey, consultor empresarial y especialista en gestión estratégica. Este diagnóstico permite sintetizar en un solo cuadro los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (amenazas y oportunidades) permitiendo identificar líneas de acción que aprovechen las ventajas competitivas, corrijan puntos críticos y preparen a la empresa para desafíos del mercado.

Tabla 1. Matriz FODA de Finca La Emilia.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento local y nacional. -Finca e infraestructura propias, adecuada al volumen. -Imagen boutique y producción familiar. -Legado histórico y valor patrimonial. -Tienen cepas de calidad, importadas de Italia. -Control directo de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> -Enoturismo en crecimiento en Córdoba. -Tendencia global hacia vinos artesanales. -Argentina posible proveedor ante la guerra arancelario entre EEUU y China -Apoyo público a pymes vitivinícolas. -Ventajas arancelarias con países miembros del Mercosur y ALADI. -Canales digitales de venta directa. -Auge vinos producidos en tierras argentinas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad productiva limitada. -Restricciones fiscales del régimen monotributista. -Ausencia de organigrama y delegación formal. -Dependencia de mano de obra temporal. -Falta de profesional de comercio internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Límites fiscales del régimen monotributista. -Eventos climáticos externos que afecten la producción. -Volatilidad macroeconómica argentina. -Competidores con experiencia en exportaciones. -Cambios en regulaciones sanitarias y comerciales externas, adaptando el producto a exigencias del país importador.

Fuente: Elaboración propia.

La calidad artesanal y el reconocimiento de la finca constituyen ventajas competitivas que permiten alinearse eficazmente con tendencias globales favorables, como el crecimiento del enoturismo, la demanda de productos diferenciados y las oportunidades comerciales que surgen de acuerdos arancelarios y programas de apoyo estatales. Estas fortalezas, junto con la infraestructura propia y la identidad boutique de la marca, ofrecen condiciones propicias para consolidar su posicionamiento en el segmento de vinos boutique tanto en el mercado nacional como en nichos internacionales de alto valor.

Si bien las fortalezas internas permiten a la empresa capitalizar las oportunidades del entorno, existen debilidades estructurales como la limitada capacidad productiva, la falta de de profesionalización organizativa y la escasa experiencia en comercio exterior, que, combinadas con amenazas como la inestabilidad macroeconómica o los requisitos técnicos del comercio internacional podrían limitar su proyección.

Este cruce de debilidades y amenazas evidencia la necesidad de reforzar capacidades internas y profesionalizar la gestión. Tal como señalan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), una estructura organizacional adecuada es esencial para acompañar el crecimiento estratégico sin perder identidad ni eficiencia operativa.

Análisis del sector doméstico

El estudio inicia con la evaluación del contexto nacional donde opera la empresa, señalando los elementos que podrían influir en su desempeño. Para ello se emplea la herramienta PEST, creada en 1967 por Francis J. Aguilar, profesor de la Harvard Business School, que examina las dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Tabla 2. Análisis PEST.

Factores Políticos	Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none">- Régimen fiscal simplificado.-Programas principales de apoyo a pymes vitivinícolas (ProCórdoba, líneas CFI).-Regulación y fiscalización del INV para habilitar partidas de vino.	<ul style="list-style-type: none">-Inflación alta y volatilidad cambiaria en Argentina.-Costos crecientes de insumos importados (barricas, repuestos).-Tendencia positiva de consumo interno y exportaciones de vino argentino (crecimiento desde 2020).
Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">-Auge del enoturismo y de experiencias gastronómicas en Córdoba.-Preferencia de nichos consumidores por productos artesanales y de “historia familiar”.-Cultura local friulana y valor patrimonial de la colonia agrícola.	<ul style="list-style-type: none">-Canales digitales de venta directa (e-commerce, clubes de vino).-Innovaciones enológicas (control de fermentación, barricas especiales).Trazabilidad productiva y logística mediante etiquetas inteligentes con tecnología blockchain

Fuente: Elaboración propia.

Factores políticos

La exportación de vinos de Finca La Emilia al mercado latinoamericano está influida por factores políticos que inciden directamente en su viabilidad y rentabilidad. El régimen cambiario, con cepo y brecha de cambio oficial y paralelo, reduce la rentabilidad al liquidar divisas a un valor inferior (IDES, 2023). Aunque el vino embotellado actualmente no paga retenciones y recibe un reintegro del 2 al 3%, esta alícuota puede cambiar por decisión ministerial (Decreto 176/2023). Además, el régimen fiscal para pymes, como el monotributo, impone límites de facturación que restringen el volumen exportable.

En el ámbito comercial, el Mercosur permite exportar sin aranceles a Brasil, Uruguay y Paraguay (Decisión CMC 32/15), mientras que programas como ProCórdoba facilitan la promoción externa mediante subsidios. Por otro lado, los requisitos técnicos y sanitarios de organismos como el INV y SENASA aseguran la calidad del producto, pero incrementan los costos y tiempos de exportación. Finalmente, las demoras aduaneras y los conflictos gremiales representan un riesgo operativo adicional.

Estos factores analizados afectan directamente el plan de exportación, reduciendo su margen de ganancia y capacidad operativa. A pesar de esto, los beneficios arancelarios del Mercosur y el apoyo de programas como ProCórdoba ofrecen oportunidades para acceder a mercados regionales. La empresa debe adaptar su estrategia de exportación de forma flexible y gradual, considerando su condición de pyme y los requisitos técnicos y logísticos. (Origlia Gabriela, 2024)

Factores económicos

La empresa enfrenta diversos factores económicos que condicionan su plan de exportación hacia Latinoamérica. La inflación anual superior al 200% y una brecha cambiaria del 60% entre el dólar oficial y el paralelo (INDEC; BCRA, 2025), incrementan los costos de insumos y reducen los márgenes al liquidar divisas a un tipo de cambio desfavorable. El acceso al crédito también es limitado, ya que las tasas bancarias resultan inaccesibles para pymes vitivinícolas, y las líneas blandas del CFI (Línea Agroindustria 2024) ofrecen montos y plazos insuficientes. Además el aumento del 105% en el precio del gasoil (Secretaría de Energía, 2025) encarece la logística desde Córdoba hacia los puntos de exportación. A esto se suma una elevada carga tributaria: la alícuota de Ingresos Brutos en Córdoba en Córdoba varía entre el 1,5% y el 3% (Ley Impositiva Provincial 2025), y las contribuciones a la Seguridad Social representan cerca del 30% del salario bruto (AFIP, RG 5514/2024). Estos elementos reducen la competitividad y complejizan la inserción internacional de la empresa.

Factores sociales

Los factores sociales actuales favorecen al plan de exportación de Finca La Emilia con desembarco en Latinoamérica. El crecimiento de consumos de vinos premium (8% en 2024) y del enoturismo en Córdoba (22%) fortalece la visibilidad de bodegas boutique como la Emilia entre turistas latinoamericanos, que luego demandan el producto en sus países (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2025; Agencia Córdoba Turismo, 2024). Además, el 67% de los consumidores argentinos prioriza productos con historia y autenticidad, lo que respalda el valor exportable del relato familiar y artesanal de la bodega (Kantar Worldpanel, Food Trends 2024). Finalmente, al alta concentración en resveratrol en los vinos de Colonia Caroya y la posibilidad de certificaciones ecológicas responden a una creciente demanda de productos saludables y sostenibles, exigida por más de la mitad de consumidores nacionales (CEADS-UBA, 2024), lo que mejora la competitividad regional de la marca.

Factores tecnológicos

Finca La Emilia enfrenta oportunidades y desafíos tecnológicos que impactan son entre algunos el crecimiento del comercio electrónico y el uso de redes sociales permiten a empresas familiares o boutiques como esta posicionarse en mercados internacionales con costos reducidos, impulsados por iniciativas como el Plan Argentina Emprende Digital (Ministerio de Producción, 2024). Sin embargo, la conectividad en zonas rurales como en Colonia Caroya sigue siendo limitada, lo que restringe la digitalización plena del proceso exportador, a pesar de los avances previstos por el Programa de Conectividad 2024 del ENACOM. (“ENACOM lanzó el Programa "Conectividad Interés Público"”)

Por otro lado, la adopción de tecnologías emergentes como blockchain y etiquetas inteligentes, impulsadas por proyectos internacionales en los que participa el INTI, permite mejorar la trazabilidad, combatir el fraude y reforzar la autenticidad del vino argentino en los mercados globales. Estas herramientas representan una ventaja competitiva clave para Finca la Emilia en su estrategia de inserción internacional.

Es importante analizar el sector vitivinícola argentino, ya que atraviesa una etapa desafiante, caracterizada por una disminución significativa en el consumo interno y una creciente competencia en los mercados internacionales. En los últimos 15 años, el consumo de vino en Argentina se redujo en un 37%, superando ampliamente la caída global del 7,5% en el mismo periodo.

Según Javier Merino, consultor y empresario de la rama, este contexto obliga a los productores a replantear sus estrategias, enfocados en la producción de vinos de mayor valor agregado y en la diferenciación de sus productos para mantenerse competitivos. La estabilidad macroeconómica, especialmente en relación con la inflación y la volatilidad cambiaria, se presenta como un factor crítico que afecta la rentabilidad y la planificación a largo plazo del sector.

Además, la construcción y mantenimiento de una imagen sólida del vino argentino en el mercado internacional se identifica como elementos clave para mejorar el desempeño exportador. La inversión en promoción y marketing, tiene el potencial de generar un impacto significativo en la percepción y el valor de los vinos argentinos en el exterior.

La industria vitivinícola argentina enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno cambiante, donde la innovación, la calidad y la gestión de la imagen son fundamentales para

sostener y expandir su presencia en los mercados latinoamericanos e internacionales. (Meaños, 2025).

Durante el 2024, las exportaciones vitivinícolas argentinas registraron un crecimiento significativo, alcanzando los 207,6 millones de litros, lo que representó un aumento del 5,6% en volumen respecto al año anterior. En términos económicos, los envíos de vinos generaron U\$S 713,5 millones, mientras que el mosto concentrado aportó U\$S 132,3 millones, con un incremento del 74 %. En total, el sector exportó productos por un valor de U\$S 854,8 millones, reflejando una suba del 11 %.

Este desempeño se vincula a una mayor competitividad internacional y al aumento en el precio medio de los vinos exportados. Estos resultados consolidan la presencia del vino argentino en mercados estratégicos, incluido el latinoamericano. (Instituto Nacional de Vitivinicultura)

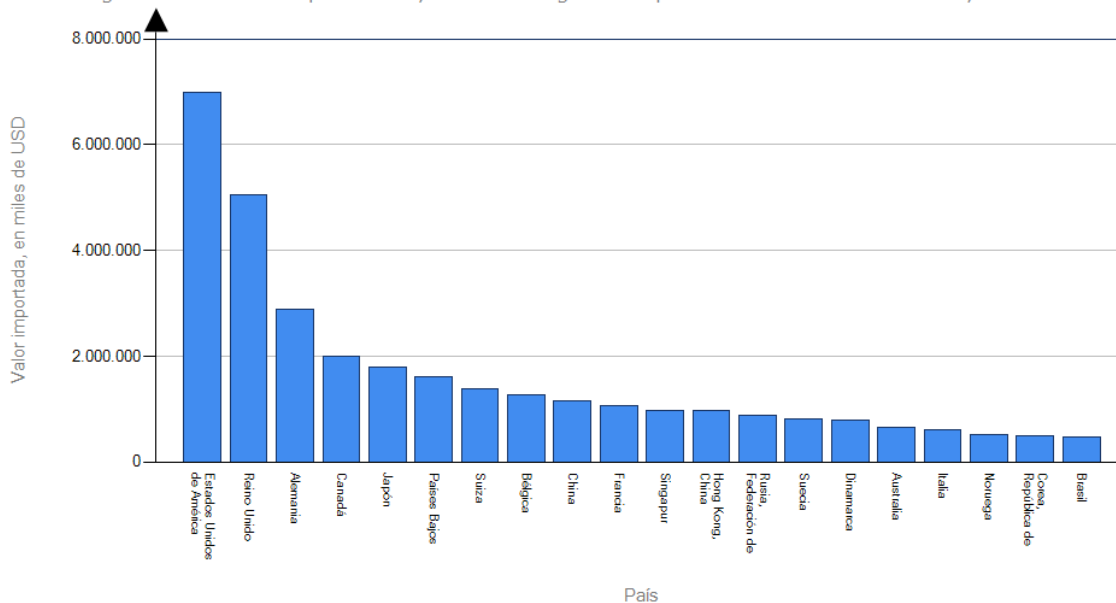
Análisis de las importaciones mundiales y exportaciones mundiales

Este análisis permite identificar los principales actores del comercio internacional en el sector vitivinícola, así como detectar posibles mercados de destino para la colocación de productos. Este estudio resulta fundamental para Finca La Emilia, ya que brinda una visión estratégica sobre los competidores presentes en el escenario global y ayuda a reconocer oportunidades comerciales concretas para la inserción de sus vinos en mercados con demanda creciente.

A continuación, el siguiente gráfico detalla la relevancia de países con el potencial económico como oportunidades comerciales de ventas de vinos. Ilustra el comportamiento de las importaciones mundiales de vino durante 2023, destacando a Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania como los principales destinos de este producto evidenciando así una alta concentración de la demanda en economías desarrolladas. También refleja una participación limitada de los países latinoamericanos en el volumen total importado. Esta situación constituye una oportunidad estratégica para la empresa Finca La Emilia, que puede utilizar el potencial de expansión en la región.

Imagen 1: Lista de los países importadores de vino anual a nivel mundial, 2023.

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2023
 Producto : 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado y de grado alcohólico adquirido > 0,5% vol o de grado adquirido de alcohol añadido > 0,5% vol

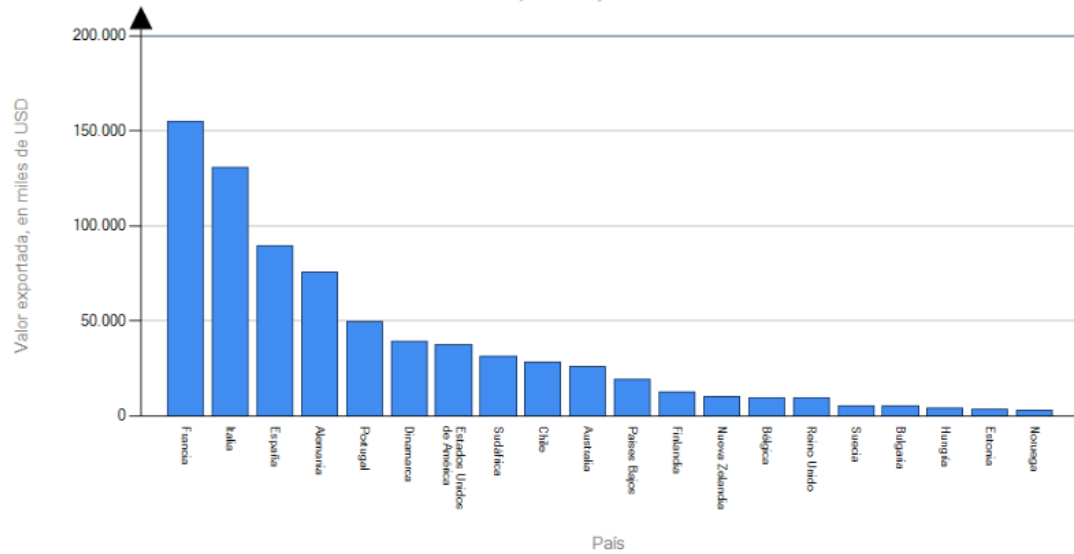


Fuente: Trade map (2023).

La imagen siguiente expone los principales países exportadores en el sector vitivinícola en 2023, los principales competidores de Argentina son algunos países europeos junto con Estados Unidos. La fuerte presencia de estos, indican claramente la necesidad de la empresa de evolucionar en todos los procesos de calidad, debido a la relevancia que tienen los mismos frente a un mercado tan exigente como el vitivinícola. Sin embargo, Chile, es el único competidor que se destaca en el mercado latinoamericano, haciendo viable la posibilidad de concreción de nuevos mercados deseados por parte de la firma, dado que evidentemente la demanda no está debidamente atendida.

Imagen 2: Lista de los países exportadores de vino anual a nivel mundial, 2023.

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2023
 Producto : 220422 Vinos de uvas frescas, incl. encabezado, y mosto en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol, en recipientes con capacidad > 2 l pero <= 10 l (exc. vino espumoso)



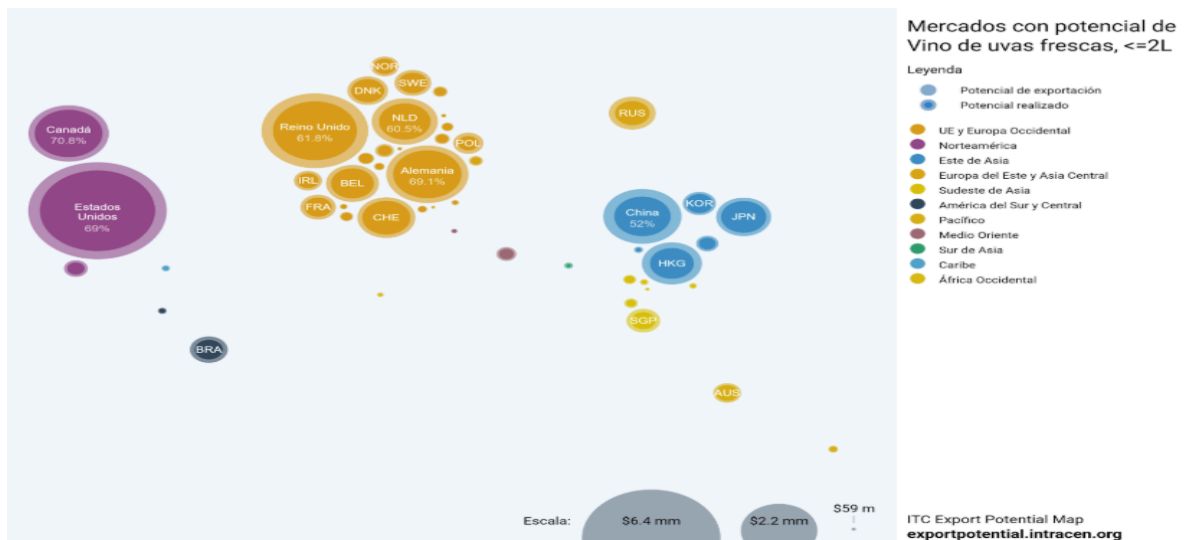
Fuente: Trade map (2023).

El mapa de potencial de exportación de vinos de uvas frescas en envases de hasta 2 litros refleja una fuerte concentración de oportunidades ya aprovechadas en mercados como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania, todos con niveles de realización superiores al 60%. Estos destinos, consolidados a nivel global, evidencian un alto grado de competencia y saturación para nuevos exportadores.

Desde la perspectiva de expansión de la finca hacia el mercado Latinoamericano, resulta significativo observar que Brasil figura como un mercado emergente dentro de este esquema. Aunque su escala es menor en comparación con los grandes importadores mundiales, su presencia indica una oportunidad concreta de desarrollo comercial en la región.

La baja concentración de competidores en América Latina, junto con factores culturales y geográficos favorables, convierten a estos mercados en espacios estratégicos para introducir vinos boutiques como los de la Finca Emilia. Posicionar la marca en estos destinos permitirá a la firma aprovechar el crecimiento proyectado del consumo de vinos y construir relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

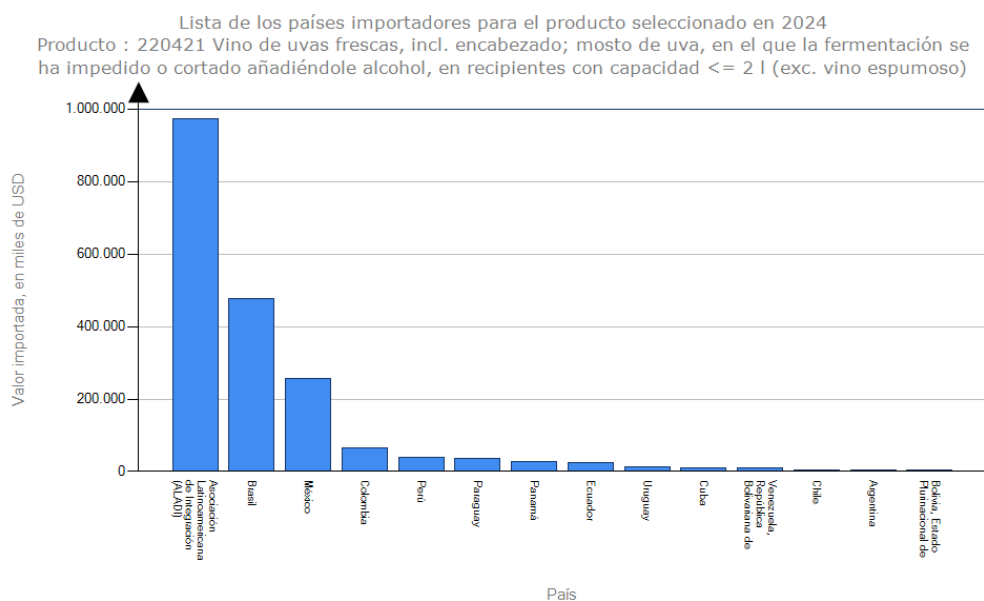
Imagen 3: Mercados con potencial de vino de uvas frescas, 2023.



Fuente: ITC Export Potential Map (2023).

Seguidamente, se presenta un gráfico extraído de Trade Map que muestra los datos de los países de la ALADI, que fueron los principales importadores del producto correspondiente a la posición arancelaria 2204.21 en el año 2024. Con base en esta información, se identificarán los cinco países con mayores volúmenes de importación para su posterior análisis en la matriz multicriterio, con el fin de seleccionar el país destino más conveniente.

Imagen 4: Lista de los países importadores de la ALADI para el producto de vino, 2024.



Fuente: Trade map (2024).

Diagnóstico y discusión

El presente trabajo se orienta al diseño de una estrategia de exportación que permita la inserción internacional de Finca La Emilia, con énfasis en los mercados latinoamericanos. Para ello, se ha analizado su situación actual a nivel interno, nacional e internacional.

La empresa no posee experiencia previa en comercio exterior, con lo cual, la propuesta del presente trabajo para alcanzar los objetivos planteados queda debilitada en términos de concretar una oportunidad comercial en el mercado latino. Sin embargo, posee fortalezas que compensan sus principales limitaciones. Entre ellas se destaca su identidad como bodega boutique, la tradición familiar, el uso de cepas europeas de calidad, un modelo artesanal de producción y una sólida presencia en el ámbito local y regional. Estas características refuerzan su potencial para ofrecer un producto diferenciado y con valor agregado, alineado con las tendencias actuales de consumo que valoran la autenticidad y métodos tradicionales.

Asimismo, se evidencian factores críticos internos que condicionan su proyección internacional. La falta de conocimientos técnicos en materia de comercio exterior, la ausencia de personal especializado y de una estrategia exportadora formalmente definida, junto con una estructura organizativa informal, limitan su capacidad de desembarco en otros países. La empresa opera bajo el régimen de monotributo, lo que restringe su volumen de facturación y producción, configurándose como una barrera concreta para sostener operaciones de exportación de manera sostenida.

Frente a este panorama, se debe formalizar su estructura legal y fiscal mediante la constitución de una sociedad registrada ante la AFIP y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). Esta adecuación permitirá ampliar su escala operativa, acceder a nuevos mercados de forma sostenida y mejorar la capacidad de respuesta frente a las exigencias del comercio internacional.

En este contexto, marcado por la inestabilidad económica, brecha cambiaria, altos costos logísticos y presión fiscal, resulta clave identificar nichos de mercados, establecer alianzas estratégicas, definir canales de distribución adecuados y adaptar la propuesta de valor a las preferencias del consumidor regional.

Como contrapartida, es fundamental aprovechar los acuerdos comerciales regionales, como el Mercosur, que ofrecen ventajas arancelarias concretas, además de programas públicos de promoción exportadora y el auge del comercio electrónico como medio de acceso directo a consumidores extranjeros.

En conclusión, si bien la firma transita en un contexto difuso, dispone de recursos internos y un entorno internacional favorable que, una vez corregidas las limitaciones en los eslabones operativos mencionados, puede desarrollar exitosamente el proceso exportador.

Marco teórico

Este trabajo tiene como objetivo general analizar e identificar posibles oportunidades comerciales para los vinos de la empresa La Emilia, en el mercado latinoamericano. Para el correcto análisis se procede a desplegar las herramientas teóricas a utilizar para llegar al país óptimo a desembarcar los productos.

En América Latina, los bloques comerciales representan un instrumento clave para identificar mercados prioritarios. El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) promueven la integración económica mediante la reducción de barreras arancelarias, la armonización normativa y la cooperación económica, lo que permite mejorar las condiciones de acceso a mercados vecinos.

El Mercosur, conformado por Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia (en proceso de adhesión), establece un régimen de arancel cero para el comercio entre países miembros, lo cual favorece la exportación de productos con valor agregado. Este bloque ofrece ventajas logísticas, afinidad cultural y un marco regulatorio común que reduce los costos y riesgos de ingreso. (López y Cadavid, 2020)

Por su parte, la ALADI permite avanzar en la apertura comercial a través de los ACE, lo cual otorga preferencias arancelarias negociadas entre países, facilitando el ingreso de productos argentinos a distintos destinos de la región.

Los Acuerdos de Complementación Económica (ACE), firmados en el marco de la ALADI, son fundamentales para analizar oportunidades comerciales dentro de América Latina. A través de estos acuerdos, se eliminan o reducen barreras arancelarias, lo que facilita

el ingreso de productos como el vino a distintos países de la región. (Daniel Berrettoni, Martín Cicowiez y Mariángeles Polonsky, 2008)

Para el primer objetivo específico de seleccionar el país destino de las exportaciones en el segundo trimestre del 2025, se utiliza la herramienta de matriz multicriterio, también conocida como Proceso de Análisis Jerárquico (AHP), desarrollada en 1970 por Thomas L. Saaty. Este análisis se utiliza para la toma de decisiones complejas, siendo especialmente útil cuando se deben evaluar distintas alternativas en función a múltiples variables. Aplicado al comercio internacional, este instrumento permite comparar diferentes mercados de destino a partir de criterios cuantitativos y cualitativos relevantes, asignando ponderaciones según la importancia estratégica de cada factor.

La matriz organiza la información de manera estructurada en tablas. En las filas se colocan las alternativas posibles y en las columnas se listan los criterios de evaluación. A cada combinación se le asigna un puntaje, que puede estar ponderado según la importancia relativa del criterio. El resultado final permite comparar las alternativas y seleccionar la más conveniente de forma objetiva. (Berumen and Llamazares Redondo, 2007)

Aplicada a este trabajo, la matriz cumple una función central en el cumplimiento del objetivo detallado anteriormente. Los criterios a ponderar en esta metodología son: importaciones totales, inflación, PBI per cápita, nivel de consumo de vino per cápita, aranceles e impuestos de importación, ranking de competitividad y distancia geográfica.

Para cada uno de ellos, se le asigna un peso relativo y luego se pondera por la calificación asignada donde el 1 significa muy desfavorable, y 5 altamente favorable. La misma, es la consecuencia de la aplicación de los rangos con iguales intervalos para cada una de las variables.

El segundo objetivo es diseñar e implementar una estrategia de marketing internacional integral, con el propósito de concretar la primera venta en el tercer trimestre del año en curso. Para este análisis se aplicará el modelo de las 4 P de marketing propuesto por Jerome McCarthy en 1960, en el cual considera las variables producto, precio, plaza (distribución) y promoción como ejes fundamentales para evaluar la viabilidad y posicionamiento de una oferta en distintos mercados.

La primera variable, el producto, refiere al bien ofrecido al mercado, incluyendo tanto sus características físicas como sus aspectos intangibles: calidad, diseño, marca y

presentación. En el marco del comercio exterior se debe determinar si el producto puede mantenerse en su formato original o si requiere preferencias del mercado objetivo, atendiendo a factores culturales, hábitos de consumo y expectativas del público objetivo. En el caso del vino, aspectos como el diseño de botella, el etiquetado, los colores y el nombre comercial inciden de manera directa en la percepción del consumidor y pueden influir en su posicionamiento.

Además, es necesario considerar características del país importador, como los canales habituales de compra, la segmentación del mercado y posibles variaciones estacionales de demanda. El análisis de esta variable exige comprender el perfil del consumidor, interpretar sus códigos culturales y adaptar la propuesta de valor cuando sea necesario. Por consecuencia, su correcta adecuación resulta determinante para lograr competitividad en el mercado seleccionado.

En cuanto al precio, este representa el valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar, considerando la calidad percibida, el origen y los beneficios asociados al producto. Existen diversas estrategias de fijación de precio, en las que se incluyen: el precio basado en los costos de producción más un margen de ganancia; el precio alto, aplicados en productos premium; el precio bajo, para facilitar el ingreso a mercados competitivos; el precio orientado a la competencia, y el precio basado en el valor percibido. Esta variable reviste especial importancia en el comercio exterior, ya que impacta directamente en la rentabilidad del negocio y en la forma en que se posiciona el producto en el país de destino.

La distribución o plaza, corresponde al proceso mediante el cual un producto se traslada desde el productor hasta el consumidor final. Los canales pueden clasificarse como cortos, cuando intervienen pocos intermediarios, o largos, cuando la cadena de distribución es más extensa. Asimismo pueden optar por modalidades exclusivas o selectivas, según el tipo de punto de venta y el posicionamiento buscado. En mercados externos, la elección del canal adecuado incide en los costos logísticos, el nivel de control sobre el producto y su disponibilidad en el punto de venta. Una estrategia definida en esta dimensión permite optimizar la presencia del producto, reforzar el posicionamiento de la marca y facilitar su inserción internacional.

Finalmente, la promoción abarca todas las acciones destinadas a generar visibilidad, atraer al consumidor y consolidar el reconocimiento de la marca. En entornos internacionales, esta variable cumple un rol estratégico, ya que permite construir credibilidad y captar la

atención en mercados donde la empresa aún no está posicionada. La participación en ferias, rondas comerciales y misiones empresariales fortalece la presencia institucional y facilita el contacto con actores clave, como importadores o distribuidores.

En paralelo, las acciones de promoción directa como campañas en redes sociales, eventos, degustaciones o beneficios para compradores mayoristas, permite llegar a públicos segmentados con eficacia y bajo costo, especialmente en el caso de productos boutique como el vino. Es fundamental adaptar la estrategia comunicacional a las particularidades del mercado objetivo, considerando las plataformas más utilizadas, las costumbres locales y la percepción del producto. Una planificación adecuada a esta variable contribuye no sólo al incremento de las ventas, sino también a consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado externo. (Lerma K, Alejandro E., y Enrique Marquez Castro, 2010)

Plan de implementación

En esta sección se abordan las herramientas previamente mencionadas y desarrolladas, con el propósito de identificar el país de destino más adecuado dentro del mercado latinoamericano para la primera incursión internacional de los vinos boutique producidos por Finca La Emilia, prevista para el segundo trimestre del 2025.

Los cinco países miembros de la ALADI que se destacan como principales importadores de vino son Brasil, México, Colombia, Perú y Paraguay. Estos países serán evaluados según los siguientes criterios: importaciones totales, importación de vinos, inflación, PBI per cápita, nivel de consumo de vino per cápita, aranceles e impuestos de importación, ranking de Competitividad y distancia geográfica.

Tabla 3: Calificación para criterios en la matriz multicriterio.

Calificación	
5	Muy bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy malo

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, se presenta el proceso de recopilación y análisis de la información necesaria para evaluar a cada país según los criterios establecidos en la matriz multicriterio. Los datos se organizan en tablas comparativas para facilitar la visualización y comparación entre países. Asimismo, se elabora una tabla que establece los rangos de cada variable y sus respectivas calificaciones, con el objetivo de asignar puntajes a la información recabada de manera estructurada y coherente.

Tabla 4: Importaciones totales en el 2024 (valor en miles de USD)

Importaciones totales en miles de USD			Importaciones totales en miles de USD		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	262.869.606	3	0 a 100.000.000	Muy malo	1
México	571.784.648	5	100.000.001 a 200.000.000	Malo	2
Colombia	79.688.269	1	200.000.001 a 300.000.000	Regular	3
Perú	55.026.567	1	300.000.001 a 400.000.000	Bueno	4
Paraguay	16.563.002	1	400.000.001 a +	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Trade Map.

Tabla 5: Importaciones de vino en el 2024 (valor en miles de USD)

Importaciones de vino en miles de USD			Importaciones de vino en miles de USD		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	478.557	5	0 a 100.000	Muy malo	1
México	255.395	3	100.001 a 200.000	Malo	2
Colombia	66.080	1	200.001 a 300.000	Regular	3
Perú	38.868	1	300.001 a 400.000	Bueno	4
Paraguay	35.214	1	400.001 a +	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Trade Map.

Tabla 6: Índice de Precios al Consumidor Interanual.

Índice de Precio al Consumidor			Índice de Precio al Consumidor		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	5,30%	3	8,1% a +	Muy malo	1
México	3,90%	4	6,1% a 8%	Malo	2
Colombia	5,20%	3	4,1% a 6%	Regular	3

Perú	8,80%	1	2,1% a 4%	Bueno	4
Paraguay	4,00%	4	0 a 2%	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Datos macro.

Tabla 7: Producto Interno Bruto per cápita anual.

PIB anual			PIB anual		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	2.006.681 M€	5	0 a 500.000M€	Muy malo	1
México	1.712.228 M€	4	500.001 a 1.000.000 M€	Malo	2
Colombia	386.803 M€	1	1.000.001 a 1.500.000M€	Regular	3
Perú	267.149 M€	1	1.500.001 a 2.000.000M€	Bueno	4
Paraguay	39.866 M€	1	2.000.001 M€ a +	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Datos macro.

Tabla 8: Nivel de Consumo de vino per cápita.

Nivel de consumo de vino per cápita			Nivel de consumo de vino per cápita		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	1,8 lts	1	0 a 2,0 lts	Muy malo	1
México	1,2 lts	1	2,1 a 4,0 lts	Malo	2
Colombia	1,2 lts	1	4,1 a 6,0 lts	Regular	3
Perú	2,8 lts	2	6,1 a 8,0 lts	Bueno	4
Paraguay	8,44 lts	5	8,1 a +	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de ICEX.

Tabla 9: Arancel de importación.

Arancel de Importación			Arancel de Importación		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	0%	5	8,1% a +	Muy malo	1
México	8%	2	6,1% a 8%	Malo	2
Colombia	0%	5	4,1% a 6%	Regular	3
Perú	6%	3	2,1% a 4%	Bueno	4
Paraguay	0%	5	0 a 2%	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Enolife y Icontainers.

Tabla 10: Ranking de competitividad a nivel mundial.

Ranking de Competitividad			Ranking de Competitividad		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	71°	2	81° a +	Muy malo	1
México	48°	3	61 a 80°	Malo	2
Colombia	57°	3	41 a 60°	Regular	3
Perú	65°	2	21 a 40°	Bueno	4
Paraguay	97°	1	1 a 20°	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Datos Macro.

Tabla 11: Distancia geográfica desde Colonia Caroya hasta la capital del país destino.

Distancia Geográfica			Distancia Geográfica		
Países	Dato	Calificación	Rango	Valor	Calificación
Brasil	2.239 km	4	6.001 a 7.500 km	Muy malo	1
México	7.326 km	1	4.501 a 6.000 km	Malo	2
Colombia	6.111 km	1	3.001 a 4.500 km	Regular	3
Perú	3.854 km	3	1.501 a 3.000 km	Bueno	4
Paraguay	1.008 km	5	0 a 1.500 km	Muy bueno	5

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Google Maps.

Tabla 12: Matriz multicriterio.

Variables	Peso relativo	Brasil			México			Colombia			Perú			Paraguay		
		Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación
Importaciones totales	15%	262.869.606	3	45	571.784.648	5	75	79.688.269	1	15	55.026.567	1	15	16.563.002	1	15
Importaciones de vino	20%	478.557	5	100	255.395	3	60	66.080	1	20	38.868	1	20	35.214	1	20
Índice de precios al consumidor (IPC)	10%	5,30%	3	30	3,90%	4	40	5,20%	3	30	8,80%	1	10	4,00%	4	40
PIB per cápita (anual)	10%	2.006.681	5	50	1.712.228	4	40	386.803	1	10	267.149	1	10	39.866	1	10
Nivel de consumo de vino per cápita	20%	1,8 lts	1	20	1,2 lts	1	20	1,2 lts	1	20	2,8 lts	2	40	8,44 lts	5	100
Aranceles e impuestos por importación	15%	0%	5	75	8%	2	30	0%	5	75	6%	3	45	0%	5	75
Ranking de Competitividad	5%	71	2	10	48	3	15	57	3	15	65	2	10	97	1	5
Distancia geográfica	5%	2.239 km	4	20	7.326 km	1	5	6.111 km	1	5	3.854 km	3	15	1.008	5	25
TOTAL:	100%			350			285			190			165			290

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Trade Map, Datosmacro, Google Maps, Enolife, Icontainers, ICEX. (2025)

Como se observa en la matriz multicriterio, Brasil representa el país de destino más adecuado para el primer desembarco internacional de los vinos cordobeses. En este contexto, se identifican diversos factores favorables, entre los cuales se destaca la estrecha relación comercial entre Argentina y Brasil, ambos miembros del Mercosur, lo que permite el acceso al mercado brasileño con arancel cero.

Brasil: caracterización General del Mercado

Brasil es el país más extenso de América del Sur y la principal economía de la región. Con una población aproximada de 214 millones de habitantes, ofrece un mercado interno amplio y con alto potencial para la inserción de productos internacionales. Su capital es Brasilia, aunque otras ciudades como São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, entre otras, también se destacan por su relevancia económica, comercial e industrial. El idioma oficial es el portugués y la moneda vigente es el real brasileño (BRL).

La economía brasileña se caracteriza por su diversidad y por la presencia de sectores altamente desarrollados, como la agroindustria, la minería, la manufactura, la energía y los servicios. Por su volumen de Producto Interno Bruto (PIB), Brasil se posiciona entre las 10 economías más importantes a nivel global. En 2024, su PIB alcanzó USD 2,13 billones, con un ingreso per cápita cercano a los USD 9.900. Durante ese mismo año, la economía registró un crecimiento del 2,2%, y una inflación del 4,0%.

Brasil desempeña un rol activo en el comercio internacional y forma parte de diversos organismos, entre ellos el Mercosur, los BRICS, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las Naciones Unidas. Sus principales socios comerciales son China, Estados Unidos y Argentina, con quienes mantiene flujos de intercambio significativos (Datos macro, 2024).

En el marco del Mercosur, la relación comercial entre Argentina y Brasil se destaca por su carácter estratégico y por los beneficios derivados de la integración regional. El régimen de arancel cero para los productos originarios del bloque facilita la colocación de bienes argentinos en el mercado brasileño.

El valor de las importaciones de vinos en Brasil fue uno de las variables que incidieron favorablemente en su posición dentro de la matriz multicriterio. En los últimos cinco años, las importaciones de este producto registraron un crecimiento anual promedio del 10%. Sin embargo, el consumo de vino per cápita se mantiene relativamente bajo en comparación con los demás países en la región, con un promedio anual por habitante de 1,81 litros, lo que evidencia un amplio margen para el desarrollo del mercado. (ICEX)

Definido Brasil como país de destino para las exportaciones de La Emilia, se procede al desarrollo del mix de marketing internacional, con el objetivo de concretar la primera venta en el tercer trimestre del 2025.

Introducción al mercado brasileño mediante la estrategia de modelo de las 4P.

Para realizar operaciones de comercio exterior, es imprescindible que la empresa se encuentre debidamente inscrita ante la ARCA y cuente con habilitación como importadora y exportadora. Asimismo, debe disponer de la documentación correspondiente, a fin de presentarla ante los organismos correspondientes cuando así se requiera.

A continuación, se despliega una lista de posibles proveedores empresas importadoras:

- *Casa Santa Luzia*. Ubicación: Sao Paulo. Teléfono de contacto: (11) 3897-5000. Correo electrónico: saclojavirtual@santaluzia.com.br Sitio web: <https://www.santaluzia.com.br/>
- *De la croix vinhos*. Ubicación: Sao Paulo. Teléfono de contacto: +55 11 3034-6214. Sitio web: <https://www.delacroixvinhos.com.br/>
- *Super Muffato*. Ubicación: Ponta Grossa, Foz do Iguaçu, Curitiba, Sao Paulo, Aracatuba y Paraná (Sede central en Cascavel, Paraná). Teléfono de contacto: (45) 4009-5000. Correo electrónico: supermuffato@muffato.com.br. Sitio web: www.supermuffato.com.br
- *Aurora, Fine Brands*. Ubicación: Sao Paulo. Teléfono de contacto: (11) 3623-2288. Correo electrónico: ajuda@aurora.com.br Sitio web: <https://www.aurora.com.br/>

El proveedor seleccionado para la exportación es Casa Santa Luzia, empresa ubicada en São Paulo, que se destaca por su emporio de alimentos de alta calidad y exclusividad de cualquier parte del mundo.

Producto

El producto seleccionado para la exportación es vino, específicamente de cepas Malbec. Se trata de una bebida alcohólica obtenida por la fermentación total o parcial del mosto de uvas frescas, cuya graduación alcohólica debe situarse entre un 8% y 15% en volumen. Su posición arancelaria, según la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), es 2204.21.00.200.

Dado que Brasil es un país miembro del Mercosur, el derecho de exportación es 0% y el reintegro asciende al 7%, conforme a lo establecido por la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Adicionalmente, mediante la gestión del Certificado de Sello Alimentos

Argentinos y Sistema de Denominaciones de Origen e Indicación Geográfica, es posible acceder a un reintegro adicional del 0.5%. En cuanto a la intervención obligatoria de organismos estatales, corresponde a SENASA y al Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

El vino será presentado en botellas de vidrio de 750 ml, y su etiquetado deberá estar redactado en portugués, idioma oficial de Brasil. En cuanto al volumen a comercializar, se optó por realizar el envío mediante un contenedor de 20 pies, compuesto por 11 pallets y 1.056 cajas cada uno. Cada caja contiene 6 unidades, lo que totaliza 6.336 botellas y un volumen de 4.752 litros de vino exportado.

Para la salida del producto desde Argentina, el etiquetado debe incluir información obligatoria como la marca comercial, tipo de vino, color, país de origen, nombre, dirección y número de inscripción del importador en INV, contenido neto, graduación alcohólica y número de libre venta (opcional). Asimismo, para su ingreso al mercado brasileño, el producto debe estar registrado en MAPA, contar con etiquetas frontales y/o laterales en portugués, respetar el tamaño mínimo de la letra establecido, e incluir leyendas obligatorias, entre otros requisitos.

Precio

La cotización de precio se establece bajo la condición de FCA (Free carrier - Franco Transportista). Según la Cámara de Comercio Internacional (2019), el incoterm FCA implica que el vendedor entrega la mercancía al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido, asumiendo los costos, riesgos hasta ese punto y trámites en la aduana de exportación.

El Incoterm FCA se selecciona por que la empresa exportadora prefiere no asumir los riesgos inherentes al transporte internacional. La responsabilidad de transporte, seguro y documentación, recae en el comprador a partir del punto de entrega del transportista. En contraste, los incoterms como CIP o CPT implicaría mayores cargas de seguro y organización, que la empresa prefiere evitar para optimizar el aspecto logístico y financiero.

El valor cotizado contempla los costos de producción, embalaje, etiquetado, carga en el transporte designado por el comprador, traslado interno hasta el punto de entrega acordado, despacho de exportación y seguro dentro del territorio nacional.

La operación contempla un volumen total de 6.336 botellas (750ml), organizadas en 1.056 cajas (6 botellas cada una), distribuidas en 11 pallets. La carga completa será transportada en contenedor completo (FCL). El costo de elaboración por botella es de USD 8, con un valor total de mercadería de USD 50.680. A este monto se le adicionan los costos asociados al embalaje, documentación, flete interno, seguro, y gastos aduaneros, y se reducen reintegros a la exportación. La utilidad bruta estimada (35%) también se incorpora como componente final. El cálculo FCA total asciende a USD 73.926,76, lo que equivale a USD 70 por caja o USD 11,66 por botella (750ml).

Tabla 13: Cálculo FCA de exportación.

Producto: 2204.21.00.200 - Destino final: Sao Paulo, Brasil.	
USD 8 unidad x 750ml - 11 pallets - 1056 cajas x 6 unidades - TOTAL: 6.336 unidades	
Costo de la mercadería	50.688
Embalajes y etiquetado	450
Documentación	150
Deposito aduanero	400
Flete interno	750
Seguro interno	50
Derechos de exportación 0%	----
Reintegro 7 %	(5174,87)
Gastos Aduaneros 1 %	739,26
Utilidad de impuestos a las ganancias 35 %	25874,36
FCA	73.926,76

Fuentes: Elaboración propia.

$$\text{FCA: } 52.488 / 1 + 0.07 - 0.01 - 0.35 = 52.488 / 0.71 = 73.926,76$$

$$\text{FCA: } 73.926,76 / 6336: \text{USD } 11,66$$

A fin de evaluar la competitividad de este precio en el mercado de destino, se comparan los valores propuestos con referencias oficiales y de mercado:

Tabla 14: Comparación de precios promedio por botella de 750ml en USD.

Concepto	Precio en USD (botella 750ml)
Precio FCA por botella (Finca La Emilia)	USD 11,66
Precio promedio vino importado (Valor CIF)	USD 11,89

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Trade Map.

Como se observa, el precio FCA propuesto resulta inferior al valor CIF promedio de importación por botella. Si bien, se puede inferir que el valor de ingreso al mercado brasileño puede ser levemente superior, evidencia una posición competitiva asociada a la calidad del producto y márgenes atractivos de ganancias.

Una vez obtenido el precio total del cálculo FCA, se procede a realizar una Factura Proforma para enviar a Casa Santa Luzia. Es una oferta comercial de forma escrita, describiendo las condiciones de venta y producto.

El medio de pago elegido será la carta de crédito, por tratarse de una herramienta que brinda seguridad a ambas partes. Este instrumento garantiza al exportador el cobro de la operación, una vez cumplidas las condiciones estipuladas, mientras que el importador efectúa el pago al momento de recibir la documentación necesaria para retirar la mercadería.

La elección se justifica en función de que se trata de una relación comercial incipiente, sin antecedentes previos entre las partes, y por el volumen económico de la operación, que hace necesario minimizar riesgos. Si bien existen otras alternativas, como las transferencias bancarias, estas requieren un mayor nivel de confianza, por lo que se consideran menos adecuadas para operaciones iniciales de comercio internacional.

Plaza

La carga completa será transportada en contenedor completo en camión, desde Córdoba a São Paulo, ya que esta modalidad permite una mayor eficiencia logística al reducir tiempos y riesgos asociados a consolidación de carga. El transporte será de tipo FCL, con documentación obligatoria requerida en ambos países: la Carta de Porte Internacional por Carretera (CRT), que actúa como contrato de transporte entre el remitente y la empresa transportista; el Manifiesto Internacional de Carga y Documento de Tránsito Aduanero (MIC-DTA) habilita el tránsito de la mercadería por distintos territorios sin necesidad de nacionalización inmediata; el Certificado de Origen que es emitido por la Cámara de Comercio, acredita el origen argentino del producto; los Certificados Sanitarios que son

emitidos por organismos habilitados a garantizar que el producto cumpla con las normas higiénico-sanitarias exigidas por el país importador, en este caso Brasil; la Lista de Empaque (Packing List), detalla el contenido exacto de la carga; la Factura Comercial, documento esencial que respalda legalmente la transacción internacional; y la documentación aduanera complementaria, compuesta por formularios y registros exigidos tanto por la ARCA - Dirección general de aduanas como por la Receita Federal do Brasil. (ARCA, Secretaría de Comercio exterior de Brasil)

El trayecto se realizará vía terrestre, inicia en Córdoba por la ruta Nacional 19, conectando con la Ruta Nacional 14, hasta llegar a la ciudad fronteriza de Santo Tomé, en la provincia de Corrientes. Allí, la carga cruza el Puente Internacional de Integración hacia São Borja, en el estado brasileño de Rio Grande do Sul, continuando el trayecto por las rutas BR-285 y BR-116 hasta alcanzar el destino final de São Paulo.

En la ruta logística, la mercadería atraviesa control aduanero en el despacho de origen en Córdoba, la aduana de salida argentina en Santo Tomé (ARCA-DGA), aduana de ingreso brasileña en São Borja (Receita Federal do Brasil), y eventualmente una aduana interior en São Paulo (MAPA, 2023).

Antes de la llegada a destino, es importante verificar que el estado de la carga sea adecuado (producto frágil), asegurar que toda la documentación necesaria esté correctamente, brindar apoyo ante requerimientos específicos ante autoridades brasileñas, ofrecer soporte ante consultas del importador, y contar con disponibilidad para resolver reclamos de forma profesional y eficaz.

Para la inserción del producto cordobés en el mercado brasileño, se utilizará la modalidad de contrato de distribución internacional, que establece una relación comercial mediante la cual el fabricante autoriza al distribuidor a adquirir sus productos para la reventa, asumiendo los riesgos y gastos operativos. Este contrato debe contemplar aspectos claves como la exclusividad, las condiciones de venta y pago, volúmenes mínimos de compra, duración, causales de terminación, protección de marca y obligaciones de promoción, resolución de conflictos y legislación aplicable. (Cabanellas 2017).

La elección de esta figura contractual se encuentra sustentada en el perfil importador seleccionado. Casa Santa Luzia es un establecimiento histórico del mercado minorista brasileño, reconocido por su especialización de productos gourmet y de alta gama. Su

posicionamiento en Sao Paulo como referente en alimentos y bebidas del segmento boutique brinda garantías tanto en términos de visibilidad como de llegada al público objetivo. Además de su canal directo de ventas, la firma posee vínculos con hoteles, restaurantes y tiendas especializadas, lo que permite ampliar el alcance de distribución del producto.

Promoción

La estrategia de promoción se centrará en posicionarlo como un producto boutique y de alta gama, orientado a un consumidor exigente, conocedor y dispuesto a pagar por calidad y diferenciación. La propuesta de valor del producto radica en su origen caroyense, su edición limitada, su elaboración artesanal y su identidad de terroir, es decir, el conjunto de características del entorno natural - suelo, clima y cultura vitivinícola - que le otorgan al vino un perfil único. Estos atributos responden a tendencias actuales del consumidor gourmet. (Koeller y Dalmoro, 2020).

El canal de comercialización será indirecto, mediante un distribuidor exclusivo en destino: Casa Santa Luzia, actor clave en el segmento minorista premium de São Paulo. Su trayectoria en la comercialización de etiquetas importadas facilita el ingreso y adaptación al mercado brasileño, aportando conocimiento sobre normativa locales, hábitos de consumo y preferencias culturales. En este marco, se combinarán acciones institucionales y comerciales, aprovechando tanto herramientas del sector público como oportunidades específicas dentro del canal gourmet.

En primer lugar, se contempla la participación en ferias internacionales del sector alimentos y bebidas, tanto en Argentina como en Brasil. A nivel local, se prevé la asistencia a eventos organizados por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), tales como misiones comerciales, rondas de negocios y ferias como Caminos y Sabores y Exposición rural. En Brasil, se prioriza la presencia en ferias reconocidas como ANUFOOD Brazil (São Paulo) y Wine South America (Bento Gonçalves, RS), espacios orientados a distribuidores, importadores, sommeliers y compradores de grandes cadenas minoristas. (Koeller y Dalmoro, 2020)

En este contexto, sería positivo implementar una estrategia de internacionalización selectiva, orientada a mercados internacionales que valoran la autenticidad y la producción limitada. Entre las acciones concretas se destacan: fortalecer la presencia digital mediante e-commerce propio, participar en ferias internacionales con apoyo institucional, y potenciar

el enoturismo como experiencia de marca. Según Kotler y Keller (2016), las pequeñas marcas pueden competir globalmente si logran diferenciarse por su propuesta de valor, mientras que Johnson (2017) remarca la importancia de aprovechar recursos internos distintivos para responder al retorno.

Adicionalmente, se prevé el aprovechamiento de programas de apoyo a la internacionalización, tales como el Programa de Acompañamiento a Empresas Argentinas Exportadoras (PAEX), y el Plan Nacional de Promoción de Exportaciones, los cuales brindan asistencia técnica, financiamiento parcial de viajes y visibilidad institucional en mercados claves. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2023)

En plano comercial, se desarrollará una estrategia conjunta con Casa Santa Luzia, para implementar acciones promocionales directas, tales como degustaciones, catas guiadas y presencia en eventos gastronómicos exclusivos, con el objetivo de construir marca y generar fidelización del consumidor final. A su vez, se adoptaran estrategias promocionales propias del segmento boutique como ediciones limitadas con diseño de etiqueta personalizado, alianzas con restaurantes de alta gama y vinotecas especializadas, participación en circuitos gastronómicos y semanas del vino, y presencia digital en plataformas especializadas y redes sociales orientadas a público gourmet.

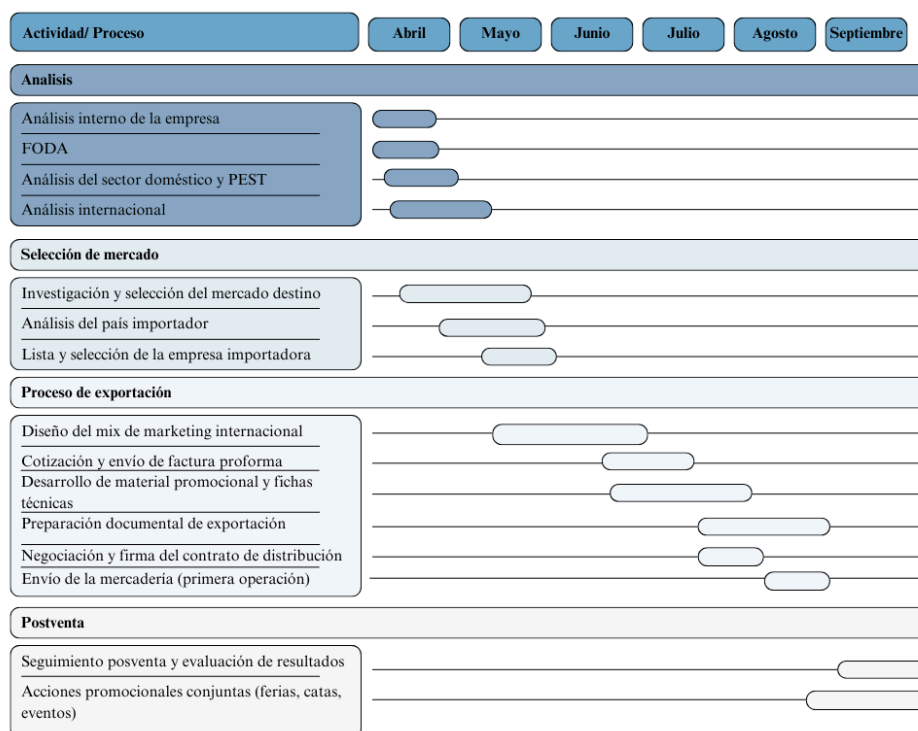
Esta estrategia de promoción busca consolidar el posicionamiento del vino en el segmento premium del mercado brasileño, destacando su origen diferencial y construyendo una imagen de marca sólida, coherente y culturalmente adaptada.

Diagrama de Gantt

Se recomienda al ser la primera exportación de Finca La Emilia, utilizar para esta operación y futuramente, el Diagrama de Gantt, desarrollado por Henry L. Gantt; su utilidad principal radica en que permite visualizar de forma clara el cronograma de actividades, asignar recursos y detectar posibles retrasos o supersticiones de tareas, facilitando la toma de decisiones en tiempo real (Kerzner, 2017).

En este caso el cronograma está estructurado en base a los trimestres definidos para el año 2025, con foco en el segundo y tercer trimestre, que abarca de abril a septiembre. Para que el proceso comercial de exportación sea prolijo y tenga solidez, se estima que la duración de cada actividad es de 1 a 2 meses, siguiendo una lógica de secuencia entre análisis, diseño, ejecución y evaluación.

Tabla 15: Diagrama de Gantt para la exportación de vinos de Finca La Emilia.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Este trabajo se propuso diseñar una estrategia de internacionalización específicamente adaptada a Finca La Emilia, una pyme vitivinícola boutique ubicada en Colonia Caroya, Córdoba. A pesar de contar con un producto de alta calidad y una identidad de marca diferenciada, la empresa enfrenta una situación actual limitada por su estructura informal, su condición fiscal como monotributista y la falta de experiencia en comercio exterior.

La principal problemática destacada fue la ausencia de una estrategia exportadora estructurada, lo cual impide a la empresa aprovechar el potencial de mercado latinoamericano, diversificar riesgos comerciales y posicionar su producto en nichos internacionales con creciente demanda de vinos de autor. Esta carencia incluye desde la falta de conocimientos técnicos hasta la inexistencia de canales de distribución externos o vínculos con socios comerciales.

Como solución, se diseñó una propuesta integral orientada al desembarco en el mercado gourmet de Brasil, seleccionado mediante una matriz multicriterio que ponderó

variables claves como aranceles, consumo de vino, estabilidad económica y distancia geográfica. El plan incluye la elección de vino Malbec como producto insignia, la modalidad FCA para fijación de precio, logística terrestre, carta de crédito como método de pago, y una estrategia de marketing basada en acciones presenciales y digitales, especialmente a través de alianzas con un distribuidor especializado en Sao Paulo.

Se concluye que esta solución puede ser exitosa siempre que se apliquen con rigor las herramientas de implementación detalladas a lo largo del trabajo. Entre ellas, se destacan la necesidad de formalizar la estructura fiscal y legal de la empresa, tercerizar la gestión de comercio exterior para reducir errores operativos, y establecer alianzas estratégicas con actores locales del sector gourmet, incluyendo desarrollos de maridajes conjuntos que aumenten la visibilidad del producto.

De concretarse, esta primera experiencia exportadora puede convertirse en el punto de partida para la proyección internacional sostenida de la empresa, sin perder su identidad ni su esencia artesanal.

Recomendaciones

En el siguiente apartado, se detallan algunas recomendaciones como herramientas a tener en cuenta de manera de consolidar el proceso de internacionalización.

Por ello, es fundamental gestionar las demandas del cliente a través de la planificación de acciones que impacten positivamente en su nivel de satisfacción. En este sentido, se debe monitorear la comunicación con el cliente desde el primer contacto hasta el cierre de la operación comercial, en cuanto al manejo de la empresa para las negociaciones, la logística, el producto, la entrega y la asistencia post entrega; esto no solo será un beneficio para el cliente si no también para Finca La Emilia. Obtener una retroalimentación de la operación, es una herramienta fundamental para corregir, mejorar el proceso, y mantener estándares.

Por lo tanto, se propone la realización de actividades personalizadas con el consumidor final de vinos a través de encuestas o llamados telefónicos para evaluar sus hábitos, preferencias y expectativas del producto y así, y detectar oportunidades de mejora y adaptación.

Asimismo, se considera conveniente incorporar los servicios de una consultora especializada en el mercado brasileño que actúa como socio estratégico en la fase de inserción comercial. Esta contratación permitirá realizar estudios cualitativos directamente en el mercado destino, tales como degustaciones dirigidas, focus group y encuestas de percepción, orientados a recolectar impresiones reales del consumidor objetivo en São Paulo.

Además, se hace necesario contar con un equipo técnico local que posibilite la toma de decisiones de forma eficiente, basada en evidencia concreta. De manera de reducir los márgenes de incertidumbre y optimizar las estrategias de inserción en el segmento gourmet.

Ya que la empresa no tiene experiencia en el rubro de comercio exterior se recomienda la subcontratación de un departamento especializado, con el objetivo de optimizar la gestión operativa de exportaciones, identificar nuevas oportunidades y mercados y profundizar el análisis de perfiles de consumidores internacionales. Esta medida también permitirá acceder a conocimientos técnicos actualizados y mejorar la eficiencia en los procesos logísticos y aduaneros. A su vez, permitirá contar con un enfoque estratégico para la expansión comercial, sin necesidad de asumir los costos fijos asociados a un equipo interno permanente.

Finalmente, se recomienda la generación de acuerdos comerciales con fabricantes brasileños de alimentos gourmet o de estilo boutique, vinculados al segmento de eventos. Este tipo de alianzas, permitirá crear ofertas integradas, donde los productos de ambas partes se complementen, potenciando su atractivo para organizadores y consumidores finales. Por ejemplo, se podrían desarrollar propuestas de maridaje con vinos y productos típicos del mercado brasileño, como diferentes variedades de vinos con carnes curadas, embutidos premium acompañados de tablas de queso locales. Comercializar en conjunto, no solo amplía la posibilidad de posicionamiento, sino que también facilita el ingreso a circuitos específicos del mercado local, aprovechando la trayectoria y el conocimiento del socio estratégico.

Bibliografía

- AFIP. (2024). *Resolución General 5514/2024: Contribuciones a la Seguridad Social*. Administración Federal de Ingresos Públicos. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/308401/20240530>
- ARCA - Dirección General de Aduanas. (2024). *Manual de procedimientos aduaneros para exportaciones*. Administración Federal de Ingresos Públicos. <https://www.afip.gob.ar>
- Berrettoni, Daniel. (12 agosto 2008). *El comercio de la Argentina con los países de la ALADI frente a distintos escenarios de liberalización*. https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/12_el_comercio_de_la_argentina_con_los_paises_de_la_aladi_.pdf.
- Berumen, Sergio A., y Francisco Llamazares Redondo. (Diciembre 2007). *La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente,* http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200004&script=sci_artt_ext.
- Cabanellas, G. (2017). *Contratos internacionales: Modelos y comentarios*. <http://ecommercearg.thomsonreuters.com.ar/978-987-03-4485-8%E2%80%8B.pdf>
- CEADS-UBA. (2024). *Estudio sobre consumo sostenible y preferencias alimentarias en Argentina*. Centro de Estudios para el Desarrollo Sustentable – Universidad de Buenos Aires.
- Daniel Berrettoni, Martín Cicowiez y Mariángeles Polonsky. (2008). *El comercio de la Argentina con los países de la ALADI frente a distintos escenarios de liberalización*. Revista del CEI. https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/12_el_comercio_de_la_argentina_con_los_paises_de_la_aladi_.pdf
- Datos Macro. (2024). *Brasil: Economía y demografía*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>
- Decisión CMC 32/15. (2015). *Normas sobre aranceles y preferencias intrazona del Mercosur*. Consejo del Mercado Común del Mercosur.
- Decreto 176/2023. (2023). *Modificación del régimen de retenciones y reintegros a las exportaciones*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Diego López-Cadavid, Juan G. Vanegas y José J. Baena. (febrero 2020). *Aplicación de un método multicriterio en la enseñanza de la investigación de mercados internacionales*.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100113

ENACOM. (7 Octubre 2024). *ENACOM lanzó el Programa “Conectividad Interés Público”*.

<https://www.enacom.gob.ar/institucional/enacom-lanzo-el-programa--conectividad-interes-publico- n4695>.

Gerry Johnson. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. N 11 edición ed., Pearson Education.

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/attachments/183/183_2022_03_25!06_23_15_P M.pdf

Henry Mintzberg. *Safari a la estrategia*.

<https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/es/safari-a-la-estrategia.pdf>

ICEX. (2023). *El mercado del vino en Brasil 2023*. ICEX España Exportación e Inversiones.

<https://www.icex.es>

IDES. (2023). *Informe de coyuntura económica: Exportaciones, tipo de cambio y retenciones*. Instituto para el Desarrollo Económico y Social.

INDEC. (2025). *Índice de precios y variación inflacionaria*. Primer semestre de 2025.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (8 enero 2025). *Las exportaciones vitivinícolas argentinas crecieron un 11% en 2024- Uvas Argentinas*.

<https://uvasargentinas.com.ar/exportaciones-vitivinicolas-argentinas-crecieron-un-11-en-2024/>.

Kantar Worldpanel. (2024). *Food Trends Argentina: Preferencias de consumo alimentario y productos con historia*. <https://www.kantarworldpanel.com>

Kerzner, H. (2017). *Dirección de proyectos: Un enfoque sistémico para la planificación, programación y control* (12ª ed.).

Koeller, P., & Dalmoro, M. (2020). *Gourmet consumers and authenticity in wine consumption: A study on value perception*. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(2), 145–156. <https://doi.org/10.1002/cb.1791>

Lerma K, Alejandro y Enrique Marquez Castro. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*.

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf>

- Línea Agroindustria 2024. (2024). *Condiciones de financiamiento productivo para pymes vitivinícolas*. Consejo Federal de Inversiones. <https://www.cfi.org.ar>
- Meaños, Fernando. (10 March 2025). *Duro panorama para la industria del vino argentino, con caída del consumo y alta competencia en la exportación*. Infobae. <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/>
- Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA). (2023). *Controle de importações e fiscalização agropecuária*. Governo Federal do Brasil. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2023). *Plan Nacional de Promoción de Exportaciones y Programa de Apoyo a Empresas Exportadoras (PAEX)*. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/cancilleria/comercio-exterior>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (2025). *Informe de consumo de vinos premium y turismo enológico 2024*. <https://www.observatoriova.com>
- Origlia, Gabriela. (19 diciembre 2024). *Córdoba generó un portal de datos abiertos para que las empresas detecten más oportunidades de negocios*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/cordoba-genero-un-portal-d-e-datos-abiertos-para-que-las-empresas-detecten-mas-oportunidades-de-nid19122024/>
- P, Kotler, y Keller K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson Education. <https://gnindia.dronacharya.info/MBA/1stSem/Downloads/MarketingManagement/Books/Marketing-Management-text-book-1.pdf>
- Prensa Gobierno de Mendoza. (31 octubre 2024). *Viña Alta, una bodega que comenzó su camino exportador acompañada por ProMendoza*. Prensa del gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/vina-alta-una-bodega-que-comenzo-su-camino-exportador-acompanada-por-promendoza/>
- Receita Federal do Brasil. (2024). *Documentos exigidos para exportação: Guia prático do exportador*. Ministério da Fazenda. <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>
- Secretaría de Energía. (2025). *Informe de precios mayoristas de combustibles en Argentina – 2024/2025*. <https://www.argentina.gob.ar/energia>