



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de casos

“Estrategia de Internacionalización para Finca La Emilia: Identificación de un Mercado Óptimo en Latinoamérica para la Primera Exportación de Vinos Malbec”

Empresa: La Emilia SRL

Alumna: Lourdes Olguin

DNI: 44341410

Legajo: CIN03115

Directora de tesis: Sofía Bulacio

Año: 2025

índice

Resumen	2
Introducción	3
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Análisis de situación	5
Análisis interno de la empresa	5
Análisis FODA	6
Análisis del entorno externo	7
Análisis político	7
Análisis Legal	9
Análisis Social	9
Análisis Económico	10
Contexto Internacional	12
Diagnóstico y Discusión	16
Marco Teórico	18
Desarrollo	19
Etapa comercial	25
Etapa Operativa	30
Etapa posventa	30
Conclusión	31
Recomendaciones	32
Referencias	34

Resumen

El presente reporte de casos aborda la identificación de oportunidades de expansión internacional para Finca La Emilia SRL, una PYME familiar argentina dedicada a la producción de vino artesanal de calidad, con el objetivo de realizar su primera exportación a un mercado latinoamericano durante el primer semestre de 2026. La investigación se inició con un diagnóstico profundo, que incluyó un análisis FODA interno para evaluar las fortalezas (calidad de producto, reconocimiento, infraestructura) y debilidades (capacidad productiva limitada, falta de experiencia exportadora), y un análisis del entorno externo que reveló un contexto regional dinámico y una creciente demanda por productos auténticos.

Metodológicamente, se utilizó una Matriz Multicriterio para la selección del país más prometedor dentro de Latinoamérica, ponderando factores críticos como el volumen de importaciones, aranceles, PIB per cápita, riesgo país y la proximidad geográfica, dando como resultado el país de Uruguay. Este enfoque sistemático permitió identificar con precisión el mercado más adecuado para la incursión inicial. Posteriormente, se delineó el proceso exportador paso a paso, siguiendo las etapas comercial, operativa y de posventa, para proporcionar un marco de acción claro y estructurado para Finca La Emilia.

Los resultados de este estudio confirman la viabilidad de la internacionalización de Finca La Emilia, identificando un mercado latinoamericano con alto potencial y delineando la ruta estratégica para su entrada. Se concluye que, a pesar de los desafíos intrínsecos a su tamaño y experiencia, la empresa posee capacidades para capitalizar las oportunidades del mercado vitivinícola internacional.

Palabras clave: Exportación, Vino Malbec, Latinoamérica, Internacionalización, PYME vinícola.

Abstract

The present case report addresses the identification of international expansion opportunities for Finca La Emilia SRL, a family-owned Argentine SME dedicated to producing quality artisanal wine. The goal is to achieve its first export to a Latin American market during the first half of 2026. The research began with an in-depth diagnosis, which included an internal SWOT analysis to evaluate strengths (product quality, recognition, infrastructure) and

weaknesses (limited production capacity, lack of export experience), as well as an external environmental analysis that revealed a dynamic regional context and a growing demand for authentic products.

Methodologically, a Multicriteria Matrix was used to select the most promising country within Latin America. Critical factors such as import volume, tariffs, GDP per capita, country risk, and geographical proximity were weighted, resulting in the country of Uruguay. This systematic approach made it possible to accurately identify the most suitable market for initial entry. Subsequently, the step-by-step export process was outlined, following the commercial, operational, and after-sales stages, to provide a clear and structured framework for Finca La Emilia.

The results of this study confirm the feasibility of Finca La Emilia's internationalization. They identify a Latin American market with high potential and outline a strategic path for its entry. It is concluded that, despite the challenges intrinsic to its size and experience, the company possesses the inherent capabilities to capitalize on the opportunities within the international wine market.

Keywords: Export, Malbec Wine, Latin America, Internationalization, Wine SME (Small and Medium-sized Enterprise).

Introducción

La siguiente investigación estudia la problemática de Finca La Emilia relacionada a identificar oportunidades de negocios en el mercado de Latinoamérica para su destacado producto “vino artesanal de calidad”

Finca La Emilia es una empresa familiar de tipo PYME, fue fundada a mediados de los años noventa, se encuentra ubicada en Colonia Caroya, Córdoba, Argentina. Inicialmente la finca se dedicaba al cultivo de duraznos y uvas tradicionales. A mediados de los años 2000, la finca comenzaba una transformación con la incorporación de cepas finas importadas de Italia y una inversión significativa en infraestructura. El clima privilegiado de la región, similar al de las principales zonas vitivinícolas de Europa, junto con las técnicas de elaboración tradicionales y modernas, permiten obtener vinos de carácter único, capaces de competir con los mejores del

mundo. Esta transformación marcó un hito significativo en la historia de la empresa, permitiéndole ganar premios nacionales y mejorar su reputación en la industria vitivinícola.

Sin dudas, finca La Emilia también se distingue por su enfoque en la tradición familiar, compromiso con la calidad y la transmisión de conocimientos de generación en generación. La empresa ha logrado combinar técnicas tradicionales con innovaciones modernas, lo que le ha permitido mantenerse competitiva en el mercado.

Al comenzar con la venta de los primeros vinos de prueba para testear el mercado, fue necesario recurrir a expertos profesionales y técnicos para enfrentar las dificultades de poner a punto las uvas de alta calidad. Luego de unos años de mucho trabajo, la finca fue invirtiendo en infraestructura y equipamiento para asegurar la calidad de sus vinos, para el año 2008 contaban con barricas de roble el cual permitían una excelente crianza del vino y cubas de acero inoxidable para un correcto trabajo de molienda. En 2019 contaban con una producción anual promedio de 6.000 kg de uva, cuidadosamente seleccionada, y se elaboraban 4.100 litros de vino de alta calidad, lo que representa alrededor de 5.450 botellas listas para su comercialización.

La ubicación estratégica es una gran fortaleza de la finca y el sector productivo, ya que se encuentra cerca de la Ciudad de Córdoba y con fácil acceso a diversas rutas nacionales, facilitando la comercialización de sus productos en restaurantes y hoteles de alta gama, caracterizando su producción en vinos boutique.

Actualmente los vinos de bodegas boutique son altamente cotizados por su carácter único y propuestas vanguardistas. Este segmento, caracterizado por su elaboración artesanal y enfoque en nichos específicos, se ha consolidado como una tendencia en la industria vitivinícola.

El sector vitivinícola argentino ha cultivado una cultura de asociación y cooperación entre actores privados, lo cual ha sido fundamental para impulsar, a través de iniciativas como *Wines of Argentina*, numerosos proyectos que fomentan la sinergia entre todos los sectores en beneficio de la industria vitivinícola (Universidad Siglo 21, 2024).

Un mercado sumamente atractivo para los vinos boutique de Finca La Emilia es Latinoamérica, debido a ciertos factores. Según un informe de innova markets insights, se ha producido un aumento del 4% en las ventas de bebidas alcohólicas en los últimos cinco años en latinoamérica y se espera siga creciendo tanto en ventas como en desarrollo de productos. Además, la combinación de acuerdos comerciales (como tratados de libre comercio) y la cercanía geográfica facilita el comercio internacional al reducir barreras arancelarias y no

arancelarias, disminuir los costos logísticos y fomentar la integración económica entre regiones según la OMC en el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC).

En resumen, Finca La Emilia es un claro ejemplo de cómo una empresa familiar puede adaptarse a los cambios del mercado y superar desafíos para producir vinos de alta calidad. Su historia de esfuerzo, innovación y compromiso con la tradición la convierte en un referente en la industria vitivinícola de Córdoba, Sin embargo, su trayectoria es solo el comienzo de una historia que promete seguir escalando al éxito.

Objetivo general

- Identificar oportunidades de expansión internacional para que la empresa finca La Emilia realice su primera exportación en el primer semestre del 2026 a un mercado latinoamericano.

Objetivos específicos

- Seleccionar un potencial país de Latinoamérica para la primera exportación de vinos Malbec, producidos por la empresa La Emilia.
- Definir el proceso de exportación más adecuado para el país seleccionado.

Análisis de situación

Análisis interno de la empresa

Para formular una estrategia de exportación efectiva, es clave analizar la situación interna de la empresa y los parámetros externos de los mercados potenciales.

Bodega La Emilia SRL está ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, Córdoba como se mencionó anteriormente. Rodeada de viñedos y su bodega se encuentra equipada con tecnología de última generación, en ella elaboran vinos de alta gama; el Merlot, Malbec, Cabernet Sauvignon y Sauvignon Blanc completan su oferta, brindando una experiencia sensorial única. La ubicación privilegiada y la tradición familiar son los pilares sobre los que se construye la identidad de la bodega, actualmente conformada por la propietaria, uno de sus hijos, que es el encargado de marca, y un enólogo profesional responsable de asesorar sobre la calidad

del producto. A su vez en las temporadas de cosecha y molienda se realizan contrataciones temporales para ese trabajo (Universidad Siglo 21, 2024).

Análisis FODA

Para analizar en profundidad la situación actual de la empresa realizaremos a continuación un análisis FODA.

Esta herramienta estudia tanto las variables internas (fortalezas, debilidades) como externas (amenazas, oportunidades) del contexto donde se desenvuelve la empresa. El propósito general de este tipo de análisis es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocios que intensifique, adecue o combine de manera más eficiente sus recursos y capacidades (Hill & Jones, 2009).

Imagen N°1: Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

Finca La Emilia se destaca por su calidad de producto y su tradición familiar, lo que le otorga una sólida reputación en el mercado nacional. La innovación y adaptación en sus técnicas de producción también son puntos fuertes que permiten mantener y mejorar la calidad de sus vinos. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, podemos observar la existencia de competencias consolidadas con herramientas de comercialización. Además, las regulaciones en el mercado

internacional del vino podrían representar barreras de entrada o costos adicionales. Finalmente, la incertidumbre económica del país es un factor externo que podría afectar la demanda y la estabilidad del negocio (La Nación, 2024)

La empresa, presenta una capacidad limitada de producción y un personal reducido, lo que podría restringir su crecimiento. La falta de experiencia en el comercio internacional es una limitación para la expansión global, además, se encuentra en una mala ubicación para el comercio internacional, esto podría generar desafíos logísticos y de costos. La presencia de un organigrama unipersonal sugiere una posible falta de especialización y sobrecarga de funciones. Finalmente, la falta de áreas especializadas de trabajo podría afectar la eficiencia y la calidad en ciertos procesos.

Un análisis reciente publicado en La Nación, señala que las tendencias de consumo de vino están evolucionando a nivel mundial, lo que genera un enfoque en la identificación de nuevas oportunidades por parte de las bodegas, lo que podría ser una ventaja competitiva.

En pocas palabras, Finca La Emilia tiene una base sólida y oportunidades claras para crecer, pero debe abordar sus debilidades y amenazas para asegurar un futuro sostenible y exitoso.

Análisis del entorno externo

Análisis político

Desde la asunción de Javier Milei como presidente de Argentina en diciembre de 2023, el país ha experimentado un cambio significativo en su entorno político y económico. Milei, conocido por sus políticas liberales y libertarias, ha implementado una serie de reformas destinadas a reducir la intervención del Estado en la economía y promover el libre comercio. Entre las medidas más destacadas se encuentran la desregulación de sectores clave como la aviación civil y la eliminación de numerosos impuestos nacionales (Gobierno de Argentina, Ministerio de Economía 2025).

Estas reformas han generado tanto apoyo como controversia, y su éxito dependerá de la capacidad del gobierno para estabilizar la economía y atraer inversiones extranjeras.

El perfil exportador de nuestro país sigue avanzando, la gestión actual pone en práctica un programa estratégico, diseñado y aprobado por la ley de Bases (Ley 27.742). El Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) su objetivo es atraer y fomentar inversiones de gran

escala en Argentina. Ofrece beneficios impositivos, aduaneros y cambiarios significativos, al tiempo que establece un marco legal sólido para garantizar la seguridad jurídica y facilitar la realización de proyectos de inversión a largo plazo (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2025).

Así mismo un conflicto internacional desata una situación compleja debido a las tensiones entre Estados Unidos y China, que impactan directamente en la política exterior y económica de Argentina. Estados Unidos está presionando a Argentina para que reduzca significativamente sus lazos comerciales con China. Esto incluye la cancelación del swap¹ de divisas con el Banco de China, un acuerdo crucial para las reservas del país, y la detención de varios proyectos estratégicos financiados por China.

Ante las demandas que ha expresado Estados Unidos, China ha advertido sobre posibles represalias económicas si Argentina cede a dichas demandas. Estas represalias podrían afectar las exportaciones argentinas, especialmente de productos agrícolas, y las inversiones chinas en infraestructura (iProfesional, 2024).

A lo largo de los años, el ala político-económica de Argentina fue creciendo y a continuación mencionaré algunos acuerdos y bloques comerciales relevantes para la investigación.

MERCOSUR: El Mercado Común del Sur es uno de los bloques comerciales más importantes de la región. Argentina es miembro fundador junto con Brasil, Paraguay y Uruguay. MERCOSUR busca la integración económica y comercial entre sus miembros, promoviendo el libre comercio y la eliminación de barreras arancelarias.

Acuerdo de Complementación Económica (ACE): Argentina tiene varios acuerdos de complementación económica con países de América Latina, como Chile, Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador y México. Estos acuerdos buscan facilitar el comercio y la cooperación económica entre los países firmantes.

Acuerdo de Libre Comercio con Chile: Este acuerdo, firmado en 2017, profundiza la relación comercial entre Argentina y Chile, eliminando aranceles y facilitando el comercio de bienes y servicios entre ambos países.

¹ Un swap de monedas es el mecanismo por el cual dos agentes, en este caso el ente regulador argentino y el chino, se comprometen a cambiar divisas en ciertas fechas, con distintos fines como el de engrosar reservas.

Acuerdo de Libre Comercio con Perú: Argentina y Perú han trabajado en la profundización de su acuerdo de complementación económica, buscando mejorar el acceso a mercados y fortalecer la cooperación comercial.

Acuerdo de Libre Comercio con México: Argentina y México tienen un acuerdo de complementación económica que facilita el comercio de bienes y servicios entre ambos países (Gobierno de Argentina. 5/05/2025. TLC. argentina.gob.ar).

Análisis Legal

La comercialización de vino está regulada principalmente por la Ley General de Vinos N° 14.8782. Esta ley establece las disposiciones para la producción, el comercio y toda la industria vitivinícola en todo el territorio nacional. Además, crea el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), que es el organismo encargado de la promoción y el control técnico de la producción, la industria y el comercio vitivinícolas (Ley 14878, 2025)

Otra ley relevante es la Ley Nacional de Alcoholes N° 24.566, que regula la producción, comercialización y fiscalización de los alcoholes, incluyendo el vino. Esta ley es importante a la hora de la autenticidad, calidad y desarrollo ya que es la encargada de garantizar estas cualidades al momento de comercializar. (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2025), (Gobierno de Argentina, 2025)

Además, nos encontramos con otra ley de importancia para nuestro estudio, La Ley N° 26.870 la cual, declara al vino argentino como bebida nacional, lo que ha permitido la creación de un marco legal para la promoción y difusión del vino en el mercado interno y externo. Esta ley busca resaltar la importancia cultural y económica del vino en Argentina, y ha generado actividades relacionadas como el enoturismo, la gastronomía y con la hotelería (Ley 26.870, 2025).

Análisis Social

El entorno social latinoamericano presenta un panorama diverso y en constante evolución para el mercado del vino artesanal. Por un lado, se observa un creciente interés por productos auténticos y con identidad, donde el consumidor busca experiencias que conecten con la tradición y el saber hacer local. Este factor favorece la propuesta de valor del vino artesanal, que

resalta la singularidad de sus procesos y orígenes. Además, la gastronomía latinoamericana está experimentando un auge, con una mayor valoración de los ingredientes y productos regionales.

Es importante considerar la heterogeneidad cultural de la región, donde las preferencias y hábitos de consumo varían significativamente entre países y grupos sociales. Pero encontramos oportunidades de expansión como en el enoturismo, el cual emerge como un motor potente, invitando a los consumidores a experiencias inmersivas en viñedos y bodegas, donde el vino artesanal se convierte en protagonista. Sumando a esto, la exportación a nichos específicos en mercados internacionales, donde se valora la exclusividad y la producción limitada, también abre puertas. y la colaboración con chefs y restaurantes que promueven la gastronomía local y el maridaje, posiciona al vino artesanal como un complemento esencial (Organización Internacional de la Viña y el Vino. (2025). OIV).

Análisis Económico

El entorno económico actual de Argentina presenta desafíos significativos, pero también oportunidades en el ámbito del comercio internacional. Tras años de inestabilidad económica, el país ha implementado medidas de estabilización bajo la administración del presidente Javier Milei, quien asumió en diciembre de 2023. Estas medidas incluyen recortes en el gasto público y ajustes fiscales, lo que ha permitido reducir la inflación, que alcanzó niveles alarmantes de casi el 290% en 2024, a cifras más manejables en 2025.

El gobierno ha priorizado la eliminación de controles de capital y divisas, buscando reactivar la economía y fomentar la competitividad internacional. Además, el programa de estabilización ha logrado avances en la reducción del riesgo país y en la acumulación de reservas internacionales. Estas iniciativas, podrían posicionar a Argentina como un socio comercial más sólido en los próximos años (Argentina: Panorama General, 2025)

Recientemente, el 14 de abril de 2025, Argentina ha implementado una serie de medidas significativas con respecto al mercado cambiario, marcando el fin del cepo cambiario para personas físicas y estableciendo un nuevo esquema de flotación administrada para el dólar estadounidense (Boletín Oficial de la República Argentina, 2025). Con la implementación de esta medida, se espera volatilidad en el mercado cambiario durante los primeros días o semanas de este nuevo esquema mientras el mercado se adapta. Uno de los objetivos principales es reducir la brecha entre el tipo de cambio oficial y los tipos de cambio paralelos (como el dólar

MEP y el blue). Inicialmente, se observó una reducción de esta brecha. Es un hecho que Argentina ha dado un paso significativo hacia la liberalización de su mercado cambiario, buscando simplificar las operaciones, atraer inversión y estabilizar la economía. Sin embargo, este proceso estará acompañado de desafíos y se requerirá un seguimiento constante de su impacto en la inflación y la actividad económica (Ministerio de Economía, 2025).

Luego de muchos años Argentina ha comenzado a registrar superávit fiscal, según lo publicado en la página del Gobierno de Argentina, el Sector Público Nacional de Argentina registró un superávit financiero anual en 2024, por primera vez desde 2010, alcanzando \$1,764,786 millones (0.3% del PIB). El superávit primario fue de \$10,405,810 millones (1.8% del PIB). Este logro se atribuye a una reducción real del 52% en la deuda flotante, la racionalización del gasto de la Administración Nacional, y la sanación financiera de empresas públicas, que tuvieron su primer superávit operativo mensual desde 2009. Además, se disolvieron 19 fondos fiduciarios para mejorar la eficiencia del uso de recursos públicos.

En mayo de 2025, el Sector Público Nacional (SPN) de Argentina logró un superávit financiero histórico de \$662,123 millones. Este superávit se alcanzó incluso después de haber pagado una cantidad significativa en intereses de la deuda pública.

Este resultado contribuye a un superávit financiero acumulado de aproximadamente el 0.3% del Producto Interno Bruto (PIB) durante los primeros cinco meses del año.

El crecimiento de los ingresos totales del SPN en mayo fue notable, alcanzando los \$11,374,130 millones, lo que representa un aumento del 23.6% en comparación con el año anterior. Este incremento se debió principalmente a mayores recaudaciones por el impuesto a los Débitos y Créditos, las Contribuciones a la Seguridad Social y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) neto. Sin embargo, los ingresos por Ganancias mostraron una disminución (Gobierno de Argentina, mayo 2025).

En un contexto más internacional, la administración de Donald Trump implementó una serie de políticas económicas internacionales que generaron ondas expansivas en la economía global, con potenciales repercusiones significativas para Argentina. Un elemento central de su agenda fue el proteccionismo, manifestado en la imposición de aranceles a las importaciones de acero y aluminio, así como a productos provenientes de China. Estas medidas desencadenaron

guerras comerciales con importantes socios comerciales, incluyendo China y la Unión Europea, creando un ambiente de incertidumbre en el comercio mundial.

Para Argentina, estas tensiones comerciales representan un riesgo considerable. La perturbación del comercio global puede reducir la demanda de sus exportaciones, especialmente en el sector agrícola, un pilar fundamental de la economía argentina. La incertidumbre económica también puede desalentar la inversión extranjera directa, crucial para el desarrollo y crecimiento del país. Adicionalmente, los precios de los commodities, de los cuales Argentina es un exportador importante, podrían experimentar volatilidad debido a las fluctuaciones en la demanda global. (Euronews 2025).

En resumen, las políticas económicas internacionales de Donald Trump, caracterizadas por el proteccionismo, el retiro de acuerdos internacionales y una política fiscal expansiva, generaron un ambiente de incertidumbre y volatilidad en la economía global. Este contexto representa desafíos significativos para Argentina, que depende en gran medida del comercio internacional y la inversión extranjera. La capacidad del país para mitigar estos riesgos dependerá de su habilidad para diversificar sus mercados de exportación, atraer inversión extranjera y mantener la estabilidad macroeconómica.

Contexto Internacional

posición arancelaria: 2204.21.00.200F

Descripción.

22 - Bebidas, líquidos, alcohólicos y vinagres

22.04 - Vino de uvas frescas, incluso encabezado; Mosto de uva, excepto el de la partida

2204.2 - Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol

2204.21 - En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l

2204.21.00.200F - Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente

Principales países exportadores e importadores del producto con datos extraídos de TradeMap.

Tabla 1: Principales exportadores de vino del mundo en 2024

País	Valor exportado en miles de USD
Francia	7.640.212
Italia	5.741.863

España	1.914.422
Australia	1.390.639
Chile	1.321.289
Estados Unidos	1.003.802
Portugal	936.152
Alemania	865.205
Nueva Zelanda	830.095
Argentina	623.656

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Trade Map

Tabla 2: Principales países importadores del mundo en 2024

País	Valor importado en miles de USD
Estados Unidos	5.018.441
Reino Unido	2.965.648
Canadá	1.688.729
Alemania	1.618.362
China	1.435.766
Países Bajos	1.289.680
Suiza	944.581
Japón	932.642
Bélgica	781.296
Hong Kong, China Metadata	759.641

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Trade Map.

Tabla 3: Principales exportadores de vino de la Asociación latinoamericana de integración (ALADI)

País	Valor exportado en miles de USD
Chile	1.321.289

Argentina	623.656
Uruguay	18.723
Brasil	8.567
México	7.919
Panamá	1.792
Perú	1.326
Colombia	171

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Trade Map.

Tabla 4: Principales importadores de vino de ALADI

País	Valor importado en miles de USD
Brasil	478.557
México	255.395
Colombia	66.080
Perú	38.868
Paraguay	35.214
Panamá	27.878
Ecuador	25.501
Uruguay	14.070

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Trade Map.

Tabla 5: Principales exportaciones de Argentina 2024

País	Valor en miles de USD
Brasil	13.610.525
Estados Unidos	6.464.129
Chile	6.330.312
China	5.964.592
India	3.933.406

Vietnam	3.281.078
Perú	2.479.147
Uruguay	1.782.838
Suiza	1.696.313
Países Bajos	1.694.421

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Trade Map.

Los datos de 2024 revelan un panorama claro en el comercio internacional de vino, donde Europa sigue siendo el epicentro de las exportaciones, mientras que América del Norte y Europa destacan como regiones importadoras.

Dentro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la dinámica del comercio de vino presenta particularidades interesantes. Chile y Argentina se destacan como los principales exportadores de vino de la región, generando ingresos sustanciales que los posicionan como actores relevantes a nivel global, aunque a una escala menor que los gigantes europeos. En el ámbito de las importaciones de vino dentro de ALADI, Brasil y México son los mercados más grandes, absorbiendo una parte significativa del vino que ingresa a la región. Esto sugiere un creciente consumo interno en estos países, lo que podría representar una oportunidad para los productores de la propia ALADI y para exportadores externos que busquen diversificar sus mercados.

A nivel mundial, Argentina se ubica como el décimo exportador de vino, con un valor exportado de \$623.656 miles de USD. Aunque este valor la sitúa por debajo de los gigantes europeos como Francia e Italia, y también de otros productores del Nuevo Mundo como Australia y Chile, su presencia en el ranking global subraya la relevancia de la industria vitivinícola argentina en el escenario internacional.

Dentro de la ALADI, la importancia de Argentina es aún más pronunciada. Es el segundo mayor exportador de vino de la región, solo superado por Chile, demostrando la fortaleza y competitividad de sus vinos en el mercado latinoamericano y más allá. Esta posición consolida a Argentina como un referente en la producción y exportación de vino en Sudamérica.

Diagnóstico y Discusión

Los resultados de este estudio permiten buscar respuestas a los objetivos de investigación planteados en el inicio, brindando una visión sobre la posible expansión de Finca La Emilia.

De manera general, los hallazgos principales del ámbito interno de la empresa revelan que Finca La Emilia sobresale por la calidad de sus productos y su arraigada tradición familiar, lo que ha consolidado una reputación sólida en el mercado nacional, trabajando sobre esta fortaleza se puede lograr un producto de diferenciación en el mercado. La constante innovación y adaptación en sus técnicas de producción han sido factores clave para preservar y mejorar la calidad de sus vinos. Sin embargo, se identifican diversas limitaciones que podrían afectar su potencial de expansión.

En primer lugar, la empresa enfrenta una capacidad de producción limitada y cuenta con un equipo reducido, lo que podría restringir su crecimiento en mercados internacionales, ya que para una expansión se requiere aumentar su producción para satisfacer la demanda de nuevos mercados y además es importante contar con un espacio de almacenamiento dado que, no contar con stock inmediato en algunos casos se puede correr el riesgo de incumplir compromisos comerciales o perder oportunidades de crecimiento. Además, la falta de experiencia en el comercio global y su ubicación poco favorable para la exportación presentan desafíos logísticos y costos adicionales, debido a que cada país tiene condiciones comerciales únicas, incluyendo preferencias de consumo, regulaciones y barreras culturales y sin experiencia internacional, una empresa puede cometer errores estratégicos al elegir su enfoque de entrada y generar costos adicionales. A nivel organizativo, la estructura unipersonal evidencia una posible sobrecarga de funciones y una carencia de especialización, lo que podría impactar la eficiencia operativa. Finalmente, la ausencia de áreas especializadas de trabajo puede afectar la calidad y optimización de ciertos procesos productivos.

En este contexto, resulta fundamental que Finca La Emilia desarrolle estrategias orientadas a fortalecer sus capacidades internas, diversificar su comercialización y mejorar su posicionamiento competitivo para afrontar los desafíos de su posible expansión.

Además de los factores internos que influyen en la expansión de Finca La Emilia, es crucial considerar el panorama internacional, donde la competencia, las regulaciones comerciales

y las dinámicas económicas globales pueden representar tanto desafíos como oportunidades para su inserción en nuevos mercados.

La comercialización del vino en Argentina está regulada por diversas normativas que afectan su producción y exportación. La Ley General de Vinos N° 14.878 establece disposiciones clave para la industria, mientras que el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) supervisa la calidad y autenticidad del producto.

Otras regulaciones relevantes incluyen la Ley Nacional de Alcoholes N° 24.566, que garantiza la calidad en la comercialización, y la Ley N° 26.870, que declara al vino argentino como bebida nacional, promoviendo su difusión tanto en el mercado interno como en el exterior. Estas leyes ofrecen un marco favorable para la exportación de vinos, reforzando el posicionamiento del producto en mercados extranjeros.

Con respecto al entorno político de Argentina, podemos mencionar que, desde la asunción de Javier Milei en diciembre de 2023, se han experimentado cambios significativos en el entorno político y económico. Las reformas aplicadas han reducido la intervención estatal en la economía y promovido el libre comercio. Sin embargo, estos cambios generaron tanto apoyo como controversia, y su impacto a largo plazo dependerá de la estabilidad económica y la capacidad del gobierno para atraer inversiones extranjeras.

En términos de comercio exterior, el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) busca fomentar la llegada de capitales mediante beneficios impositivos, aduaneros y cambiarios. A nivel internacional, el país enfrenta desafíos derivados de las tensiones entre Estados Unidos y China, que podrían influir en sus relaciones comerciales y afectar las exportaciones de productos como el vino.

Argentina ha atravesado años de inestabilidad económica, pero recientemente ha implementado medidas de estabilización bajo la administración del presidente Javier Milei.

La eliminación de controles de capital y divisas busca reactivar la economía y fomentar la competitividad internacional. Estas iniciativas han logrado avances en la reducción del riesgo país y la acumulación de reservas internacionales, lo que posiciona a Argentina como un socio comercial más sólido en los próximos años. Además, el reciente levantamiento del cepo cambiario y el establecimiento de un esquema de flotación administrada para el dólar

estadounidense podrían favorecer el acceso al mercado internacional, aunque se espera cierta volatilidad inicial.

El panorama social latinoamericano presenta oportunidades de expansión para el vino artesanal. Existe un interés creciente por productos auténticos y con identidad, lo que favorece la propuesta de valor de Finca La Emilia. Además, el auge gastronómico en la región y la apreciación de ingredientes locales refuerzan la demanda por vinos con historia y tradición, Finca la Emilia podría capitalizar en oportunidades de marketing enfocado en la autenticidad o alianza estratégica para abordar esta oportunidad de expansión de mercado.

Marco Teórico

Para alcanzar el primer objetivo específico planteado, se utilizará el Proceso de Análisis Jerárquico o Analytic Hierarchy Process (AHP) desarrollada por Thomas L. Saaty en 1980 para resolver problemas complejos a través de la selección de criterios múltiples, también conocida como “Matriz Multicriterio”. Este método se implementará mediante un análisis estructurado diseñado para identificar el país con mayor potencial para la exportación. El análisis se basará en diversas variables o indicadores esenciales para la selección del país de destino. A cada variable o indicador analizado se le asignará una ponderación que refleje su importancia relativa en la evaluación, determinada al comparar cada criterio entre sí (Saaty, 1980).

Por ejemplo, si se analizan cuatro variables, se podría optar por asignar a cada una la misma ponderación, distribuyendo equitativamente la importancia total del análisis (25% para cada variable). Alternativamente, se podría determinar que el factor económico conlleva mayores riesgos, otorgándole una ponderación del 40%, mientras que el 60% restante se distribuiría equitativamente entre las otras variables. En última instancia, la asignación de porcentajes dependerá de los objetivos específicos que se deseen alcanzar.

Finalmente, se calcula una puntuación ponderada total para cada alternativa, multiplicando la calificación de cada criterio por su peso y sumando los resultados. La alternativa con la puntuación más alta se considera la opción óptima, ofreciendo una justificación estructurada y transparente para la decisión tomada (Saaty, 1980).

Las variables que analizaremos más adelante para esta investigación son: proximidad geográfica, idioma, arancel medio enfrentado por Argentina, PBI per cápita y riesgo país.

Para lograr el siguiente objetivo, definir el proceso de exportación más adecuado para el país seleccionado e identificar la correcta penetración en dicho mercado, requiere de un conocimiento profundo y una planificación estratégica. Para guiar a las empresas en este desafío, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), en Argentina, ha desarrollado un manual y diversas herramientas bajo el nombre "Exportación Paso a Paso". Esto explica que la exportación trasciende la simple venta de productos o servicios a otros países. Implica una estrategia integral para expandir la presencia comercial de una empresa a nivel global, impulsando simultáneamente la mejora continua en eficiencia, competitividad e inversión.

En su más reciente edición del Manual Exportador, la CaCEC (2020) detalla el proceso de exportación, organizándolo en tres fases principales:

Fase Comercial: Esta etapa inicial se enfoca en una evaluación exhaustiva de la empresa, abarcando su capacidad productiva, comercial, financiera y organizacional. Se investigan los requisitos legales para la inscripción como exportador y todos los aspectos relacionados con los trámites aduaneros. Además, se lleva a cabo una investigación de mercados y una planificación comercial, que incluye la identificación de costos y modalidades de transporte según la posición arancelaria del producto.

Fase Operativa: En esta etapa, se define el tipo de contrato a utilizar y toda la documentación necesaria para la consolidación y envío de la mercancía.

Fase Post Venta: La fase final culmina el proceso exportador. Aquí se realiza un análisis detallado de los costos y beneficios económicos derivados de la operación. Es crucial también considerar la asistencia al comprador para resolver posibles dudas o atender eventuales incidencias, como averías en el producto (CaCEC, 2020).

Desarrollo

Para el desarrollo del primer objetivo específico, como se plantea anteriormente, se basa en la selección del país óptimo para realizar la primera exportación de vinos malbec de finca la emilia a través de la herramienta Matriz multicriterio.

Con el fin de realizar una preselección de países para la matriz, analizaremos los principales destinos de las exportaciones argentinas, y los principales importadores de la región de ALADI, tomando como referencia datos de Trade Map con la posición arancelaria anteriormente presentada.

Argentina tiene una fuerte presencia en la exportación de vino, destacándose Brasil (\$13,610,525 miles de USD), Estados Unidos (\$6,464,129 miles de USD), y Chile (\$6,330,312 miles de USD) como los principales destinos a nivel global. Centrándose en Latinoamérica, que es la región de interés para el desarrollo del trabajo, las exportaciones de vino argentino tienen sus principales mercados en Brasil, seguido por Chile, Perú (\$2,479,147 miles de USD), y Uruguay (\$1,782,838 miles de USD). Para completar la selección de cinco países para el estudio de la matriz, y dado que Brasil es el principal importador de la ALADI, se tomará a México como el segundo país importador de esta asociación, con un valor de \$255,395 miles de USD, asegurando así una mayor diversidad para el análisis. De esta forma, los cinco países seleccionados para el estudio son: Brasil, Chile, Perú, Uruguay y México.

El siguiente paso crucial es la definición de los criterios de evaluación. Estos se seleccionaron cuidadosamente, considerando las características más relevantes para analizar la oportunidad de exportación:

- Proximidad geográfica.
- Cantidad importada en 2024 (toneladas)
- Arancel enfrentado por Argentina.
- PBI per Cápita.
- Riesgo país.

A continuación, se debe asignar el puntaje a los criterios, con la ayuda de preguntas significativas para cada variable.

1. Proximidad geográfica: ¿Qué tan importante es estar cerca del mercado para reducir costos de envío, tiempos de entrega y facilitar la logística?
2. Cantidad importada en 2024: Considerando el valor total importado de vino en 2024 por cada país, ¿qué tan relevante es este volumen de importación actual para priorizar

mercados? ¿Indica este valor un mercado ya consolidado y con demanda existente para el vino, o buscarías mercados emergentes con menor volumen pero potencial de crecimiento?

3. Arancel enfrentado por Argentina: ¿Qué tan crítico es minimizar los aranceles de importación que tus productos argentinos enfrentarán en el mercado destino? ¿Estás dispuesto a absorber aranceles más altos a cambio de otras ventajas, o es una barrera fundamental que debe ser lo más baja posible?
4. El PBI per cápita es un indicador de la capacidad económica y el poder adquisitivo del mercado, se utiliza para estimar la riqueza económica y el nivel de vida promedio de los habitantes de un país o región. ¿Qué tan importante es que el país tenga una economía robusta?
5. Riesgo país: Este factor abarca la estabilidad política, económica y legal. ¿Qué nivel de riesgo estás dispuesto a asumir? Un riesgo alto puede significar una barrera insuperable.

Puntaje asignado a cada criterio:

- Proximidad geográfica **0,10**
- Cantidad importada en 2024 (toneladas) **0,15**
- Arancel enfrentado por Argentina: **0,20**
- PBI per cápita **0,25**
- Riesgo país **0,30**

La siguiente fase crucial es reunir todos los datos pertinentes que servirán de base para la elaboración de la tabla de puntuación.

Proximidad geográfica con datos brindados por Google maps en línea recta.

- Brasil = 1.720 km.
- Chile = 965 km.
- Uruguay = 1.009 km.
- México = 6.142 km.
- Perú = 2480 km.

Cantidad importada en 2024 (toneladas), datos brindados por Trade Map.

- Brasil = 151.676
- Chile = 2.891
- Uruguay = 3.823

- México = 70.230 (aproximado)
- Perú = 9.305

Según Trade Map los aranceles totales (estimados) enfrentados por argentina:

- Brasil = 0
- Chile = 0
- Uruguay = 0
- México = 16
- Perú = 1

PBI per cápita (año 2023) Banco Mundial. (s.f.).

- Brasil = \$10,294.9 USD.
- Chile = \$17,067.8 USD.
- Uruguay = \$22,797.8 USD.
- México = \$12,581.5 USD.
- Perú = \$7,906.6 USD.

Riesgo país según Coface.(s.f.)

- Brasil = B (bastante alto)
- Chile = A4 (razonable)
- Uruguay = A4 (razonable)
- México = B (bastante alto)
- Perú = B (bastante alto)

El próximo paso a seguir es "cuantificar" el desempeño de cada alternativa para cada criterio. A través de una escala de puntuación uniforme, por ejemplo, del 1 al 10 (donde 10 es lo mejor y 1 es lo peor).

Tabla 6: desarrollo de Matriz Multicriterio

País	Proximidad Geográfica	Cantidad importada en 2024	Arancel enfrentado por Argentina	PBI per cápita	Riesgo País	Total
peso	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	1
BRASIL	8	9	10	8	6	7,95
CHILE	9	5	10	8	8	8,05
URUGUAY	9	6	10	9	8	8,45

MÉXICO	2	8	5	7	5	5,65
PERÚ	4	7	8	5	5	5,80

Fuente: Elaboración propia.

Próximo y último gran paso: Calcular la Puntuación Ponderada Final.

El siguiente y último gran paso es aplicar los pesos a las puntuaciones de cada país para obtener una puntuación total ponderada. Esto dará la clasificación final y permitirá identificar la alternativa más adecuada.

Cálculo para Brasil:

- Proximidad Geográfica: (Puntuación) 8 X (peso) 0,10 = **0,80**
- Cantidad importada en 2024: (puntuación) 9 X (peso) 0,15 = **1,35**
- Arancel medio enfrentado por Argentina: (puntuación) 10 X (peso) 0,20 = **2**
- PBI: (Puntuación) 8 X (peso) 0,25 = **2**
- Riesgo País: (Puntuación) 6 X (peso) 0,30 = **1,80**

TOTAL 0,80 + 1,35 + 2 + 2 + 1,80 = 7,95

Cálculo para Chile:

- Proximidad Geográfica: (Puntuación) 9 X (peso) 0,10 = **0,90**
- Cantidad importada en 2024: (puntuación) 5 X (peso) 0,15 = **0,75**
- Arancel medio enfrentado por Argentina: (puntuación) 10 X (peso) 0,20 = **2**
- PBI: (Puntuación) 8 X (peso) 0,25 = **2**
- Riesgo País: (Puntuación) 8 X (peso) 0,30 = **2,40**

TOTAL 0,90 + 0,75 + 2 + 2 + 2,40 = 8,05

Cálculo para Uruguay:

- Proximidad Geográfica: (Puntuación) 9 X (peso) 0,10 = **0,90**
- Cantidad importada en 2024: (puntuación) 6 X (peso) 0,15 = **0,90**
- Arancel medio enfrentado por Argentina: (Puntuación) 10 X (peso) 0,20 = **2**
- PBI: (Puntuación) 9 X (peso) 0,25 = **2,25**
- Riesgo País: (Puntuación) 8 X (peso) 0,30 = **2,40**

TOTAL 0,90 + 0,90 + 2 + 2,25 + 2,40 = 8,45

Cálculo para México:

- Proximidad Geográfica: (Puntuación) 2 X (peso) 0,10 = **0,20**
- Cantidad importada en 2024: (puntuación) 8 X (peso) 0,15 = **1,20**
- Arancel medio enfrentado por Argentina: (Puntuación) 5 X (peso) 0,20 = **1**
- PBI: (Puntuación) 7 X (peso) 0,25 = **1,75**
- Riesgo País: (Puntuación) 5 X (peso) 0,30 = **1,50**

TOTAL $0,20 + 1,20 + 1 + 1,75 + 1,50 = 5,65$

Cálculo para Perú:

- Proximidad Geográfica: (Puntuación) 4 X (peso) 0,10 = **0,40**
- Cantidad importada en 2024: (puntuación) 7 X (peso) 0,15 = **1,05**
- Arancel medio enfrentado por Argentina: (Puntuación) 8 X (peso) 0,20 = **1,60**
- PBI: (Puntuación) 5 X (peso) 0,25 = **1,25**
- Riesgo País: (Puntuación) 5 X (peso) 0,30 = **1,50**

TOTAL $0,40 + 1,05 + 1,60 + 1,25 + 1,50 = 5,80$

Los resultados ponderados finales muestran a Uruguay como el mercado más prometedor con una puntuación de 8.45, superando ligeramente a Chile con 8.05. Brasil se posiciona en un cercano tercer lugar con 7.95. Por otro lado, Perú (5.80) y México (5.65) presentan puntuaciones considerablemente más bajas, indicando menores atractivos según los criterios y pesos establecidos.

La fortaleza de Uruguay radica en su excelente PBI per cápita y un riesgo país razonable, sumado a la ausencia de aranceles y una buena proximidad geográfica. Aunque su cantidad importada es menor en comparación con Brasil, la combinación de factores favorables lo convierte en el destino más óptimo.

Chile también destaca por la ausencia de aranceles y un riesgo país razonable, compensando una menor cantidad importada con una alta proximidad. Brasil, a pesar de su enorme volumen de importación y arancel cero, ve su puntuación total algo disminuida por un riesgo país "bastante alto", que es el factor con mayor peso en esta matriz.

En contraste, México y Perú se ven penalizados principalmente por un riesgo país "bastante alto", aranceles más elevados para Argentina (especialmente México), y, en el caso de México, una baja proximidad geográfica. Si bien México muestra un buen volumen de importación, los otros factores de riesgo y costo lo ubican en una posición menos favorable.

En síntesis, esta matriz multicriterio sugiere que Uruguay y Chile representan las opciones más atractivas debido a una combinación ventajosa de estabilidad, accesibilidad arancelaria y capacidad económica.

Proceso exportador paso a paso.

Etapa comercial

Con el fin de iniciar sus operaciones en el mercado extranjero, Finca La Emilia, deberá registrarse ante el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Este trámite se realiza ante la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) antiguamente llamada, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Proceso General: El trámite de inscripción se realiza principalmente de forma informática a través del sitio web de la AFIP (ARCA), utilizando la Clave Fiscal. Se deben cargar los datos requeridos y adjuntar la documentación solicitada en formato digital. Es importante tener en cuenta que las normativas aduaneras pueden actualizarse, por lo que siempre es recomendable consultar la información más reciente en el sitio oficial de la **AFIP (ARCA)** o con un despachante de aduana o profesional especializado en comercio exterior. Si el trámite queda incompleto, se archiva o es denegado, el sistema informará los motivos.

Certificados e inscripciones a solicitar:

- Inscribirse como exportador de productos vitivinícolas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).
- Certificado de Origen del MERCOSUR.
- Inscripción en el Registro de Exportadores de SENASA.
- Inscripción en el Registro de Exportadores del Instituto Nacional de Viticultura (INV).

Promoción comercial y búsqueda de clientes.

Una Feria Internacional de Negocios es un evento comercial de gran envergadura que reúne a empresas, profesionales y visitantes de diversas partes del mundo en un mismo lugar. Su principal objetivo es facilitar la interacción, el networking, la exposición de productos y servicios, y la generación de nuevas oportunidades comerciales a escala global.

Mediante la participación en estas ferias internacionales, Finca La Emilia, podrá exponer sus productos y servicios (mostrar sus últimas innovaciones y soluciones a un público internacional) Identificar nuevas tendencias de mercado (conocer lo que está sucediendo en su sector a nivel mundial) Establecer contactos y alianzas (conectar con proveedores, distribuidores, clientes potenciales y socios estratégicos) Investigar a la competencia (observar las estrategias y ofertas de otras empresas en el mismo sector) etc.

Gracias a la participación en una reciente feria internacional de negocios, Finca La Emilia logró establecer un contacto significativo con una empresa importadora de vino de Uruguay.

Para asegurar un control total sobre la distribución y evitar sobrecostos, se optará por una exportación directa, negociando el producto directamente con el comprador.

Esta modalidad de negocio se denomina B2B, se refiere a un proceso consultivo y estratégico donde dos empresas buscan un beneficio mutuo, estableciendo acuerdos que generen valor y fomenten una relación comercial sólida y sostenible en el tiempo.

A modo de materializar la comercialización, se propone una simulación de venta con la empresa seleccionada para la primera exportación de Finca La Emilia. Moldes Ruibal SA, cuenta con 55 años de experiencia y una reconocida trayectoria en la comercialización de alimentos y bebidas en todo Uruguay, es una empresa familiar con tres generaciones dedicadas a la excelencia.

Las oficinas de Moldes Ruibal SA gozan de una ubicación estratégica privilegiada en relación con los principales puntos de conexión logística. Se encuentran a solo 20 minutos del puerto de Montevideo y a 5 minutos del aeropuerto de la misma ciudad, facilitando así el acceso a vías de transporte cruciales. Por otro lado, la distancia que las separa de Colonia Caroya, Córdoba, es de aproximadamente 1.000 km.

Cómo se investigó al comienzo, la posición arancelaria del producto a comercializar es 2204.21.00.200F. y De acuerdo con Tarifas. Comercio Exterior (2025), se aplican los siguientes porcentajes tributarios.

- Derechos de exportación: 0 %
- Reintegros a la exportación: 7 %

Dado que esta es la primera exportación de Finca La Emilia, se ha tomado en cuenta su capacidad de producción. Por ello, el transporte se realizará en un camión de dos ejes, con capacidad para entre 6 y 10 palets europeos (EUR-Pallet) de 1200 x 800 mm.

Aunque las dimensiones de las cajas de vino pueden variar, es habitual que una caja de 6 botellas tenga medidas de 30 cm x 20 cm x 30 cm. Generalmente, se pueden colocar unas 10 cajas por capa en un pallet. Considerando que la altura máxima de un pallet suele ser de 180 cm,

lo que permite apilar varias capas de cajas, es posible cargar aproximadamente 60 cajas de vino por cada palet europeo.

Tabla 7: Logística.

TABLA DE LOGÍSTICA	
Botellas de vino Malbec 750ml	2.160
Pallet Europeo (1200 x 800 mm)	6
Cantidad de cajas	360
Cantidad de cajas por pallet	60
Cantidad de botellas por caja de cartón	6
Peso bruto/pallet	peso total estimado por pallet 115 - 117 kg.
Peso bruto total	peso de la carga total 690 - 700 kg

Fuente de elaboración propia.

En esta fase, se especifican los costos de la operación, calculando el valor FCA Córdoba. Se eligió el Incoterm FCA por considerarse el más adecuado para esta operación, y su cálculo se realiza usando la calculadora FOB de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Es crucial tener en cuenta que este enfoque tiene limitaciones al no disponer de datos detallados de la empresa ni de sus costos operativos. Por ello, la cotización se basa en supuestos y estimaciones para aproximarse al valor real del vino.

Costos de Producción del Vino (Estimación base por botella) Costo de la uva Malbec + proceso de vinificación + materiales de envasado (botella, corcho, etiqueta y contraetiqueta, etc) + embalaje + pallet.

Estimación base de producción: Para un Malbec de PYME, de calidad media a buena, este costo podría oscilar entre \$3.00 y \$7.00 USD por botella, antes de sumar la ganancia de la bodega.

Tabla 8 Cálculo FOB/FCA.

PAIS DESTINO: URUGUAY
CANTIDAD DE MERCADERIA: 2.160 BOTELLAS

COSTOS DE EXPORTACIÓN EN USD

Costos de mercadería	6480 USD
Envases y embalajes	4320 USD
Flete interno	2500 USD

GASTOS INIDIRECTOS EN %

Comisiones	3%
------------	----

RENITEGROS Y DERECHOS EN %

Reintegro	7%
Derechos de exportación	0%

UTILIDAD NETA % SOBRE EL VALOR FOB

Utilidad neta	15%
---------------	-----

RESULTADOS TOTALES EN USD

Total costo de exportación	13300.00
Total gastos indirectos	448.31
Costo total	13748.31
Utilidad neta	2241.57

Reintegros a cobrar	1046.07
---------------------	---------

FOB TOTAL	14943.82
FOB UNITARIO	6.92

Elaboración propia en base a Ventanilla única de comercio exterior (VUCE)

Actualmente ya con toda la información de la mercancía, la empresa debe elaborar una oferta comercial para el cliente, considerando los datos previamente analizados y definiendo condiciones mutuamente beneficiosas. Ya se ha calculado el precio FCA (Franco Porteador) unitario y total, basándose en una exportación simulada de 6 pallets, lo que equivale a 360 cajas de 6 botellas de vino de 75 cl cada una. Cada pallet tiene un peso neto aproximado de entre 115 y 117 kg.

Imagen N°2 : Oferta comercial.

OFERTA COMERCIAL	NUMERO DE ORDEN A0020302
DE: COLONIA CAROYA, CORDOBA, ARGENTINA FINCA LA EMILIA finca_laEmilia@gmai.com www.FincaLaEmilia.com.ar +54 351 56 58 90	PARA: MONTEVIDEO, URUGUAY MOLDES RUIBAL SA moldes_ruibal@gmail.com
VALIDEZ DE LA OFERTA 15 días	FECHA 19/06/2025
condición de compra: FCA - CORDOBA	Producto: vino Malbec
Precio FCA unitario: 6,92 USD	Posición arancelaria: 2204.21.00.200 F
Precio FCA total: 14.943,82 USD	Unidad mínima de compra: 6 pallets
Condición de pago: Carta de crédito	Envío de muestras: NO
	Medio de transporte: Terrestre
	Plazo de entrega: 60 días

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los métodos de pago internacionales, proponemos usar una carta de crédito. Esta opción minimiza riesgos clave, como el incumplimiento de pago y de fraude en una operación internacional, es especialmente recomendada para primeras operaciones o cuando no hay plena confianza entre las partes, como es nuestro caso. El proceso es sencillo: el banco del importador emite la carta de crédito para el exportador y se compromete a efectuar el pago al exportador cuando este demuestre, mediante la documentación requerida, que ha cumplido con lo pactado en la operación.

Etapa Operativa

Tras la aceptación de la oferta, se formaliza el contrato de compraventa internacional y, al mismo tiempo, se organiza y contrata el transporte, que por cuestiones de cercanía y tiempo, será por vía terrestre. Además, se debe contactar al agente de transporte para cumplir con las formalidades aduaneras que le corresponden, así como la confección del CRT y, al tratarse de dos países miembros del Mercosur, también la gestión del Manifiesto Internacional de Cargas (MIC).

Una vez que la mercadería se encuentra en condiciones para ser comercializada al exterior, se comienzan con los trámites aduaneros, los cuales se llevan a cabo por un despachante de aduana que es quien se hace presente al momento de verificar la carga y representa legalmente a la empresa. Los principales documentos son: el permiso de embarque confeccionado en el Sistema Informático Malvina (SIM), la factura de exportación o proforma, el certificado de origen, el Packing list, los documentos de transporte realizados por el ATA y la autorización otorgada por el INV.

Tras el envío de la mercancía y la emisión de la documentación de exportación, es el momento de gestionar el cobro de lo vendido, abonar los derechos (en caso de que se deban abonar) y servicios pertinentes, y por último, recibir los estímulos a la exportación.

Etapa posventa

Una vez que la exportación se ha cobrado a través de la carta de crédito y los fondos han ingresado al mercado de cambios, La Emilia necesita analizar los resultados económicos de la operación. Esto implica identificar todos los costos y beneficios generados por la actividad. Además, es crucial considerar cualquier posible necesidad de soporte al cliente que pueda surgir después de la venta.

En esta fase, también se debe evaluar cómo funciona cada parte del proceso productivo comercial dentro de La Emilia. El objetivo es identificar las áreas donde se pueden implementar mejoras internas para optimizar el rendimiento general.

Conclusión

El análisis presentado en este reporte de casos ha abordado con éxito el objetivo general de identificar oportunidades de expansión internacional para Finca La Emilia SRL, con miras a su primera exportación de vino artesanal a un mercado latinoamericano durante el primer semestre de 2026. A través de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa, así como una aplicación rigurosa de metodologías de selección de mercados, se ha logrado determinar la viabilidad y las vías para iniciar este proceso de internacionalización.

La evaluación interna mediante el análisis FODA reveló que, si bien Finca La Emilia cuenta con fortalezas significativas, como la calidad de su producto, el reconocimiento a nivel nacional y una sólida infraestructura, también enfrenta desafíos inherentes a su condición de PYME familiar, como la limitada capacidad de producción y la falta de experiencia directa en comercio exterior. No obstante, el análisis del entorno externo evidenció un contexto latinoamericano favorable, caracterizado por una creciente demanda de productos auténticos y de alta calidad, un marco legal y político que, si bien presenta complejidades, ofrece oportunidades a través de acuerdos comerciales vigentes, y un dinamismo económico que por su naturaleza cambiante puede favorecer a algunos actores mientras crea desafíos para otros.

En este sentido, la aplicación de la Matriz Multicriterio, ponderando factores determinantes como la proximidad geográfica, el volumen de importaciones, los aranceles, el PIB per cápita y el riesgo país, resultó fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Esta metodología permitió seleccionar de manera sistemática el mercado más prometedor para la incursión de Finca La Emilia. La identificación de este país no solo responde directamente al primer objetivo específico, sino que también sienta las bases para el desarrollo internacional de la empresa.

Finalmente, la planificación del proceso exportador, siguiendo las tres etapas: comercial, operativa y de posventa, ha proporcionado un marco de acción claro y estructurado para Finca La Emilia. Aunque se reconocen los desafíos ligados a cualquier proceso de internacionalización, los hallazgos de esta investigación confirman que Finca La Emilia posee las capacidades intrínsecas y se encuentra en un entorno propicio para capitalizar las oportunidades de negocio en el mercado vitivinícola latinoamericano. El éxito de esta entrada en el mercado dependerá ahora de la implementación estratégica de las acciones propuestas y de la capacidad de la empresa para adaptar su propuesta de valor a las particularidades del mercado seleccionado.

Recomendaciones

Dada la limitación actual de la capacidad de producción y un personal reducido, resulta fundamental que Finca La Emilia considere seriamente aumentar su volumen de producción para satisfacer eficazmente la demanda de los mercados internacionales. Esto no solo implica una expansión en la cantidad de vino producido, sino que podría requerir inversiones estratégicas en infraestructura y equipamiento que optimicen los procesos, así como la contratación de personal adicional especializado que garantice la eficiencia y calidad en un mayor volumen.

Además, la falta de experiencia en comercio global constituye una limitación significativa para la empresa. Por ello, se recomienda encarecidamente adquirir experiencia en comercio internacional. Esto puede lograrse de diversas maneras: buscando asesoramiento especializado de consultores en comercio exterior, capacitando al personal existente en áreas como logística internacional, aduanas y marketing global, o incorporando talento con experiencia comprobada en exportaciones. Esta preparación es vital para navegar con éxito las complejidades de los mercados internacionales, incluyendo la comprensión de normativas específicas, las preferencias de consumo de cada región y las barreras culturales que puedan surgir.

Finalmente, para diversificar la comercialización y penetrar eficazmente los mercados, Finca La Emilia debe implementar estrategias de marketing innovadoras y enfocadas en la autenticidad del producto. Estas estrategias deben ir más allá de la promoción tradicional, por ejemplo:

- Narrativa de marca. Contar la historia de Finca La Emilia, su legado familiar y sus prácticas sostenibles. El *storytelling* es fundamental para conectar emocionalmente con el consumidor que busca productos con alma.
- Marketing digital y redes sociales: Utilizar plataformas digitales para llegar directamente a los nichos de mercado identificados. Contenido visual de alta calidad, videos sobre el proceso de elaboración, testimonios de clientes satisfechos y la interacción directa con la audiencia pueden generar comunidad y fidelidad.
- Programas de fidelización: Crear programas que recompensen a los clientes leales, como clubes de vino con beneficios exclusivos, acceso a ediciones limitadas o experiencias personalizadas.

Mediante estas estrategias integrales, Finca La Emilia podrá no solo expandir su presencia, sino también construir una marca sólida y diferenciada que resuene con el consumidor internacional que valora la calidad, la autenticidad y la experiencia.

Referencias

Bibliografía

Acuerdos preferenciales y de libre comercio. (2019, julio 31). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc>

Apertura de nuevos mercados. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>

Argentina: panorama general. (s/f). World Bank. Recuperado el 29 de junio de 2025, de
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Boletín Oficial de la República Argentina. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de
<https://www.boletinoficial.gob.ar/>

CaCEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba - home. (s/f). Com.Ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.cacec.com.ar/>

Coface España. (s/f). Coface. Recuperado el 29 de junio de 2025, de
<https://www.coface.es/noticias-economia-insights/analisis-de-riesgo-pais/mapa-de-riesgo-pais>

Consulado General y Centro de Promoción en Nueva York. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de

de Economía, M. (s/f). Datos Económicos - Ministerio de Economía. Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.economia.gob.ar/datos/>

de la Fuente, M. (2024, julio 13). El consumo del vino está cambiando a nivel global y las bodegas van por las nuevas oportunidades. LA NACIÓN.

Destape, E. (2025, febrero 25). Argentina. Situación económica actual y proyecciones futuras. El Destape.
<https://www.eldestapeweb.com/informacion-general/economia/argentina-situacion-economica-actual-y-proyecciones-futuras--2025225182936>

El Sector Público Nacional registró superávit financiero anual por primera vez desde el 2010. El resultado fiscal del 2024 fue de \$1.764.786 millones (0,3% del PBI). (2025, enero 17). Argentina.gob.ar.

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2017, agosto 16). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/inv>

Javier Milei: “El programa económico está funcionando y se les está cayendo la mentira”. (2024, junio 22). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-el-programa-economico-esta-funcionando-y-se-les-esta-cayendo-la-mentira>

La Casa Blanca asegura que los aranceles de Trump a China son del 145%. (2025, abril 10). Euronews. <https://es.euronews.com/2025/04/10/trump-suaviza-los-aranceles-90-dias-excepto-a-china-y-lo-justifica-a-si-la-gente-se-estaba->

Ley 14878. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15764/texact.htm>

Moldes Ruibal - Importaciones. (s/f). Moldes Ruibal. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.moldesruibal.com.uy/>

Obarrio, M. (2025, abril 22). Milei está entre la espada y la pared, con Estados Unidos exigiendo lealtad y China amenazando con represalias. iProfesional.

OIV. (s/f). Oiv.int. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.oiv.int/es>

PIB per cápita (US\$ a precios actuales). (s/f). World Bank Open Data. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s/f). VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=2204.21.00.200F&operacion=exportacion&pais=>

(S/f-a). Gob.ar. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/279543/res253-1.pdf>

(S/f-b). Trademap.org. Recuperado el 29 de junio de 2025, de <https://www.trademap.org/>