

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación | Reporte de Caso

“Oportunidad Comercial para vinos varietales producidos por La Emilia SRL en Asia”

Alumna: Albrisi Brach Franca

Documento Nacional de Identidad: 44.740.108

Legajo: CIN03042

Carrera: Licenciatura en Comercio internacional

Año: 2024

Resumen

El presente trabajo final de graduación analizó la oportunidad comercial de exportar vinos varietales de Finca La Emilia hacia el mercado asiático, con miras a establecer una estrategia efectiva de penetración hacia 2025. En un contexto donde la industria vitivinícola argentina busca diversificar sus mercados más allá de Estados Unidos, Brasil y Europa, Asia emergió como un destino estratégico debido al crecimiento económico sostenido, la expansión de la clase media y el aumento en el consumo de vino per cápita.

El análisis interno y externo de Finca La Emilia, apoyado en herramientas como el análisis FODA, la matriz multicriterio (AHP) y el marketing mix internacional, reveló que China era el mercado más prometedor debido a su tamaño poblacional, capacidad importadora y evolución de hábitos de consumo. Se diseñó una estrategia que incluyó la selección de importadores B2B especializados en vinos boutique, el uso del Incoterm FOB y la promoción en ferias internacionales clave.

Como conclusión, se determinó la viabilidad del proyecto, destacando que Finca La Emilia contaba con las condiciones necesarias para posicionarse con éxito en el mercado chino, maximizando su potencial en un entorno global competitivo.

Palabras clave: industria vitivinícola, internacionalización, mercado asiático, exportación.

Abstract

The present final graduation project analyzed the commercial opportunity of exporting varietal wines from Finca La Emilia to the Asian market, with the aim of establishing an effective market penetration strategy by 2025. In a context where the Argentine wine industry seeks to diversify its markets beyond the United States, Brazil, and Europe, Asia emerged as a strategic destination due to sustained economic growth, the expansion of the middle class, and the increase in per capita wine consumption.

The internal and external analysis of Finca La Emilia, supported by tools such as the SWOT analysis, the multicriteria matrix (AHP), and the international marketing mix, revealed that China was the most promising market due to its population size, import capacity, and evolving consumption habits. A strategy was designed that included the selection of B2B importers specialized in boutique wines, the use of the FOB Incoterm, and promotion at key international trade fairs.

In conclusion, the project's feasibility was determined, highlighting that Finca La Emilia possessed the necessary conditions to successfully position itself in the Chinese market, maximizing its potential in a competitive global environment.

Keywords: wine industry, internationalization, Asian market, export.

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito desarrollar un reporte de caso que explore e identifique oportunidades de negocio en el continente asiático, para los vinos varietales producidos por “Finca La Emilia”.

En un contexto global donde la diversificación de mercados se ha convertido en una estrategia esencial para la expansión y sostenibilidad de la industria vitivinícola argentina, este trabajo responde a la necesidad de explorar nuevos horizontes comerciales más allá de los tradicionales mercados de exportación, como Estados Unidos, Brasil y Europa (Portal Oficial del Estado argentino, s.f.).

La elección del mercado asiático como objeto de estudio se justifica por el notable desarrollo económico de la región en las últimas décadas, marcado por la segunda industrialización de Japón y el posterior crecimiento de economías como Corea del Sur, Taiwán y otras en el Sudeste Asiático, así como el vertiginoso ascenso de China. Este panorama económico ha llevado a una modernización que, junto con el aumento de la clase media y la expansión del consumo interno, ha generado una demanda sostenida de productos primarios de alta calidad, como los vinos argentinos (Bolinaga, 2022).

El mercado del vino en Asia presenta características distintivas en comparación con los occidentales. Aunque relativamente reciente, el consumo del vino ha demostrado un crecimiento sostenido, especialmente en las grandes ciudades. La popularidad de la bebida se ha incrementado en parte por la percepción de que es una opción más saludable frente a otras bebidas alcohólicas. Durante celebraciones y eventos festivos, el consumo del vino experimenta picos notables, y suele disfrutarse fuera del hogar, en restaurantes o eventos sociales. Los consumidores asiáticos prefieren mayormente el vino tinto, aunque el vino blanco y los espumosos comienzan a ganar terreno (Bourasse, 2023).

El creciente interés por el vino, sumado al notable crecimiento demográfico de Asia, han consolidado a la región como un mercado de alto potencial. Con más de 4.7 mil millones de habitantes, lo que representa el 60% de la población mundial (Statista, 2022.), Asia ofrece una oportunidad inmensa si consideramos el consumo per cápita. Aunque el promedio del consumo aún es relativamente bajo en comparación a otras regiones, la magnitud de la población amplifica significativamente el impacto.

En China el consumo actual es de 0,8 litros per cápita. Dado que la población adulta del país supera los 1.093 millones de personas (World Population Review, 2024), el consumo total anual de vino alcanza los 870 millones de litros (The International Wine and Spirits

Research, 2023). Incluso incrementos modestos en el consumo por persona pueden traducirse en una demanda total significativa, especialmente relevante dado el reciente auge de la clase media, estimada en unos 400 millones de personas (Vinetur, 2024); (Bourrasse, 2023).

Japón también ha mostrado un cambio notable en sus hábitos de consumo. La segunda industrialización, que propició el crecimiento de la clase media y una mayor apertura comercial, facilitó la adopción de costumbres occidentales, incluidas el consumo del vino. En la década de 1990, se produce el llamado “boom del vino tinto”, impulsado por las importaciones de Chile, Australia y Argentina (ICEX, 2023). Esta expansión del consumo generó una dependencia, tal que desde 2018, el 70% del vino consumido en Japón es importado (JETRO, 2019), esto se traduce a, aproximadamente, 233 millones de litros traídos del exterior (International Trade Center, 2024).

Taiwán ha mostrado un crecimiento constante en el consumo del vino en los últimos años, impulsado por el aumento en el ingreso per cápita, que desemboca en una mayor accesibilidad al producto. Debido a las condiciones climáticas que limitan la producción local del vino en la isla y al control histórico del mercado por parte del monopolio Taiwan Tobacco and Liquor Corp., el auge en el consumo ha llevado a un fuerte incremento en las importaciones. Entre 2016 y 2021, aumentaron un 51,5%, y se espera que para el 2025 aumenten un 6,93% en volumen y un 10,65% en su valor (Observatorio Vitivinícola argentino, 2021); (ICEX, 2024). La isla, ya compra más de 20,4 millones de litros al año al extranjero para satisfacer su demanda.

Esta sinergia entre la creciente demanda asiática y la oferta exportadora de América Latina y, en particular de Argentina, crea un contexto propicio para la expansión de Finca La Emilia en esos mercados.

En el camino hacia el mercado internacional, Finca La Emilia, una bodega que ha sabido conjugar tradición y modernidad en la elaboración de sus vinos, está preparada para dar el salto más allá de las fronteras argentinas. Con el desafío de identificar y aprovechar nuevas oportunidades en mercados globales emergentes.

Finca La Emilia fue fundada en la década de 1990, inicialmente dedicada a la producción de duraznos y uvas tradicionales. Sin embargo, en 2004, la finca atravesó una transformación significativa cuando sus propietarios optaron por reorientar su producción, introduciendo cepas finas importadas desde la República de Italia. Este cambio estratégico marcó un nuevo rumbo para la empresa, centrándose en la producción de variedades de mayor valor comercial como el Merlot, Cabernet y Malbec. La meticulosa replantación de las viñas

demandó un tiempo considerable, por lo que la finca no comenzó a operar en su nueva capacidad hasta 2008 (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], s.f.).

El esfuerzo invertido en la reconversión del viñedo dio sus primeros frutos en 2009. Estos no solo alcanzaron un nivel de calidad excepcional, sino que también le valieron a la empresa importantes premios en concursos nacionales. Estos reconocimientos representaron un hito significativo, consolidando la reputación de la finca y posicionando a las regiones de Colonia Caroya y Jesús María como zonas productoras de vino de alta calidad (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], s.f.).

En la actualidad, Finca La Emilia se ha consolidado como una bodega boutique, especializada en la producción de vino a pequeña escala. La empresa ha sabido capitalizar su enfoque en la calidad artesanal, atrayendo un nicho en el mercado que valora los productos exclusivos y meticulosamente elaborados. La cartera de productos de la bodega se centra principalmente en la producción de vinos tintos, con el merlot como su variedad más destacada y exitosa (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], s.f.).

En la etapa más creciente de su desarrollo, la bodega no solo ha diversificado sus actividades, sino que también ha contribuido significativamente a la difusión de la cultura del vino, acercando a los consumidores al proyecto de la misma. Aun con estos logros, se ve obligada a enfrentar un nuevo obstáculo: la capacidad productiva ha alcanzado un punto de saturación en el mercado local, limitando su crecimiento futuro. Este techo productivo obliga a la empresa a buscar alternativas que le permitan expandir nuevos horizontes comerciales.

Objetivos

Objetivo General:

Identificar una oportunidad de negocio en el mercado asiático para la exportación de vinos varietales de Finca La Emilia, con proyección hacia el segundo semestre de 2025.

Objetivos Específicos:

1. Identificar un mercado asiático como destino adecuado para la exportación de vinos varietales de Finca La Emilia.
2. Desarrollar una estrategia efectiva para penetrar en el mercado meta seleccionado.

Análisis de la situación

Análisis del contexto interno organizacional:

A fin de profundizar en la comprensión de las capacidades internas y los desafíos que enfrenta Finca La Emilia en su proceso de expansión hacia el mercado asiático se procederá a un exhaustivo análisis interno de la organización.

Para estructurar y categorizar los hallazgos, se emplea como referencia la metodología sugerida por el blog de Tienda Nube, que destaca la importancia de clasificar empresas según su giro y características específicas en algunos países de Latinoamérica (Tienda Nube, 2024).

Según su tamaño Finca La Emilia, se clasifica como PyME (Pequeña y Mediana Empresa), lo que implica que es una entidad de pequeña escala con una estructura organizativa simple.

Según su actividad económica participa en una cadena de valor completa que abarca actividades primarias, secundarias y terciarias.

La finca es de tipo individual o unipersonal, está registrada bajo el régimen de monotributo, lo que refleja su escala reducida y su simplicidad en la estructura legal.

En términos de alcance geográfico es considerada una empresa local. Su operación está fuertemente arraigada en la región de Colonia Caroya, en la provincia de Córdoba. Aunque ha logrado cierta notoriedad a nivel nacional.

Por último, se trata de una empresa privada. Todo el capital proviene de la familia propietaria, sin participación del estado ni de capital mixto (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], s.f.).

Partiendo de la clasificación previamente establecida y considerando la información relevante anteriormente mencionada se desarrollará un análisis F.O.D.A a modo de conclusión de la situación interna de la empresa. Esta es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones, ya que permite analizar de manera sistemática los ambientes interno y externo de una organización (Kangas, 2003; Kotler, 2000; Stewart, 2002).

Para llevar a cabo el procedimiento del análisis FODA se utilizará la metodología propuesta por Ramírez Rojas, J.L (2017), en su obra titulada *“Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”*.

Tabla N° 1:

Matriz FODA de determinación de condiciones reales, ponderación, totales y porcentajes.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Reputación y reconocimiento nacional. (3)	No se reportan antecedentes de exportaciones ni participación en el mercado internacional. (3)	Apertura a mercados internacionales, con nuevos consumidores. (3)	Competencia con otras regiones vitivinícolas consolidadas tanto a nivel nacional como internacional. (3)	12
Ubicación en zona con condiciones climáticas favorables para el desarrollo de la vitivinicultura. (2)	Fuerte dependencia de las condiciones climáticas para la producción. (2)	Incorporación de nuevas tecnologías en la producción. (2)	Fluctuaciones económicas y cambios de regulaciones que afecten al sector. (3)	9
Capacidad de reconversión y adaptación a circunstancias cambiantes. (3)	Falta de reputación y reconocimiento internacional. (1)	Posibilidad de explorar la diversificación de su portfolio de productos. (3)	Cambios en las condiciones climáticas que afecten a la producción. (2)	9
Fuerte posicionamiento comercial, fundamentado en la exclusividad y calidad de los vinos. (3)	Escala de producción limitada para satisfacer el mercado internacional. (3)	Oportunidad de formación de alianzas estratégicas con hoteles y/u hoteles de alta gama. (3)	Necesidad de readaptar el producto a nuevos mercados de importación. (2)	11
Organización interna sencilla (2)	Limitaciones en cuanto a la capacidad financiera para inversiones en innovación y mejoras tecnológicas. (2)	Incorporación de nuevo personal para aumentar la producción. (3)	Presiones de estandarizar su producto y pérdida de la identidad. (1)	8
Visión internacional, objetivos definidos para su expansión (2)	Límite productivo y mercado saturado (2)	Acceso a incentivos a las exportaciones (1)	Burocracia y barreras arancelarias en país destino (2)	7
Diversificación de actividades (1)	Personal reducido y por temporada (3)	Crecimiento en la popularidad de los vinos argentinos (3)	Situación económica inestable en el país. (2)	9
16 = 24,6%	16 = 24,6%	18 = 27,6%	15 = 23%	100% = 65

Fuente: elaboración propia en base a los criterios propuestos por Ramírez Rojas, J.L (2017).

Tabla N°2:

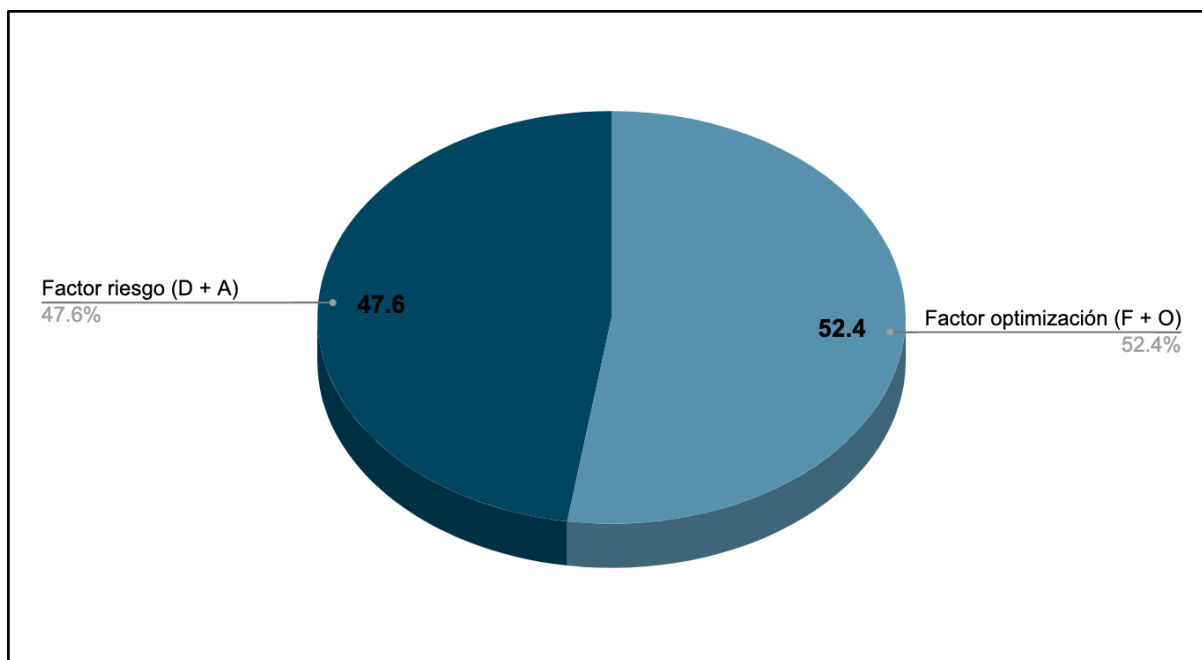
Asignación de ponderación.

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Fuente: elaboración propia en base a los criterios propuestos por Ramírez Rojas, J.L (2017).

El siguiente paso para desarrollar en este análisis será la elaboración de un balance estratégico, el cual es crucial para determinar la relación entre los factores de optimización (fortalezas más oportunidades) y de riesgo (amenazas más debilidades) dentro de la organización. Este balance permite evaluar si la organización se encuentra en una posición favorable para implementar estrategias competitivas que promuevan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. El resultado ideal se da cuando los factores de optimización superan significativamente a los de riesgo, lo que indicaría que la organización está bien posicionada para aprovechar sus activos competitivos y mitigar los desafíos que enfrenta.

Figura N°1:

Balance estratégico.

Fuente: elaboración propia en base a los criterios propuestos por Ramírez Rojas, J.L (2017).

En conclusión, el análisis del balance revela que Finca La Emilia se encuentra en una posición competitiva favorable, con un factor de optimización del 52.4% que supera al factor de riesgo del 47,6%. Este margen, aunque moderado, sugiere que la entidad posee una ventaja estratégica que le permitirá capitalizar sus fortalezas y oportunidades en el mercado. La ligera predominancia del factor de optimización indica que la finca tiene la capacidad de utilizar sus recursos y activos competitivos para avanzar en su posicionamiento. Sin embargo, el margen relativamente estrecho entre los factores subraya la importancia de una gestión estratégica que no solo busque maximizar beneficios, sino que también preste atención a la mitigación de los riesgos identificados.

Análisis del contexto externo:

La historia vitivinícola de Argentina es un testimonio de resiliencia y adaptación, marcada por la confluencia de culturas y el aprovechamiento de un territorio vasto y diverso. Desde los primeros esfuerzos en Santiago del Estero con cepas traídas por los colonizadores españoles, hasta la consolidación de la vitivinicultura como una industria de relevancia mundial, el país ha recorrido un largo camino (Gobierno de Argentina, s.f.). La llegada de los jesuitas en el siglo XVI, quienes expandieron el cultivo de la vid por diversas provincias, y la influencia de los inmigrantes europeos en el siglo XIX, introduciendo nuevas técnicas y variedades, sentaron las bases de una tradición vitivinícola que sigue evolucionando (ICEX, 2023).

Hoy en día, Argentina se destaca como uno de los principales productores de vino a nivel mundial ocupando el quinto lugar en superficie cultivada y el séptimo en producción. La diversidad de su terroir, que abarca desde Jujuy hasta Chubut, y la dedicación de sus productores han convertido al país en un actor clave en las exportaciones de vino (ICEX, 2023).

Mendoza como epicentro de la producción nacional, concentra la mayoría de los viñedos, pero otras regiones como San Juan, Córdoba y en particular Colonia Caroya, también juegan un papel crucial en el desarrollo de la viticultura (Wines of Argentina, s.f.).

Para comprender adecuadamente las circunstancias en las que se encuentra inmersa Finca La Emilia, se utilizará como metodología la herramienta de análisis PEST. Esta ofrece un enfoque estructurado en la planificación estratégica. PEST es un acrónimo que se refiere a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y su análisis permite que las organizaciones puedan anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno (Ayala & Arias, s.f.).

Político - Legal:

En Argentina, la situación política actual está marcada por un cambio significativo en el liderazgo: la asunción presidencial de Javier Milei en diciembre del 2023. Con un enfoque libertario Milei ha comenzado su gestión con un paquete de reformas en la política económica del país, con el principal objetivo de reducir la intervención estatal y permitir una mayor participación del sector privado en la economía (Santander Trade, 2024). Con una candidatura bastante disruptiva y mediática, el autoproclamado “anarcocapitalista” logró vencer un gobierno de “centroizquierda” sustituyéndolo por uno de ultraderecha (Gabriel Vommaro, 2023) y posicionarse como un posible referente a nivel internacional.

En 2024 estas reformas económicas están teniendo un impacto directo en sectores clave para las exportaciones incluido el vitivinícola. La eliminación de controles cambiarios y la apertura comercial prometen facilitar la exportación de vinos argentinos, ya que, las barreras internas disminuyen permitiendo una mayor competitividad en mercados internacionales (BCRA, 2024). La política de dolarización, aunque diseñada para establecer la economía y frenar la inflación, podría tener un doble efecto en el sector. Por un lado, la estabilidad cambiaria podría ofrecer previsibilidad a los productores de vino en cuanto a costos de exportación mejorando la planificación financiera. Por otro lado, una apreciación del tipo de cambio, producto de dolarización, podría encarecer el precio de los vinos argentinos en el extranjero especialmente el mercado sensible al precio como Asia, lo que afectaría la competitividad en los destinos (OCED, 2024).

En el marco de las instituciones públicas, Argentina cuenta con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto que en conjunto con la Subsecretaría de Promoción de las Exportaciones, las Inversiones, la Educación, la Ciencia y la Cultura, lideran acciones de políticas públicas orientadas a ampliar la presencia de productos y empresas argentinas en el resto del mundo, diversificando los mercados destino (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2024).

A nivel nacional también encontramos la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, que desempeña un papel crucial en el acompañamiento de las PyMEs argentinas en su proceso de internacionalización. Este organismo trabaja en conjunto con diversas instituciones, entre las más relevantes para el sector vitivinícola encontramos: Unión Industrial Argentina (UIA), Confederación Argentina de Mediana Empresa (CAME), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y el Banco de Inversión y Comercio exterior (BICE), entre otros (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2024).

A nivel provincial, Córdoba cuenta con la Agencia ProCórdoba, con su principal objetivo de internacionalizar sectores productivos locales (ProCórdoba, 2024).

En cuanto al sector vitivinícola, este se beneficia significativamente de la cooperación entre el Estado, los “lobbies” a favor de la industria y organismos internacionales como la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). Argentina a través del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) participa activamente en la OIV, contribuyendo en la armonización de normas enológicas internacionales y mejorando la competitividad de vinos argentinos en mercados globales (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2024).

Argentina es uno de los miembros de la OMC y participa activamente desde 1995, velando por el comercio internacional y la promoción de prácticas comerciales justas y transparentes. A su vez es miembro fundador del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), establecido en 1991 junto a Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (actualmente suspendido). A través de esta “unión aduanera imperfecta” ha celebrado numerosos acuerdos con países y distintas regiones como lo son: La Comunidad Andina, Israel, Egipto, Palestina, Unión Europea y el EFTA (Ministerios de Economía de la Nación, s.f).

Económico:

En esta instancia se considerarán las principales variables macroeconómicas del país para luego finalizar desagregando lo particular del sector.

En términos de PBI, en el primer periodo del 2024 la Argentina experimentó una contracción del 2,6% en términos desestacionalizados con respecto al trimestre anterior, acompañado por la caída del 5,1% en comparación interanual (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2024).

En cuanto a la demanda interna, se observaron descensos significativos: el consumo interno disminuyó un 2,6%, el consumo público también retrocedió en un 0,8% y el componente más afectado fue la formación bruta de capital que cayó un 12,6% trimestralmente particularmente en los sectores de industria manufacturera y de construcción (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2024).

En agosto de 2024 el índice de precios al consumidor a nivel nacional mostró una variación mensual del 4,2%. Este aumento en los precios fue impulsado principalmente por los servicios, que registraron una variación del 6,5%, superando considerablemente el de los bienes, que fue del 3,2%. Aunque los meses previos se venía observando una baja progresiva en la tasa, este mes mostró un pico inesperado que revirtió esa tendencia (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2024).

Argentina opera bajo un sistema de cambio de moneda flotante, lo significa que la tasa de cambio del peso argentino (ARS) frente a otras divisas, como el dólar estadounidense USD) varía de acuerdo con las fuerzas del mercado. Actualmente (10 de septiembre de 2024) la tasa de cambio se sitúa en 1 USD= 957.42 ARS. El peso argentino se caracteriza por ser una moneda de alto riesgo, con una elevada inestabilidad (Santander Trade, 2024).

Por el lado positivo las exportaciones argentinas mostraron un notable crecimiento del 19,2% en comparación con el mismo mes, julio, del año anterior, 2023. Por otro lado, las importaciones registraron una contracción del 16,5% respecto a julio del 2023. A pesar de esta disminución interanual, las series desestacionalizadas y las tendencias-ciclo de las importaciones crecieron un 8,5% y 1,1% lo que indica una leve recuperación de la actividad importadora con respecto a junio.

Este contexto comercial favorable, con el aumento de las exportaciones y la disminución de las importaciones, generó un superávit comercial de 1575 millones de dólares. Esto contrasta con el déficit de 700 millones de dólares registrado en julio de 2023, con una mejoría de la balanza comercial como resultado (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2024).

En cuanto a logística internacional, el valor unitario de flete llegó a 83,4 dólares por tonelada, un 0,5% inferior al mismo periodo del año anterior y un 29,1% menor que en julio de 2022. Los fletes provenientes de UMSCA, China, Mercosur y Unión Europea, representaron el 72,3% del total. En particular las exportaciones hacia China mostraron un incremento notable del 61,9% respecto a julio del año anterior (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2024).

En lo que respecta al sector vitivinícola en particular, el análisis se enfocará en vinos varietales, clasificados bajo la posición arancelaria 2204.21.00.200F, correspondiente a los vinos varietales finos o de calidad (según R.C19/04INV) con contenido de alcohol no superior a 14% vol., envasados en recipientes de capacidad inferior o igual a 2 litros (VUCE, s.f). Esta clasificación incluye un Derecho de Exportación del 0% y un Reintegro de Exportación y Reintegro de Importación del 7%, lo que permite un beneficio directo a Finca La Emilia al exportar sus productos (VUCE, s.f). Además, si sus productos cuentan con los requisitos para ser considerados orgánicos, ecológicos, o si cuentan con el sello de “Alimentos Argentinos” la finca, podría ser beneficiada con un reintegro adicional del 0,5% extra. Esto se traduce a un 7.5% de reintegro de exportación total (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, s.f).

El análisis de las exportaciones de vinos varietales de Argentina en el 2023 indica que el país exportó 1.747.998 hectolitros, lo que generó un valor FOB de 615.478.715 dólares. En

comparación al año 2022, se registró una caída del 22,2% en volumen y del 15,8% en valor FOB (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2023).

Los principales destinos de las exportaciones de vinos varietales fueron el Reino Unido (27,2%), Estados Unidos (21,4%), Brasil (12,7%), Canadá (5,7%), México (3,9%), Países Bajos (3,0%), Alemania (2,3%) y China (2,1%) (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2023).

El Malbec se posicionó como el varietal más exportado en 2023, representando el 69,3% del volumen total exportado al exterior. En cuanto al precio promedio se registró un valor de 3,5 dólares por litro (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2023).

Social

En términos demográficos, Argentina ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas. Según datos del Censo 2022, la población estimada de julio de 2022 es de 46.234.830 personas. Se observa una estructura poblacional más envejecida y feminizada en comparación a censos anteriores (Instituto Nacional de Censo y Estadística [INDEC], 2022).

Según datos recientes, el 31,8% de los hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza, lo que afecta al 41,7% de la población. De estos hogares el 8,7% están por debajo de la línea de indigencia, lo que implica que el 11,9% de las personas viven en condiciones de indigencia. El impacto de la pobreza es particularmente grave entre las distintas edades: entre 0 y 14 años el 58,4% lo sufren, de 15 a 29 años el 44,7% es afectado, para el grupo de 30 a 64 años el porcentaje es de 36,8%, mientras que para más de 65 años el 17,6% (Instituto Nacional de Censo y Estadística [INDEC], 2022).

En el primer trimestre de 2024 la tasa de actividad alcanzó el 48%. La tasa de empleo fue del 44,3% mientras que la tasa de desocupación se situó en el 7,7% (Instituto Nacional de Censo y Estadística [INDEC], 2024).

El contexto generado por la pandemia COVID-19 trajo consigo cambios en los patrones de consumo de vino. Según una nota publicada por el diario La Nación, durante los confinamientos, se observó un aumento en el consumo de vino en los hogares debido a la restricción en la hostelería. Este cambio impulsó tanto las ventas en línea, como la entrega directa al consumidor, modalidades que, a pesar de la reapertura de los espacios sociales, han mantenido su relevancia en el mercado post pandemia. Además, la crisis sanitaria provocó una democratización del consumo del vino con un incremento en el número de jóvenes consumidores. Este grupo se ha mostrado más receptivo a probar nuevas variedades y estilos,

lo que ha favorecido el auge de los vinos orgánicos, naturales y de baja intervención (La Nación, 2022).

Tecnológico

El entorno tecnológico en Argentina presenta diversas oportunidades y desafíos para el sector vitivinícola. Instituciones como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) han desempeñado un papel central en la promoción y transferencia de tecnología, facilitando la adopción de soluciones avanzadas que mejoran la competitividad de las industrias nacionales. Esto ha sido posible gracias a la implementación de políticas que promueven la cooperación tanto con organismos nacionales como internacionales fomentando la integración de tecnología de punta en sectores productivos estratégicos como el vitivinícola (Gobierno de Argentina, 2022).

Un ejemplo clave de esta innovación tecnológica es el Sistema de Localización Varietal (SLV) desarrollado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, que permite a productores y bodegas acceder a información actualizada sobre las variedades de uva disponibles en todo el país. Esta herramienta no solo facilita la conexión entre la oferta y la demanda, sino que también, optimiza la toma de decisiones técnicas y comerciales lo que resulta en una mayor eficiencia en la producción vitivinícola (Gobierno de Argentina, 2022).

Según un informe de la EAE Business School, Argentina se ha posicionado como el país con mayor inversión en tecnología en América Latina. En este contexto el gobierno argentino anunció el presupuesto destinado a ciencia y tecnología a 500,000 millones de pesos para el año 2023, consolidando el compromiso del país con el desarrollo tecnológico (Gobierno de Argentina, 2022).

Diagnóstico y Discusión

Finca La Emilia, una empresa familiar dedicada a la producción de vinos artesanales de alta calidad, enfrenta un desafío importante debido a la saturación de su capacidad productiva en el mercado local. Este problema ha limitado su crecimiento, ya que, a pesar de sus esfuerzos por mantener la calidad de sus productos y mejorar su posicionamiento, la bodega ha llegado a un punto donde el mercado interno ya no ofrece suficientes oportunidades para sostener su expansión.

Las condiciones económicas históricas de Argentina han sido marcadas por años de inflación e inestabilidad económica que han afectado gravemente la rentabilidad de los negocios en general, incrementando los costos de producción y reduciendo los márgenes de

ganancia.

Sin embargo, en base a las últimas medidas económicas tomadas por la nueva administración, pareciera que el contexto económico y productivo del país va hacia una mejora exponencial.

En conjunto a la reducción de impuestos y beneficios impositivos que se le brinda al productor, estos últimos se encuentran en concordancia con las ideas económicas del gobierno, generando un clima de confianza entre las partes que permite la negociación y el tratado de temas que antes no se realizaban.

Además, la brecha cambiaria, factor condicionante para las operaciones de comercio exterior, y sobre todo, crítica para los exportadores, se encuentra en un mínimo histórico debido a la baja del dólar paralelo, pasando del 150% al 20%

En este nuevo contexto de cierta estabilización y mejora económica, la empresa debe ir por objetivos de crecimiento hacia nuevos mercados aprovechando las oportunidades que surgen de estas nuevas medidas.

Aunque los vinos de Finca La Emilia han ganado prestigio en concursos nacionales, la empresa carece de experiencia en exportaciones y enfrenta limitaciones en su escala productiva que podrían complicar su entrada en mercados extranjeros. Para tener éxito en la internacionalización, será esencial que la empresa invierta en mejorar su capacidad productiva y desarrolle una red de distribución internacional eficiente.

Los mercados emergentes, especialmente en el Sudeste Asiático, presentan una oportunidad atractiva debido al crecimiento sostenido del consumo de vino per cápita, impulsado por el aumento demográfico. Sin embargo, para ingresar de manera exitosa a estos mercados, Finca La Emilia deberá enfrentar desafíos clave, como adaptar sus productos a las preferencias locales, desarrollar estrategias de marketing adecuadas y establecer canales de distribución efectivos.

La resolución de estos problemas es crucial para asegurar la competitividad de Finca La Emilia a nivel global. La expansión hacia mercados internacionales, particularmente en Asia, no solo diversificaría los ingresos de la empresa y reduciría su dependencia del mercado argentino, sino que también mejoraría su capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones económicas internas. Sin embargo, esta expansión conlleva ciertos riesgos, como barreras logísticas y la competencia con otras bodegas internacionales. Para mitigar estos riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades en Asia, es fundamental contar con un profesional especializado en comercio internacional que pueda diseñar una estrategia integral para la selección de mercados y la penetración adecuada.

El análisis de la situación actual de Finca La Emilia revela que, a pesar de sus limitaciones, la empresa tiene un gran potencial para expandirse internacionalmente. Ingresar a nuevos mercados es esencial para garantizar su competitividad a largo plazo, ya que no solo incrementaría la visibilidad de la marca en el extranjero, sino que también establecería relaciones comerciales duraderas, consolidando su presencia en el mercado global.

Marco Teórico

Este capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico que sustenta la estrategia de internacionalización de Finca La Emilia, enfocada en la exportación de sus vinos varietales al mercado asiático. La expansión internacional de una empresa requiere una sólida base teórica que permita identificar oportunidades y diseñar estrategias efectivas para penetrar en mercados nuevos y culturalmente diversos. En este sentido, el marco teórico se organiza en torno a dos áreas clave: la selección del mercado adecuado y la estrategia de penetración en dicho mercado.

Objetivo específico 1: Identificar un mercado asiático como destino adecuado para la exportación de vinos varietales de Finca La Emilia. Para lograr este objetivo se hará uso de la Matriz Multicriterio, también conocida como Analytic Hierarchy Process (AHP). Esta metodología fue desarrollada por Thomas L. Saaty en 1980, para la toma de decisiones complejas que requieren la evaluación de múltiples criterios. Esta herramienta permite descomponer un problema en una estructura jerárquica de criterios y alternativas, proporcionando una base para la comparación y selección de la mejor opción en función de un conjunto de criterios predefinidos (Saaty, 1990; Nantes, 2019).

La metodología AHP se estructura en cuatro pasos fundamentales:

1. Definición del problema: en este paso implica identificar claramente el problema que se busca resolver y los conocimientos que se desean obtener a través del proceso de decisión.
2. Estructuración jerárquica del problema: El problema se descompone en una jerarquía de subproblemas, organizados en niveles descendentes que incluyen criterios y subcriterios. Las alternativas a evaluar se colocan en el nivel más bajo.
3. Comparación por pares: Se realizan comparaciones uno a uno entre los criterios utilizando la escala Saaty que va del 1 al 9, asignando valores que reflejan la preferencia de un criterio sobre otro. Esto permite construir matrices de comparación que reflejan los juicios expertos (Saaty, 1980).

4. Síntesis de los resultados: Finalmente se integran los resultados de las matrices de comparación para obtener las prioridades globales de cada alternativa y seleccionar la opción más adecuada en función de los criterios evaluados (Saaty, 1990; Nantes, 2019).

Tabla N° 3:

Ejemplo Matriz Multicriterio.

Criterios	Criterio A	Criterio B	Criterio C	Criterio D	Criterio E
Criterio A	1	X	X	X	X
Criterio B	1/X	1	X	X	X
Criterio C	1/X	1/X	1	X	X
Criterio D	1/X	1/X	1/X	1	X
Criterio E	1/X	1/X	1/X	1/X	1

Fuente: elaboración propia en base a los criterios propuestos por Thomas L. Saaty 1990.

Objetivo específico 2: Desarrollar una estrategia efectiva para penetrar en el mercado meta seleccionado. Una vez finalizada la selección de mercado adecuada, para lograr el siguiente objetivo, se utilizarán los cuatro elementos clave del marketing mix internacional: plaza, producto, promoción y precio. Siguiendo a Kotler (2000), estos elementos deben adaptarse para maximizar la efectividad de la estrategia en el contexto internacional. Para aplicar la metodología hay que profundizar en los elementos:

- a. Plaza: la selección de los canales de distribución es crucial para asegurar que el producto esté disponible de manera accesible y oportuna en el mercado meta. Esto incluye decisiones sobre la logística, el almacenamiento y la distribución, así como la elección de intermediarios o la posibilidad de vender directamente a los consumidores. La eficacia de los canales de distribución influirá en la velocidad de penetración y en el nivel de satisfacción del cliente final (Kotler & Keller, 2016).
- b. Precio: La estrategia de precios debe establecerse en función de varios factores como los costos, la percepción del valor del consumidor, la demanda y los precios de la competencia. El precio puede utilizarse como una herramienta estratégica ya sea para competir en términos de bajos costos o para posicionarse

como un producto o servicio de alta calidad a través de una estrategia de precios Premium. Las tácticas de descuentos, promociones y precios psicológicos también pueden ser aplicadas dependiendo la dinámica del mercado (Kotler & Keller, 2016).

- c. Promoción: La promoción abarca diversas estrategias de comunicación que se utilizan para informar, persuadir y recordar a los consumidores sobre el producto o servicio esto incluye publicidad relaciones públicas ventas personales promociones de ventas y marketing digital. Es importante adaptar los mensajes y canales de comunicación al contexto cultural y a las preferencias del mercado objetivo utilizando medios que sean efectivos en captar la atención del público objetivo y generar demanda en el mercado (Kotler & Keller, 2016).
- d. Producto: Consiste en adaptar las características del producto a las preferencias y necesidades de los consumidores del mercado meta. Esto incluye modificar aspectos tales como: diseño, empaque y el resto de las características funcionales del producto (Kotler, 2000).

Plan de Implementación

El proceso de internacionalización requiere una evaluación rigurosa de los mercados potenciales, especialmente cuando se trata de industrias competitivas como la vitivinícola. Con el fin de cumplir el primer objetivo específico de este trabajo -identificar un mercado asiático como destino adecuado para la exportación de vinos varietales de Finca La Emilia- se comenzará un análisis detallado a través de la matriz multicriterio (AHP).

El primer paso de este análisis es la elección de los países en los cuales se estudiará su mercado. Para realizar esta selección, se tomará en cuenta el volumen de vino que cada país importa desde Argentina. A partir de este criterio se identificarán los cuatro países asiáticos que representan una mayor demanda de vinos argentinos.

Tabla N° 4:

Principales importadores asiáticos de vino argentino en 2023:

	Valor exportado en 2023 (miles de USD)	Saldo comercial en 2023 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Cantidad exportada en 2023	Unidad de medida
China	14.286	14.286	2,2	2.215	Toneladas
Japón	6.097	6.097	0,9	1.253	Toneladas
Corea, República de	5.539	5.539	0,8	806	Toneladas
Singapur	3.032	3.032	0,5	555	Toneladas
Taipei Chino	2.414	2.414	0,4	438	Toneladas
Malasia	1.548	1.548	0,2	252	Toneladas
Tailandia	978	978	0,1	142	Toneladas
Filipinas	771	771	0,1	117	Toneladas

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trade Map.

A partir de este criterio se han identificado los cuatro países asiáticos con mayor demanda de vinos argentinos en 2023, los cuales son: China, Japón, Corea del sur y Taipéi chino (Taiwán).

A continuación, se elaborará una matriz multicriterio para evaluar y comparar los mercados identificados. Esta herramienta ponderará criterios clave, como volumen de importación, consumo per cápita, barreras comerciales, distancia geográfica y factores culturales, mediante una escala del 1 al 9. En dicha escala, el valor 1 indica que el criterio comparado tiene una importancia marginal o equivalente frente a otro, mientras que el 9 representa una importancia absoluta o decisiva. Los valores intermedios permiten matizar la relevancia entre los criterios, garantizando un análisis preciso y equilibrado.

Tabla N° 5:

Ponderación de criterios, como desarrollo de la matriz.

Criterios	Vol. Importación	Consumo per cápita	Inflación	Distancia	Barrera Cultural	Aranceles	Tamaño Mercado	Suma
Vol. Importación	1	5	3	7	4	7	5	32
Consumo per cápita	1/5	1	7	5	5	9	9	36.4
Inflación	1/3	1/7	1	3	3	5	3	12.63

Distancia	1/7	1/5	1/3	1	3	5	5	11.66
Barrera Cultural	1/4	1/5	1/3	1/3	1	1	3	6.57
Aranceles	1/7	1/9	1/5	1/5	1	1	5	7.65
Tamaño Mercado	1/5	1/9	1/3	1/5	1/3	1/5	1	4.23

Fuente: elaboración propia en base a los criterios propuestos por Thomas L. Saaty 1990.

Tabla N° 6:

Peso Final de criterios:

Criterio	Peso Final
Consumo per cápita	0.33
Volumen Importación	0.29
Aranceles	0.13
Tamaño Mercado	0.09
Inflación	0.07
Distancia	0.06
Barrera Cultural	0.03

Fuente: elaboración propia.

El orden de los criterios seleccionados refleja su impacto directo en la competitividad y viabilidad de los vinos argentinos en los mercados asiáticos. En primer lugar, el consumo per cápita es prioritario ya que representa la capacidad estructural del mercado para absorber mayores volúmenes de vino. A medida que crece la población y se diversifican los hábitos de consumo en países asiáticos, la demanda potencial por productos aumenta, consolidando este criterio como un indicador clave para determinar la oportunidad comercial.

El volumen de importación ocupa la segunda posición, pues evidencia la apertura del mercado a productos vitivinícolas extranjeros. En tercer lugar, los aranceles son determinantes por su influencia directa sobre los costos y precios finales del vino, afectando la competitividad del producto argentino frente a otros países exportadores.

El tamaño del mercado sigue en importancia, considerando que el volumen de población y su segmentación por nivel de ingresos son factores esenciales para estimar la escala

del negocio. Por otro lado, se considera la inflación para medir la estabilidad económica de cada país.

La distancia entre Argentina y el mercado destino, se incluye para evaluar los costes logísticos que puedan influir en los márgenes de rentabilidad del negocio. Finalmente, las barreras culturales ocupan el último lugar ya que, si bien pueden dificultar la penetración del producto en ciertos mercados, pueden ser mitigadas.

A continuación, se procederá a analizar cada criterio de forma individual para los mercados seleccionados. Para ellos, se recopilará información específica de cada país en función de los parámetros definidos.

Tabla N° 7:

Consumo per cápita.

	CONSUMO PER CÁPITA	VALOR	RANGO
CHINA	0,9	1	0,0 - 0,99
JAPÓN	3	7	3,50 - 3,99
COREA DEL SUR	1,52	4	2,00 - 2,49
SINGAPUR	2,6	6	3,00 - 3,49
TAIWAN	1	2	1,00 - 1,49

VALOR	LITROS AL AÑO
1	0,0 - 0,99
2	1,00 - 1,49
3	1,50 - 1,99
4	2,00 - 2,49
5	2,50 - 2,99
6	3,00 - 3,49
7	3,50 - 3,99
8	4,00 - 4,49
9	4,50 o más

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trade Map.

Tabla N° 8:

Aranceles a la importación del producto.

	ARANCELES	VALOR	RANGO
CHINA	~14%	8	13% - 14%
JAPÓN	0	1	0
COREA DEL SUR	~15%	9	15% o más
SINGAPUR	0	1	0
TAIWAN	~10%	6	9% - 10%

Fuente: elaboración propia

VALOR	%
1	0
2	1% - 2%
3	3% - 4%
4	5% - 6%
5	7% - 8%
6	9% - 10%
7	11% - 12%
8	13% - 14%
9	15% o más

Tabla N° 9:

Volumen importado del producto.

	VOL. IMPORTACIÓN	VALOR	RANGO
CHINA	2.215	8	2,000 - 2,499
JAPÓN	1.253	5	1,250 - 1,499
COREA DEL SUR	806	3	500 - 749
SINGAPUR	555	2	500 - 749
TAIWAN	438	1	0 - 499

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trade Map.

VALOR	TONELADAS
1	0 - 499
2	500 - 749
3	500 - 749
4	1,000 - 1,249
5	1,250 - 1,499
6	1,500 - 1,749
7	1,750 - 1,999
8	2,000 - 2,499
9	2,500 o más

Tabla N° 10:

Tamaño poblacional del mercado.

	TAMAÑO DE MERCADO	VALOR	RANGO
CHINA	1409	9	1,100 o más
JAPÓN	121.5	5	100 - 199
COREA DEL SUR	51.7	4	50 - 99
SINGAPUR	5.9	1	0 - 9
TAIWAN	23.7	2	10 - 29

Fuente: elaboración propia en base a datos de DatosMacro.

VALOR	MILL. HAB.
1	0 - 9
2	10 - 29
3	30 - 49
4	50 - 99
5	100 - 199
6	200 - 399
7	400 - 699
8	700 - 1,099
9	1,100 o más

Tabla N° 11:

Niveles de inflación.

	INFLACIÓN	VALOR	RANGO
CHINA	0,3	1	0 - 0.4
JAPÓN	2	5	2.0 - 2.4
COREA DEL SUR	1,1	3	1.0 - 1.4
SINGAPUR	2	5	2.0 - 2.4
TAIWAN	2,4	5	2.0 - 2.4

VALOR	PORCENTAJE ANUAL
1	0 - 0.4
2	0.5 - 0.9
3	1.0 - 1.4
4	1.5 - 1.9
5	2.0 - 2.4
6	2.5 - 2.9
7	3.0 - 3.4
8	3.5 - 3.9
9	4.0 o más

Fuente: elaboración propia en base a datos de DatosMacro.

Tabla N° 12:

Distancia geográfica en comparación a Argentina.

	DISTANCIA	VALOR	RANGO
CHINA	19.001	9	19,000 o más
JAPÓN	17.844	4	17,500 - 17,999
COREA DEL SUR	18.922	8	18,800 - 18,999
SINGAPUR	16.164	1	menos o 16,499
TAIWAN	18.801	7	18,600 - 18,799

VALOR	KM
1	menos o 16,499
2	16,500 - 16,999
3	17,000 - 17,499
4	17,500 - 17,999
5	18,000 - 18,299
6	18,300 - 18,599
7	18,600 - 18,799
8	18,800 - 18,999
9	19,000 o más

Fuente: elaboración propia en base a datos de Distance To.

Tabla N° 13:

Barrera cultural idiomática.

	BARRERA IDIOMÁTICA	VALOR	RANGO
CHINA	Chino mandarín	9	SI
JAPÓN	Japonés	9	SI
COREA DEL SUR	Coreano	9	SI
SINGAPUR	Inglés	9	SI
TAIWAN	Mandarin	9	SI

VALOR	EXISTENCIA
1	Si, hay barrera idiomática
9	No, no hay barrera idiomática

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desarrolla la matriz completa aplicando la siguiente fórmula, que nos brindará como resultado el mercado más favorable para la exportación de vinos argentinos.

Valor Ponderado = Peso del criterio × Valor del país en ese criterio

Tabla N° 14:

Matriz multicriterio.

País	Consumo	Importación	Aranceles	Tamaño	Inflación	Distancia	Barrera	Total
China	0,33	2,32	1,04	0,81	0,07	0,54	0,27	5,38
Japón	2,31	1,45	0,13	0,45	0,35	0,24	0,27	5,2
Corea del Sur	1,32	0,87	1,17	0,36	0,21	0,48	0,27	4,68
Singapur	1,98	0,58	0,13	0,09	0,35	0,06	0,27	3,46
Taiwán	0,66	0,29	0,78	0,18	0,35	0,42	0,27	2,95

Fuente: elaboración propia.

China emerge como el mercado más prometedor en esta matriz multicriterio, al obtener el puntaje más alto (5,38) en la evaluación. Aunque su consumo per cápita de vino es relativamente bajo en comparación con otros mercados, se destacan notablemente en factores críticos como el volumen de importaciones y el tamaño del mercado. Estos indicadores sugieren una demanda latente considerable, que, junto a su capacidad importadora y al tamaño de su economía, posicionan a China como un destino estratégico y de alto potencial.

Además, los aranceles y las barreras de entrada hacia ese mercado resultan moderados, lo cual refuerza la viabilidad de implementar una estrategia de penetración. La combinación de estas características, convierten a China en un mercado atractivo y de alto crecimiento para el vino importado, representando una oportunidad excepcional para captar participación en el mercado asiático.

Para continuar y culminar este proceso de Internacionalización, logrando así una penetración efectiva en el mercado meta, se utilizarán los elementos del marketing mix internacional.

La estrategia de ingreso de Finca La Emilia en el mercado asiático se centra en seleccionar un cliente B2B especializado en vinos de alta gama, priorizando importadores con sólidas redes de distribución principalmente en el canal Horeca (hoteles, restaurantes y

cafeterías) y que tengan interés en los vinos de origen argentino. Los principales potenciales clientes identificados son:

Tabla N° 15:

Potenciales distribuidores B2B en China.

Distribuidor	Contacto	Ubicación	Aspectos Positivos	Fuentes
East Meets West Fine Wines (EMW)	Tel: +86 400-8519-567	Shanghai y más de 160 ciudades en China	Importador de vinos boutique con una amplia red en hoteles y restaurantes de alta gama. Reconocido por su selectiva cartera de vinos y compromiso con la calidad, ideal para introducir productos de alta gama como los de Finca La Emilia.	EMW Wines (2024); 大中华区优质葡萄酒进口商及品牌建设者 - 由西往东美酒公司 大中华区优质葡萄酒进口商及品牌建设者 - 由西往东美酒公司
Jointek Fine Wines		Hong Kong, con operaciones en China continental	Enfocado en vinos premium y con una selección curada de bodegas boutique. Tiene una red sólida para llegar a consumidores sofisticados y está bien posicionado en el mercado de vinos exclusivos.	China Wine Competition (2024); China Wine Competition
Aussino World Wines	www.aussinoworldwines.cn	Operaciones en toda China, con más de 100 tiendas	Reconocido por su enfoque educativo y especialización en vinos premium. Su red de tiendas le permite ofrecer un buen soporte de marca, lo cual es útil para introducir etiquetas boutique en el mercado chino.	Vino Joy News (2024); Wine Distributors Database Vino Joy

Everwines (Torres China)	www.everwines.com	Presencia en ciudades clave de China	Distribuidor que ya trabaja con etiquetas argentinas en eventos de promoción. Su enfoque en vinos boutique y eventos de cata lo convierte en un aliado valioso para marcas de calidad que buscan reconocimiento en el mercado.	Grape Wall of China (2024); Grape Wall of China
ASC Fine Wines	www.asc-wines.com	Beijing, Shanghai, Hong Kong	Importador líder en China con amplia red de distribución y enfoque en vinos premium. Ideal para marcas que buscan posicionarse en el segmento de lujo y calidad.	Vino Joy News (2024); Vino Joy Grape Wall of China

Fuente: elaboración propia.

Producto:

Finca La Emilia produce vinos de alta calidad en pequeños lotes, enfocados en variedades tintas como Merlot, Cabernet y Malbec, criados en barricas de roble. Estos vinos son artesanales y tienen un enfoque boutique, dirigidos a un nicho de mercado que valora la calidad y autenticidad (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], s.f.). El mercado chino está en crecimiento en la demanda de vinos premium, y sus consumidores aprecian productos de alta calidad. (Winesinfo, 2020).

Para exportar a China, es crucial cumplir con los estrictos requisitos de etiquetado establecidas y supervisadas por la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ) y el Buró de Inspección y Cuarentena de Entrada y Salida (CIQ), entidades responsables de la seguridad alimentaria china. Cada botella debe llevar una etiqueta en chino que incluya el nombre del producto especificando el tipo. La etiqueta debe listar ingredientes solo si el vino contiene aditivos como sulfitos, que deben ser mencionados explícitamente (Bestforworld Logistics Co., Ltd., 2020). La declaración de alcohol debe cumplir con el formato estándar chino, especificando el porcentaje con un margen de tolerancia de $\pm 1\%$. Además, el volumen neto de la botella, indicado en mililitros, debe aparecer en la misma cara de la etiqueta que la palabra "vino" (China - Labeling/Marking Requirements, 2020). Por último, la normativa exige también que cada botella lleve la fecha de embotellado impresa, sin la opción de ser una etiqueta adhesiva, y debe incluirse el nombre y dirección del

importador en China junto con el país de origen. (FedEx, 2020; Beverage Trade Network, 2020).

Para el envío del producto se empleará un contenedor de 20 pies, utilizando pallets americanos de 120x100 cm para maximizar la eficiencia en la exportación de vino y responder a la capacidad limitada de producción de la empresa. En este contenedor completo (FCL) se trasladarán 2916 litros de vino en envases de 750 ml, con un total de 3888 botellas organizadas cuidadosamente para optimizar el espacio. Las botellas se distribuirán en cajas de 12 unidades cada una, y cada pallet americano sostendrá 18 cajas, lo que equivale a 216 botellas por pallet.

Esta decisión, sobre la cantidad de litros, se tomó con la confianza de que esta exportación, respaldada por un precio de venta competitivo, impulsará una respuesta favorable en el mercado chino. El objetivo es estimular una demanda sostenible en el tiempo, que no solo aumente la rentabilidad, sino que también permita reinvertir en investigación y desarrollo (I+D), fortaleciendo así la capacidad productiva de la empresa.

Plaza:

Para este caso, se seleccionó a East Meets West Fine Wines (EMW) como el distribuidor B2B en China. Este importador boutique se encuentra ubicado en Shanghái y opera en más de 160 ciudades del país, destacándose por su amplia red de distribución en hoteles y restaurantes de alta gama. EMW es reconocido por su cartera selectiva de vinos y su compromiso con la calidad, características que lo convierten en un socio ideal para introducir productos premium como los de Finca La Emilia al mercado chino (EMW Wines, 2024).

El proceso de exportación se realizará utilizando el Incoterm FOB (Free On Board), dado que ofrece un nivel de riesgo controlado y permite a Finca La Emilia adquirir experiencia en operaciones internacionales. El producto será transportado desde la planta en Colonia Caroya hasta Buenos Aires en camiones semirremolque proporcionados por Cantarini SRL. En Buenos Aires se efectuarán los controles aduaneros y la carga en un contenedor FCL (Full Container Load) de 20 pies para su transporte marítimo. El destino inicial será el puerto de Tianjin, en China, debido a su proximidad con Shanghái y su importancia como hub comercial. Una vez en Tianjin, el contenedor será trasladado en camión hasta las instalaciones de EMW, donde se procederá a la distribución en el mercado chino. Este modelo B2B permitirá un enfoque eficiente en la capital y otras ciudades clave, aprovechando la experiencia y la red del distribuidor.

Precio:

En esta sección, se presenta el análisis del precio de exportación para los vinos varietales, utilizando el Incoterm FOB (Free on Board) como base de negociación. Este término

implica que el exportador asume los costos hasta que la mercancía se carga a bordo del buque en el puerto de origen convenido, incluyendo embalaje, transporte interno, trámites aduaneros de exportación, y cualquier seguro necesario hasta ese punto. A partir de la entrega en el buque, todos los riesgos y gastos adicionales corren por cuenta del importador.

A continuación, se presentará una tabla que discrimina en detalle las diferentes partidas que componen el precio FOB:

Para realizarlo, utilizaremos la fórmula detallada debajo:

$$FOB = \frac{CT + [(IIT + IID + CA_f) * \%R] - (IIT * \%DN)}{1 + \%R - (\%CA_g * \%R) - \%DN - \%CA_g - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

donde:

Tabla N° 15:

Cálculo precio FOB:

CONCEPTOS	VALOR TOTAL	USD UNIT x BOTELLA
Costo Mercadería	31.479,00 USD	8,10 USD
Envase y Embalaje	450,00 USD	0,12 USD
Gasto Administrativo	350,00 USD	0,09 USD
Flete Interno	1.200,00 USD	0,31 USD
Seguro Interno	1.200,00 USD	0,31 USD
Gasto de Puerto y Consolidado	2.494,00 USD	0,64 USD
Costo Total Medido en Unidades Monetarias	37.173,00 USD	9,56 USD
Insumos Importados en Admisión Temporal	-	
Insumos Importados en Forma Directa	-	
Comisión de Agente en Unidades Monetarias	-	
% de Reintegro a la Exportación	7,0%	
% de Reintegro a la Exportación Adicional (Sello Argentino)	0,5%	
% de Derechos de Exportación de Insumos en Admisión Temporal	-	
%D	-	
%Cag	1,5%	
%HonDA	1,0%	
%O	-	
%UIG	40,0%	

Fuente: elaboración propia.

$$FOB = \frac{37.173,00}{1+0.075-(0.015*0.075)-0.015-0.01-0.40} \quad \text{USD 57.288,38}$$

Teniendo en cuenta el valor obtenido podemos observar que nuestro FOB unitario queda en 14,73.

Promoción:

Para la estrategia de promoción dentro del marco de las 4Ps del marketing, se propone una combinación de acciones que potencien la visibilidad y el posicionamiento de la marca en el mercado asiático. Por un lado, la participación activa en ferias internacionales especializadas, como Interwine Guangzhou (<https://www.interwine.org/>) y TopWine China (<https://exhibitorsvoice.com/event/topwine-china-2024-leading-international-trade-fair-for-wine-and-spirits-in-northern-china>), será clave para conectar con distribuidores, compradores B2B y otros actores del sector. Estas ferias ofrecen la oportunidad de presentar los productos directamente al público objetivo, además de facilitar el networking y la creación de alianzas estratégicas.

Asimismo, se sugiere desarrollar una página web profesional y multilingüe, que actúe como escaparate digital para optimizar la comunicación y brindar información relevante sobre la empresa, productos y canales de contacto. Esta combinación de acciones buscará fortalecer la percepción de la marca, mejorar la accesibilidad, y facilitar la interacción con potenciales socios y clientes en China.

Conclusión

El presente Trabajo Final de Graduación, enfocado en el análisis y desarrollo de un reporte de caso para identificar una oportunidad de negocio en el mercado asiático para los vinos varietales de Finca La Emilia, confirmó la factibilidad y viabilidad del objetivo propuesto de posicionar la marca en mercados internacionales hacia 2025. Este análisis partió de la necesidad estratégica de la empresa de diversificar su alcance comercial, superando las limitaciones del mercado local e incursionando en un entorno competitivo que demandaba un enfoque especializado en comercio y marketing internacional, además de alianzas estratégicas.

El mercado asiático, y en particular China, se destacó como el destino más prometedor debido a su crecimiento económico sostenido, la expansión de su clase media y el incremento en la preferencia por productos premium. Si bien el consumo per cápita de vino en China sigue siendo bajo en comparación con otros mercados, su gran tamaño poblacional amplifica el impacto de cualquier aumento en la demanda, consolidándolo como un mercado con un extraordinario potencial de crecimiento para vinos importados.

Asimismo, el contexto económico y político de Argentina en el período analizado presentó condiciones favorables para la internacionalización del sector vitivinícola, generando oportunidades estratégicas para los productores que buscaban expandirse a mercados internacionales. A pesar de los desafíos históricos, como la inflación y la volatilidad económica, las reformas implementadas en materia de comercio exterior favorecieron la estabilidad y competitividad de las exportaciones. La reducción de impuestos y la aplicación de incentivos específicos para el sector contribuyeron a mejorar la rentabilidad de los productos argentinos en el exterior, permitiendo que la bodega Finca La Emilia identificara nuevas oportunidades de crecimiento.

Además, la estabilización del tipo de cambio y la reducción de barreras internas facilitaron la planificación financiera y la inserción de los vinos argentinos en mercados con alta demanda. En este contexto, el aumento progresivo en la adopción del vino como una bebida asociada a estatus y eventos sociales reforzó aún más esta tendencia en el país asiático. El consumidor chino, en especial dentro del segmento premium, mostró un interés creciente por vinos de calidad, lo que abrió una ventana de oportunidad para bodegas boutique como Finca La Emilia. No obstante, la fuerte presencia de competidores consolidados, como los productores franceses y chilenos, hizo necesario un enfoque estratégico centrado en la diferenciación del producto, la educación del consumidor y el fortalecimiento de la red de distribución.

En términos estratégicos, la investigación permitió definir un modelo de comercialización basado en el marketing mix internacional. Se priorizó la selección de importadores B2B especializados en vinos boutique, el uso del Incoterm FOB para minimizar riesgos y la adaptación del producto a las regulaciones chinas. Además, se identificó la participación en ferias internacionales como una acción clave para la consolidación de la marca en el mercado. Entre las ferias más relevantes se destacan Interwine Guangzhou, una de las exposiciones más importantes del sector en China, y TopWine China, un evento clave en el segmento de vinos premium. La presencia en estas ferias permitirá a Finca La Emilia establecer

contacto con distribuidores, fortalecer su posicionamiento y generar demanda entre consumidores especializados

A futuro, se recomienda que Finca La Emilia aproveche el actual contexto político-económico argentino, caracterizado por una mayor apertura comercial y condiciones favorables para la exportación, lo que representa una oportunidad estratégica para afianzar su presencia en mercados internacionales como el chino antes de que la competencia se intensifique. Esta coyuntura cobra aún mayor relevancia considerando las tendencias demográficas y de consumo en China, donde el crecimiento urbano y el aumento del poder adquisitivo han impulsado la demanda de productos premium, incluido el vino. Dado que esta bebida se asocia cada vez más con un estilo de vida sofisticado, la consolidación de Finca La Emilia en este mercado no solo fortalecerá su posicionamiento global, sino que también le permitirá construir una presencia sostenible a largo plazo y adaptarse con éxito a los cambios en el comercio internacional.

Bibliografía

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2024). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de: <https://www.inversionycomercio.ar/quienesomos>.

AustCham China. (2024). The Wine Republic 北京云门国际葡萄酒贸易有限公司. Recuperado de: <https://austcham.org/business/the-wine-republic-%E5%8C%97%E4%BA%AC%E4%BA%91%E9%97%A8%E5%9B%BD%E9%99%85%E8%91%A1%E8%90%84%E9%85%92%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8/>

Interwine. (2024). *Interwine Guangzhou*. Recuperado de: <https://www.interwine.org/>

Ayala, L., & Arias, R. (s. f.). *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Bestforworld Logistics Co., Ltd. (2020). *Guide to wine imports in China*. Bestforworld Logistics. Recuperado de: <https://www.bestforworld.com>

Beverage Trade Network. (2020). *Importing wines into China: Key considerations*. Beverage Trade Network. Recuperado de: <https://beveragetradenetwork.com/en/btn-academy/articles/china-wine-label-and-import-requirements-your-quick-guide-compliance-on-preparing-for-china-wine-market-530.htm>.

Bolinaga, L. D. (2022, 21 de febrero). *La economía mundial y las relaciones internacionales con eje en el Pacífico*. Revista Institucional Número 1543.

Bourasse, E. (2023). *Wine Consumption Trends in Asia*. Wine International Journal.

Recuperado de: <https://wineinternationaljournal.com>

China - Labeling/Marking Requirements. (2020). *Wine labeling requirements for imported wines in China*. Recuperado de: <https://www.trade.gov/knowledge-product/china-labeling-requirements>

Exhibitors Voice. (2024). *TopWine China 2024 – Leading International Trade Fair for Wine and Spirits in Northern China*. Recuperado de: <https://exhibitorsvoice.com/event/topwine-china-2024-leading-international-trade-fair-for-wine-and-spirits-in-northern-china>

FedEx. (2020). *International shipping guide for the wine industry*. FedEx. Recuperado de: <https://www.fedex.com/content/dam/fedex/meisa-middle-east/downloads/ZA-Wine-Shipping-Guide-Final.pdf>

Gobierno de Argentina. (2022, junio 21). *Tecnología aplicada a la vitivinicultura: desarrollan una web que permite localizar la oferta y demanda de uvas en todo el país*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/tecnologia-aplicada-la-vitivinicultura-desarrollan-una-web-que-permite-localizar-la-0>

Gobierno de Argentina. (s.f.). *Vino argentino: Características y exportación*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/pais/vino#:~:text=Actualmente%20Argentina%20exporta%20vino%20a,Pa%C3%ADses%20Bajos%20los%20mayores%20importadores>

ICEX. (2023). *El mercado del vino en Argentina*. Recuperado de: https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/08/el-mercado-del-vino-en-argentina/RE_El%20mercado%20del%20vino%20en%20Argentina%202023_rev.pdf

ICEX. (2023). *Informe sobre el Mercado del Vino en Japón*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de: <https://www.icex.es>

ICEX. (2024). *Informe sobre el Mercado del Vino en Taiwán*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de: <https://www.icex.es>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: Indicadores demográficos*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Informe de incidencia de la pobreza y la indigencia: Segundo semestre de 2022*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EPH_pobreza_2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). *Informe de mercado laboral: Primer trimestre 2024*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Agosto de 2024). *Intercambio comercial externo. Segundo trimestre de 2024*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipcext_08_242E4CA44DF1.pdf

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). *Organización Internacional de la Viña y el Vino*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inv/normativas-comercio-exterior/organizacion-internacional-de-la-vina-y-el-vino>.

International Trade Center. (2024). *Importación de Vino en Japón*. ITC. Recuperado de: <https://www.intracen.org>

JETRO. (2019). *Japan Wine Market Report*. Japan External Trade Organization. Recuperado de: <https://www.jetro.go.jp>

Kangas, J. (2003). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education. (pp. 56–89)

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall. (pp. 130–185)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson. (pp. 93-115, 376-402).

La Nación. (2022, agosto 24). *Una copa del vino al día: Un hábito que muchos adoptaron en pandemia*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/una-copa-del-vino-al-dia-un-habito-que-muchos-adoptaron-en-pandemia-el-mito-y-la-recomendacion-de-nid24082022/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (s.f.). Reintegro por exportación. Alimentos Argentinos. Recuperado de: <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/reintegro-exportacion/v2/>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (n.d.). *MERCOSUR*. Argentina.gob.ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/asuntosinternacionales/mercosur>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2024). *Relaciones exteriores*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/cancilleria>.

Nantes, A. (2019). *Toma de decisiones con el Proceso de Jerarquía Analítica* (4ª ed.). Springer. (pp. 45-65).

Observatorio Vitivinícola Argentino. (2021). *Tendencias del Vino en Taiwán*. Observatorio Vitivinícola Argentino. Recuperado de: <https://www.observatoriovitivinicola.org.ar>

ProCórdoba. (2024). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.procordoba.org/>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Saaty, T. L. (1980). *El Proceso de Jerarquía Analítica: Planificación, Establecimiento de Prioridades, Asignación de Recursos*. McGraw-Hill. (pp. 19-36).

Saaty, T. L. (1990). *Toma de decisiones multicriterio: El Proceso de Jerarquía Analítica*. RWS Publications, 2ª ed. (pp. 35-55).

Santander Trade. (2024). *Política y economía de Argentina*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

Statista. (2022). *Asia: Population by Region 2022*. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com>

Stewart, D. (2002). *Business Analysis Techniques*. Kogan Page. (pp. 90–140).

The International Wine and Spirits Research. (2023). *Global Wine Market Report 2023*. IWSR. Recuperado de: <https://www.theiwsr.com>.

Tienda Nube. (2024). *Clasificación de las empresas en LATAM: ¿Cómo se agrupan?* Tienda Nube. Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/clasificacion-de-las-empresas-en-latam/>

Trade Map. (s.f.). *Trade statistics for international business development: Country selection*. International Trade Centre. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx

Vinetur. (2024). *Clase Media y el Crecimiento del Consumo de Vino en China*. Vinetur. Recuperado de: <https://www.vinetur.com>

VUCE. (s. f.). *Búsqueda de posición arancelaria: 2204.21.00.200F*. Recuperado de: <https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=2204.21.00.200F&operacion=exportacion&pais=>

VUCE. (s.f.). *Exportación a China: Posición arancelaria 2204.21.00.200F*. Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado de: <https://www.vuce.gob.ar/posicion?posicion=2204.21.00.200F&operacion=exportacion&pais=156>

VUCE. (s.f.). *Calculadora de aranceles y costos: China, Posición 2204.21.00.200F*. Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado de: <https://www.vuce.gob.ar/calculadora/2204.21.00.200F/China>

Wines of Argentina. (s.f.). *Historia del vino argentino*. Recuperado de: <https://www.winesofargentina.org/es/argentina>

Wines of Argentina. (s.f.). *Vinos cordobeses: Historia y actualidad*. Recuperado de: <https://blog.winesofargentina.com/es/news-nl/vinos-cordobeses/>

Wines info. (2020). *China's wine market overview*. Wines Info. Recuperado de: <https://www.winesinfo.com>

World Population Review. (2024). *China Population 2024*. World Population Review. Recuperado de: <https://worldpopulationreview.com>