

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Comercio Internacional



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

**Finca La Emilia, oportunidades de negocio en el mercado
Latinoamericano**

Alumna: Brandalisse, Tais Ailén

DNI: 43.528.416

Legajo: VCIN 006529

2025

ÍNDICE

Resumen	¡Error! Marcador no definido.
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de la situación	4
<i>Análisis FODA</i>	6
<i>Análisis del sector doméstico</i>	6
<i>Análisis PEST</i>	7
<i>Factor Político</i>	7
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Factor Social</i>	9
<i>Factor Tecnológico</i>	9
<i>Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales</i>	10
Diagnóstico y discusión	12
Marco Teórico	14
Plan de Implementación	15
Diagrama de GANTT.....	20
Conclusiones	22
Recomendaciones	22
Bibliografía	24
Anexo	26

Resumen

En este Trabajo Final de Grado se abordó el caso de la empresa argentina Finca La Emilia con el fin de analizar su potencial para ingresar al mercado internacional latinoamericano mediante la exportación de vino. Se evaluó su situación interna a través del análisis FODA y se examinaron las condiciones externas con la herramienta PESTEL. Posteriormente, mediante una matriz multicriterio, se determinó el país más adecuado para iniciar la exportación.

El estudio concluyó que Brasil representa la opción más favorable debido a su alto nivel de importaciones de vino, la existencia de acuerdos comerciales que otorgan preferencia arancelaria y su cercanía geográfica con Argentina. Se propuso llevar a cabo una exportación definitiva, directa y a consumo, y se recomendó el uso de la carta de crédito como medio de pago por su bajo riesgo y mayor seguridad para la empresa exportadora.

Palabras Clave: Vino; América Latina; Exportación; Estrategia exportadora; Brasil.

Abstract

This Final Degree Project focused on the case of the Argentine company Finca La Emilia, aiming to analyze its potential to enter the Latin American international market through wine exports. The company's internal situation was assessed using a SWOT analysis, and the external environment was examined through the PESTEL framework. A multicriteria matrix was then applied to determine the most suitable country for initiating the export process.

The study concluded that Brazil represents the most favorable option, due to its high volume of wine imports, existing trade agreements that grant tariff preferences, and its geographic proximity to Argentina. A definitive, direct export for consumption was proposed, and the letter of credit was recommended as the preferred method of payment, as it offers greater security and lower risk for the exporting company.

Keywords: Wine; Latin America; Export; Export strategy; Brazil.

Introducción

Este trabajo final presenta el caso de Finca La Emilia, una empresa familiar ubicada en Colonia Caroya, Córdoba, en el corazón de una reconocida región vitivinícola argentina. Iniciada en los años noventa con la producción de duraznos y uvas tradicionales, la finca atravesó una transformación estratégica al especializarse en vinos premium elaborados con cepas finas importadas desde Italia. Esta decisión ha permitido diferenciarse de los productores locales y responder a estándares de calidad más exigentes.

La principal característica de la Finca La Emilia es su enfoque artesanal y de pequeña escala. A diferencia de las grandes bodegas mantiene un proceso personalizado y cuidado, lo que ha captado el interés de un nicho de consumidores que valoran la autenticidad, la exclusividad y la experiencia. Incorporando técnicas, como la maduración en barricas de roble, la finca ha potenciado el carácter único de sus vinos sin perder su esencia tradicional.

La empresa también se propuso reposicionar la imagen de Colonia Caroya, históricamente asociada a vinos de bajo valor, apostando por una visión de calidad. Para ello, ha mejorado sus procesos, colaborado con especialistas en enología y maridaje, y participado en concursos y eventos, ganando prestigio a nivel nacional e internacional.

A lo largo de su recorrido, enfrentó desafíos como las condiciones climáticas adversas entre 2013 y 2015 que redujeron la producción. Sin embargo, transformó esas dificultades en oportunidades, fortaleciendo su propuesta de valor mediante una estrategia comercial centrada en la venta directa y alianzas con vinotecas, restaurantes y hoteles.

En este contexto, el estudio analiza las oportunidades de expansión en mercados latinoamericanos como México, Brasil y Perú, donde crece la demanda por productos auténticos y de calidad. La cercanía geográfica, la afinidad cultural y acuerdos como el MERCOSUR refuerzan esta posibilidad. Además, el compromiso de la finca con la sostenibilidad y la trazabilidad ambiental representa un valor agregado clave.

Finalmente, el análisis busca identificar las estrategias más efectivas para posicionar a Finca La Emilia en nuevos mercados evaluando tendencias de consumo, canales de distribución y posibles barreras. La capacidad de la empresa para combinar tradición con

innovación y mantenerse fiel a su identidad es su principal fortaleza en un entorno global cada vez más competitivo.

Objetivo General:

Identificar en el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2025 el mercado latinoamericano más viable para introducir el vino de Finca La Emilia mediante un análisis estratégico que permita posicionar la marca y aumentar su visibilidad en la región.

Objetivos Específicos:

Evaluar cuál es el país latinoamericano más adecuado para realizar la primera exportación de vinos Malbec de Finca La Emilia.

Describir el proceso de exportación de Finca La Emilia en el país de destino elegido.

Análisis de la situación

Este estudio contempla tanto los factores internos como los externos que influyen en el desempeño de Finca La Emilia. Comprender estas variables es clave para entender el funcionamiento actual de la empresa y su interacción con el entorno. Un análisis profundo de la situación permite tomar decisiones estratégicas y efectivas que faciliten el proceso de expansión internacional planteado.

En primer lugar, se analiza el microentorno de la empresa, abarcando su estructura organizacional, los recursos disponibles y sus capacidades. Este análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles de Finca La Emilia con el fin de descubrir ventajas competitivas que potencien su desarrollo en el comercio internacional. Entre sus principales fortalezas se destacan su producción artesanal de alta calidad, su posicionamiento en un segmento de mercado específico y su reputación en el mercado local. Sin embargo, también enfrenta limitaciones, como una capacidad de producción restringida y escasa experiencia en otros mercados (Universidad Siglo 21, 2025).

A continuación, se evalúa el macroentorno, el cual abarca aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que inciden en las operaciones y proyecciones futuras de la empresa. En este sentido se identifican las oportunidades, como los acuerdos comerciales que hay en América Latina, por ejemplo, el MERCOSUR y el interés por productos sustentables y diferenciados. Además, se consideran amenazas o barreras, a las regulaciones de importación, las variaciones en los tipos de cambio y la competencia de otras bodegas.

Para finalizar, se examina la posición arancelaria del producto que Finca La Emilia desea exportar con el objetivo de analizar las tendencias actuales en el comercio internacional y definir las estrategias más adecuadas para ingresar y crecer en los mercados más prometedores.

Análisis Interno

Finca La Emilia es una empresa familiar dedicada a la elaboración de vinos artesanales de alta calidad, ubicada en la zona de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, provincia de Córdoba, Argentina. Desde su creación en los años 90, la finca ha evolucionado de una producción de frutas tradicionales hacia la elaboración de vinos tipo boutique, centrada en la excelencia y la diferenciación. La infraestructura incluye un galpón para el proceso de

molienda y fermentación, además de una cava subterránea con tanques de acero inoxidable y barricas de roble para la crianza, lo que asegura condiciones óptimas para la maduración de los vinos.

El catálogo que ofrecen incluye variedades como Malbec, Cabernet, Sauvignon Blanc y Merlot, donde este último es el más exitoso y reconocido tanto nacional e internacional. La gestión de la empresa es llevada a cabo por la propietaria, quién supervisa las operaciones generales, uno de sus hijos lleva a cabo las tareas de marketing y la comercialización, y cuentan con la asesoría técnica de un enólogo profesional para garantizar la calidad del producto. Durante la cosecha la empresa recurre a personal temporario que está especializado para la poda, la cosecha, la molienda y la limpieza del viñedo, lo que refuerza su enfoque artesanal.

La propuesta de Finca La Emilia se basa en ofrecer vinos que expresen fielmente el *terroir* cordobés aprovechando las condiciones climáticas y geográficas de la zona. Este enfoque, que combina la tradición con técnicas modernas, le permite destacar en un mercado que valoran la exclusividad y autenticidad de los productos.

Además de la producción vitivinícola, La Finca ha incorporado el enoturismo como complemento ofreciendo visitas guiadas, degustaciones y eventos que combinan los vinos de la Finca La Emilia con productos locales como quesos y salames. Esta estrategia no solo ha potenciado la visibilidad de la marca, sino que también ha fortalecido el vínculo con el consumidor al brindar una experiencia confortable.

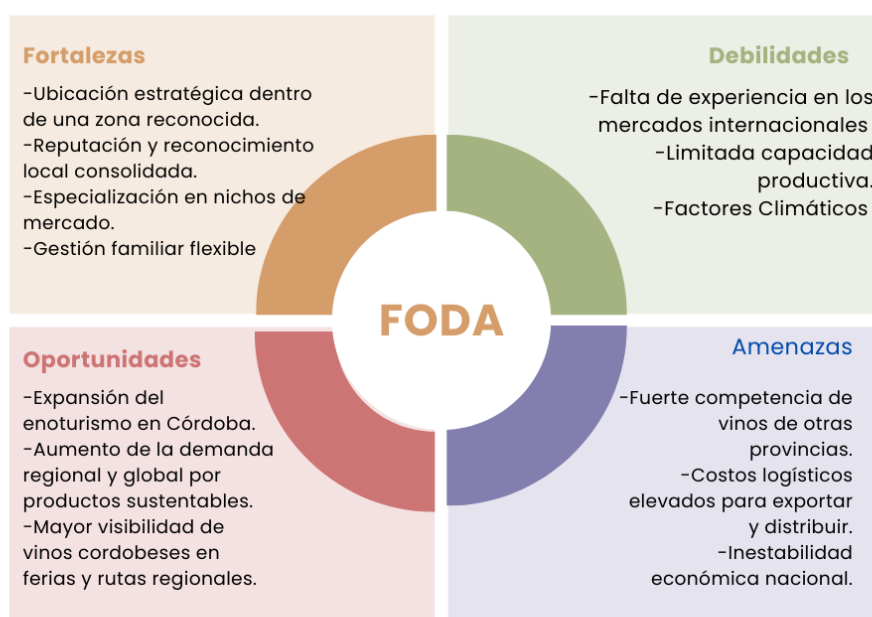
Entre 2015 y 2019 la empresa duplicó tanto la cantidad de uvas procesadas como los litros de vino obtenidos optimizando su producción sin comprometer su calidad. Este crecimiento fue posible gracias a una gestión eficiente y la implementación de prácticas que garantizan la excelencia del producto.

Pese a sus avances enfrenta desafíos como su limitada capacidad productiva debido a su enfoque *boutique*, y la vulnerabilidad frente a las condiciones climáticas. No obstante, la empresa sigue explorando opciones para crecer en mercados internacionales, especialmente en América Latina, donde hay demanda de vinos artesanales. La cercanía geográfica, los lazos culturales y los acuerdos comerciales vigentes crean un contexto favorable para la internacionalización como productora de vinos de alta gama (Universidad Siglo 21,2025).

Análisis FODA

Es una herramienta de diagnóstico estratégico creado por Albert S. Humphrey en 1960, donde permite identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización y se componen de cuatro elementos claves (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). El resultado será la situación real en la que se encuentra la empresa, para así poder planificar una estrategia acorde al futuro.

Ilustración 1 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que Finca La Emilia puede aprovechar sus oportunidades y fortalezas para introducirse en el mercado internacional. Además, puede enfrentar amenazas con sus recursos y mejorar sus debilidades para poder lograr un rendimiento y así un mayor crecimiento para la empresa.

Análisis del sector doméstico

Para entender el contexto en el que opera Finca La Emilia y cómo este influye en su planificación estratégica, se utiliza el análisis PEST. Esta herramienta desarrollada por Francis J. Aguilar en 1967 evalúa factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos permite identificar riesgos y oportunidades del entorno. Aplicado a la viticultura argentina en

2024/2025, el análisis PEST ayuda a diagnosticar la situación del sector teniendo en cuenta el estado del vino a nivel internacional, nacional y regional, facilitando así una mejor toma de decisiones.

Análisis PEST

Factor Político

En 2025 el presidente Javier Milei continúa avanzando con su agenda de reformas estructurales centradas en la liberalización económica y la reducción del déficit fiscal. Una de las medidas más destacadas ha sido la liberación parcial del control cambiario estableciendo una banda de flotación para el dólar entre 1.000 y 1.400 pesos. Esta decisión ha generado volatilidad en el mercado cambiario, pero también ha fortalecido al peso argentino frente al dólar, impulsado por la necesidad de liquidez en moneda local y el respaldo del Fondo Monetario Internacional (FMI) (Infobae, 2025).

En el plano internacional el gobierno argentino ha recibido señales de apoyo como la disposición de Estados Unidos para ofrecer una línea de crédito a través del Fondo de Estabilización de Cambios, condicionada a la continuidad de las políticas económicas actuales. Además, Argentina ha intensificado los vínculos con socios comerciales estratégicos en América Latina con el objetivo de posicionarse como un proveedor competitivo dentro de la región.

Dentro de este contexto, el sector vitivinícola argentino enfrenta desafíos estructurales, como la presión fiscal y los altos costos logísticos —que son hasta cinco veces superiores a los de países competidores como Chile, lo cual limita su competitividad regional. No obstante, con una cosecha proyectada con un crecimiento del 10% en 2025 el potencial exportador se mantiene, especialmente en mercados latinoamericanos como Brasil, México, Colombia y Perú, donde la demanda de vinos de calidad está en expansión.

Para fortalecer su inserción en el mercado latinoamericano, el gobierno nacional ha impulsado la Mesa de competitividad Vitivinícola, donde se articulan medidas como la agilización de reintegros a exportaciones, la simplificación de trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior y la promoción de reconversión varietal. Asimismo, se lanzó la Agenda de Vitivinícola Federal 2025-2026 coordinada junto a provincias como Mendoza y San Juan, que prioriza la innovación, la sostenibilidad y la capacidad de Pymes (Agenda Vitivinícola Federal 2025-2026, 2025).

Estas acciones buscan no solo estabilizar el mercado interno, sino también preparar al sector vitivinícola para una mayor proyección regional con foco en diferenciar la producción argentina por su calidad, origen y capacidad de innovación frente a los desafíos del comercio latinoamericano.

Factor Económico

Argentina atraviesa una etapa de transición económica tras años de inestabilidad macroeconómica y recesión. Luego de dos años consecutivos de caída del PIB (-1,6% en 2023 y -3,5% en 2024), se proyecta un crecimiento del 5% tanto en 2025 como en 2026, según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). Este repunte se apoya en un proceso de ajuste fiscal significativo: en 2024, el país logró su primer superávit presupuestario en más de una década, acompañado de una caída notable en la relación deuda/PIB, que pasó de 155,4% en 2023 a 91,5% en 2024, con una proyección del 68% para 2026.

Uno de los indicadores más alentadores ha sido la desaceleración de la inflación, que bajó a 117,8% en 2024, después de alcanzar un pico del 211,4% el año anterior. Aunque la informalidad laboral ronda el 40%, el desempleo se mantiene relativamente bajo (8,2%), lo que indica una economía en lenta pero progresiva recuperación (Santander Trade, 2025).

En este contexto de estabilización el sector vitivinícola argentino puede encontrar oportunidades para consolidar su presencia en el mercado latinoamericano. Si bien enfrenta desafíos como altos costos logísticos e impositivos, los recientes avances macroeconómicos generan condiciones más favorables para la inversión, la exportación y la apertura de nuevos canales comerciales regionales.

Países como Brasil, México, Colombia y Perú se presentan como mercados clave por su creciente demanda de vinos de calidad y por su proximidad cultural y comercial. A su vez, acuerdos regionales como el MERCOSUR y tratados bilaterales facilitan la entrada de productos argentinos, en especial si se aprovechan mecanismos de cooperación técnica y promoción conjunta de productos agroindustriales.

Factor Social

El sector vitivinícola argentino tiene un impacto significativo en la sociedad, no solo por su contribución económica, sino por la generación de empleo, según datos revelados y procesados por el Observatorio Vitivinícola Argentino (OVA), esta enorme cadena productiva genera 72 puestos de trabajo por cada 100 hectáreas cultivadas. En total, se estima que la industria vitivinícola genera alrededor de unos 385.000 empleos, de los cuales 106.000 son directos y 279.000 son puestos de trabajos indirectos (Enolife, 2025).

Tal como declara en sus fundamentos el Plan Estratégico Vitivinícola 2030 (PEVI 2030), el sector profundizará su demanda de empleos en áreas específicas como turismo y perfiles profesionales relacionados a la sustentabilidad, y también en servicios indirectos que construyen valor, como son las economías del conocimiento y las industrias creativas (Enolife, 2025).

Factor Tecnológico

La tecnología ha transformado profundamente todos los aspectos de la vida cotidiana, y la viticultura no ha sido la excepción. Hoy en día, los productores de vid toman decisiones cruciales como cuándo y cómo regar, aplicar fertilizantes o agroquímicos, e incluso determinar el momento ideal para la cosecha basándose en datos obtenidos de diversas fuentes. A diferencia de décadas anteriores, la digitalización y el acceso a información en tiempo real, especialmente a través de teléfonos inteligentes, han facilitado enormemente estas tareas brindando a los viticultores herramientas precisas para optimizar sus cultivos.

En este contexto, el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) ha desarrollado el Sistema de Localización Varietal (SLV), una plataforma que permite conocer la ubicación de las distintas variedades de uva disponibles en Argentina. Esta herramienta también ayuda a conectar productores con bodegas que necesiten o elaboren las uvas que poseen, fomentando una red más eficiente y colaborativa dentro del sector.

Además, la tecnología cumple un rol fundamental en la conexión entre productores y consumidores a nivel global. En el siglo XXI la distancia geográfica ha dejado de ser una barrera, ya que a través de un clic es posible contactar empresas de todo el mundo, conocer su funcionamiento y acceder a sus productos mediante la web. Por eso, es esencial que las empresas mantengan una presencia activa tanto en sus sitios web como en redes sociales. Esto no solo permite mostrar su imagen y posicionamiento en el mercado, sino que también facilita el comercio electrónico y el contacto directo desde cualquier parte del planeta.

En resumen, la integración tecnológica en la viticultura y en la comunicación empresarial ha abierto nuevas oportunidades mejorando la eficiencia productiva y ampliando los horizontes comerciales a escala internacional.

El producto seleccionado para el proceso de internalización en el mercado latinoamericano es el vino. Los distintos vinos que cuenta la Finca son Malbec, Cabernet, Merlot y Sauvignon blanc.

Al momento de internacionalizar una empresa uno de los primeros pasos es verificar la posición arancelaria de dicho producto, en este caso, a exportar.

Tabla 1 Posición arancelaria para el vino

22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
2204	Vino de uvas frescas, incluido encabezado; mosto de uva, excepto de la partida 2009
2204.2	Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol.
2204.21.00	En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros.
2204.21.00.200F	Vino varietal (vino fino) o vino calidad preferente (R.C19/04 INV)

Fuente: Elaboración propia a base de datos de VUCE

Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales

A continuación, se presentan los principales países importadores para la posición arancelaria citada, según los datos obtenidos por el Instituto de Vitivinicultura en el año 2025. (Instituto de Vitivinicultura, 2025).

Tabla 2 Principales importadores de vinos

Posición	País destino	Volumen (hl)	Part. % volumen	Valor FOB (miles U\$S)	Part.% valor
1	Reino Unido	486.657	24,76	103.697	15,12
2	Estados Unidos	418.747	21,30	176.813	25,78
3	Brasil	261.529	13,31	87.902	12,82
4	Canadá	103.552	5,27	44.518	6,49
5	México	82.755	4,21	27.924	4,07
6	Países bajos	53.801	2,74	21.390	3,12
7	Alemania	47.054	2,39	10.196	1,49
8	Francia	39.056	1,99	19.172	2,87
9	Perú	33.813	1,72	12.874	1,88
10	Colombia	31.714	1,61	11.603	1,04

Fuente: Elaboración propia a base a Instituto Nacional de Vitivinicultura (2025).

Estados Unidos, Brasil y Reino Unido ofrecen las mejores oportunidades: EE. UU por su alto valor en vinos premium; Brasil por su cercanía y menores costos; y Reino Unido por su gran volumen y mercado tradicional.

Posteriormente, se pueden observar los países exportadores más significativos con sus respectivos valores acumulados para el año 2023 en base a las estadísticas consultadas en Trade Map (Centro de Comercio Internacional, 2025).

Tabla 3 Países exportadores

Posición	País destino	Volumen (hl)	Part. % volumen	Valor FOB (Miles USD)	Part. % valor
1	Italia	21,4	21,8	454796,29	21,4
2	España	20,8	21,1	528121,89	8,1
3	Francia	12,7	12,9	344651,91	33,1
4	Chile	6,8	6,9	344651,91	3,9
5	Australia	6,2	6,3	326471,36	3,3
6	Estados Unidos	2,1	2,1	1225679	3,1
7	Alemania	3,3	3,4	1145076	3,2
8	Sudáfrica	3,5	3,6	750400	1,4

Fuente: Elaboración Propia en base a Trade Map (2025).

Los datos de exportación e importación muestran que mercados como Brasil, México y Perú representan oportunidades relevantes para Finca La Emilia. En particular, Brasil destaca por su volumen de importación y proximidad geográfica, lo cual facilita la logística y reduce costos de exportación. Además, es un mercado donde los consumidores valoran vinos diferenciados y de calidad, alineándose con la propuesta de vinos boutique de Finca La Emilia.

Frente a los principales exportadores mundiales (Italia, Francia, España y Chile), Argentina mantiene una posición competitiva en el mercado latinoamericano gracias al prestigio consolidado del Malbec y a los acuerdos comerciales que reducen barreras arancelarias dentro del MERCOSUR.

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis de situación realizado, tanto interno como externo, se puede concluir que Finca La Emilia cuenta con sólidas bases para internacionalizarse.

En primer lugar, se destaca la capacidad productiva que, si bien es limitada, permite la especialización del vino logrando excelentes resultados a partir de su diferenciación.

En segundo lugar, fue posible observar que la pyme cuenta con una estructura organizacional reducida, dependiendo del emprendedor y trabajadores eventuales. Se presenta

como una organización en la cual se destaca la colaboración mutua y la armonía laboral, lo que influye de manera favorable en el cumplimiento de objetivos.

Los vinos elaborados por La Emilia cuentan con denominación de origen e indicación geográfica, lo cual resulta una ventaja importante al momento de posicionarse en el mercado externo como un producto de procedencia reconocida que necesita ser validado por los nuevos consumidores.

Luego de analizar el entorno de la pyme se observa que Argentina posee ciertas dificultades económicas y políticas que pueden afectar a la marca como el tipo de cambio en aumento, la inflación y la volatilidad de los precios, entre otros. Respecto al comercio internacional se advierten otras variables que pueden afectar como los cupos de importación para los productos de embalaje (corchos, papel, etc.).

Pese a lo expuesto anteriormente es clave reconocer el fuerte apoyo brindado por el gobierno nacional a las pymes vitivinícolas en su proceso de internacionalización. Entre ellas se destaca la eliminación y reducción de retenciones al vino, las líneas de financiamiento del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) para capital de trabajo y prefinanciación de exportaciones, los programas de innovación y digitalización para pymes alimenticias, y las acciones de promoción comercial internacional a través de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Estas medidas, aunque más limitadas que en períodos anteriores constituyen un respaldo clave para Finca La Emilia en su expansión internacional.

Se reconoce, además, que en Argentina operan asociaciones vitivinícolas que integran a los productores de la vid y los apoyan en su inserción en el mercado externo, siendo un elemento estratégico para el desarrollo de la empresa.

A nivel internacional se ha reconocido la relevancia del Malbec argentino como un producto ya consolidado y valorado en el mercado, lo que representa una ventaja significativa al momento de acceder a nuevos destinos comerciales.

En síntesis, el contexto actual ofrece tanto fortalezas como desafíos que deberán ser considerados en el diseño de la estrategia de internacionalización de Finca La Emilia en etapas posteriores.

Marco Teórico

En el presente marco teórico se realiza una descripción de las herramientas a utilizar para alcanzar los objetivos presupuestos con el fin de ofrecer soluciones efectivas a la pyme.

En lo que respecta el primer objetivo, para identificar y elegir la mejor oportunidad comercial, se emplea la matriz multicriterio desarrollada por Thomas Saaty en 1980. Este método, conocido como Proceso Analítico Jerárquico (AHP), está orientado a la resolución de problemas complejos que involucran múltiples criterios. Su aplicación permite seleccionar mercados de manera estructurada, lógica y cuantitativa, mediante la comparación simultánea de diversos factores de los países analizados, utilizando una escala de ponderación (Universidad Siglo 21, 2025).

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

La matriz multicriterio se aplica a partir de criterios previamente definidos que se valoran en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la condición menos favorable y 5 la más favorable. Esta herramienta resulta clave para determinar qué país ofrece mejores condiciones para la exportación descartando opciones menos favorables y permitiendo enfocar los esfuerzos comerciales de manera estratégica.

En cuanto al segundo objetivo, para desarrollar un plan de exportación se utiliza el Manual del Exportador de la Cámara de Comercio de Córdoba (CaCEC, 2020).

Según la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2020, p. 4) ‘‘ exportar no es solo vender al exterior, sino ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de eficiencia, competitividad y la inversión de la firma’’.

Asimismo, describe el proceso de exportación organizado en tres etapas:

Etapas Comerciales: en la primera etapa se analiza la capacidad integral de la empresa y se abordan los requisitos legales para exportar, incluyendo trámites aduaneros. Además, se realiza una investigación de mercados y una planificación comercial, identificando costos y transporte según la posición arancelaria.

Etapa Operativa: se individualiza el contrato a utilizar y todo lo referente a documentación necesaria para consolidar la mercadería.

Etapa Postventa: la última etapa cierra el proceso exportador con un análisis de los costos y beneficios obtenidos. También contempla la asistencia al comprador ante posibles dudas o daños en el producto (CaCEC, 2020).

Plan de Implementación

A partir de las bases teóricas definidas anteriormente se desarrolla un plan de negocios específico para Finca La Emilia. Se comienza con la búsqueda y acercamiento al mercado objetivo y una vez identificado éste se describe la forma más conveniente para su penetración.

De este modo, se obtiene una lista preliminar de cuatro países para ser comparados: Brasil, México, Perú y Colombia. Estos mercados se analizaron de manera simultánea y sistemática con el propósito de identificar aquel que presenta las condiciones más favorables para la empresa.

Tras llevar a cabo un filtro preliminar, se definieron variables claves en los ámbitos políticos, social, y económico, que permitieron evaluar el atractivo de los países seleccionados mediante una Matriz Multicriterio, facilitando la identificación de los mercados más favorables para llevar a cabo la exportación.

Cada criterio fue ponderado de acuerdo con su importancia relativa, asegurando que la suma total de los pesos fuera igual a 1. Posteriormente, se asignó a cada país un valor entre 1 y 5, según los rangos definidos en el anexo. El puntaje final se obtuvo multiplicando cada valor por el peso correspondiente y sumando los resultados.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados obtenidos en la matriz multicriterio, que permitió determinar el país más atractivo para iniciar la internacionalización de Finca la Emilia.

Tabla 4 Matriz Multicriterio

Criterios		Importaciones por valor FOB	Importaciones por volumen	Distancias geográficas	Inflación precios al consumidor	Riesgo país	Idiomas	Total
País	Peso	0,20	0,20	0,15	0,10	0,25	0,10	1,00
Brasil	Valor	5	5	2	3	3	1	3,45
	Ponderación	1	1	0,30	0,30	0,75	0,10	
México	Valor	3	3	1	3	3	1	2,35
	Ponderación	0,60	0,60	0,15	0,30	0,50	0,20	
Perú	Valor	2	2	2	4	4	2	2,70
	Ponderación	0,40	0,40	0,30	0,40	1	0,20	
Colombia	Valor	2	2	1	2	2	2	1,85
	Ponderación	0,40	0,40	0,15	0,20	0,50	0,20	

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis realizado se concluye que Brasil obtuvo el mayor puntaje total (3,45) lo que confirma que es el mercado más favorable para iniciar la exportación de Finca La Emilia. Este resultado se explica por su elevado nivel de importaciones de vino, su estabilidad relativa y la cercanía geográfica, factores que reducen costos logísticos y mejoran la competitividad del producto.

De acuerdo al segundo objetivo en específico, se desarrolla el plan de exportación, iniciando con la etapa comercial. Esta etapa se centra en los registros, análisis de mercado y gestiones preliminares necesarias para garantizar el cumplimiento normativo.

1. Registro y cumplimiento normativo: la empresa debe inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas y en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) como exportador de productos vitivinícolas.
2. Mercado de destino: basado en la matriz multicriterio se determinó que Brasil es el país más favorable, debido a su alta demanda de vinos de calidad, beneficios del MERCOSUR y cercanía geográfica, que reduce los costos logísticos

3. Clasificación arancelaria y beneficios fiscales: el vino artesanal se clasifica bajo la posición 2204.21.00.200.F con un derecho de exportación del 0%, y un reintegro del 7%, al que se suma un reintegro del 0,5% aplicable a productos con Denominación de Origen o Indicación Geográfica (VUCE, 2025).

La exportación será directa, lo que permite a Finca La Emilia negociar el producto sin intermediarios y mantener el control total del canal de distribución.

La empresa seleccionada para realizar la primera exportación de Finca La Emilia es Mistral Importadora. Fundada en 1986, Mistral es una de las principales importadoras de vinos de Brasil, reconocida por su enfoque en vinos de alta gama y por representar a bodegas de prestigio internacional. Su sede administrativa se encuentra en São Paulo, a aproximadamente 2.050 km de Colonia Caroya, Córdoba. Mistral cuenta con una extensa red de distribución en todo el territorio brasileño, combinando venta directa al consumidor a través de su plataforma online con distribución a hoteles, restaurantes y vinotecas especializadas consolidando su liderazgo en el segmento de vinos premium en el mercado brasileño.

Finca La Emilia presentó a Mistral una oferta comercial en la que se detallaron las unidades y condiciones generales para la negociación del producto. La operación se llevará a cabo bajo términos Incoterm FCA, por lo cual Finca La Emilia entregará la mercadería despachada para exportación en el lugar acordado. A partir de ese punto, el comprador asume los riesgos y costos asociados al transporte internacional, descarga y nacionalización en destino.

Para garantizar la protección del producto, las botellas son acondicionadas en cajas de seis unidades con separadores tipo colmena y tiras de cartón que evitan el contacto entre envases. Las cajas se disponen sobre pallets y se protegen con film, asegurando la carga hasta su destino.

Finalmente, y de acuerdo con el pedido inicial de Mistral, se calculó el costo de exportación a 600 botellas de vino Malbec. El precio FCA propuesto incluye todos los costos necesarios, garantizando que el producto llegue en condiciones óptimas al comprador.

Tabla 5 Costos de exportación

Concepto	Costo Unitario USD	Total USD
Costo EXW	6,50	3.900
Transporte Interno	1,10	660
Tasas/derechos internos	0,15	90
Certificados (INV, origen)	0,25	150
Despacho de exportación	1,00	600
Derecho de exportación	No aplica	No aplica
Reintegros	No aplica	No aplica
Resultado final FCA	9	5.400

Fuente: Elaboración Propia.

Los reintegros a la exportación (7% y 0,5%) se cobran después de la exportación por lo que no forman parte del cálculo del precio ya que son beneficios percibidos posteriormente a la exportación.

La propuesta comercial resultante se presenta en el cuadro siguiente, en el que detallan el precio unitario y total bajo la condición FCA, junto con las especificaciones de entrega y la modalidad de pago establecida.

Tabla 6 Oferta Comercial

Finca La Emilia		OFERTA COMERCIAL
De Emilia Vidal		
CUIT: 27-01445893-5		
Calle 144 Lote 28D		
Tel: +5493525465215		
Colonia Caroya-Córdoba		
Para: MISTRAL IMPORTADORA DE VINHOS LTDA.		
Av. Brigadeiro Faria Lima, 2232, Jardim Paulistano, SP-Brasil		
Tel: +55 (11) 3372-3400		
Producto	Vino Malbec 750ml	
Código NCM	2204.21.00. 200.F	
Cantidad	100 cajas (6 botellas por caja)	
Peso (aprox)	800kg	
Embalaje	100 cajas de cartón de 31,5x25x33	
Precio FCA unitario	USD 9	
Precio FCA total	USD 5.400	
Condición de pago	Carta de crédito	
Medio de transporte	Terrestre	
Plazo de entrega	15 – 20 días	
Validez de la oferta	10 días	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la aceptación de la oferta por parte del importador se confecciona el contrato de compra venta.

1. Documentación: -Factura comercial tipo E.

- Certificado de origen
 - Lista de Empaque
 - Certificado del INV.
2. Transporte y Logística: se optó por el incoterm FCA (Free Carrier) que responsabiliza a Finca La Emilia a que el producto se entregue al transportista en Córdoba. Esto permite optimizar los costos logísticos y, a través del régimen de Exporta Simple, facilita el envío de cantidades moderadas a través de transporte terrestre simplificando la operatoria aduanera para la empresa exportadora. Previo al envío se realiza una revisión interna y logística, verificando la documentación, embalajes y condiciones de transporte, a fin de minimizar riesgos durante la exportación.

De acuerdo al tercer objetivo en específico, se desarrolla la etapa de postventa que es un proceso clave para garantizar la satisfacción del cliente y consolidar una muy buena relación comercial con el importador. Esta instancia no solo garantiza la satisfacción del cliente luego de la operación, sino que también permite a Finca La Emilia obtener información y experiencia para futuros envíos y ajustar su estrategia de internacionalización.

1. Atención y seguimiento de la mercadería: despliegue de un sistema de atención al cliente para resolver dudas y/o gestionar cualquier devolución en donde se asegura que los envíos cumplan los estándares de calidad esperados, consolidando la relación comercial con los compradores.
2. Evaluación de Costos y Resultados: se realiza un análisis detallado de los costos y resultados obtenidos después de cada operación comparando los costos estimados con los reales para ajustar la estrategia y optimizar la eficiencia en futuras exportaciones.

Diagrama de GANTT

Para dejar plasmado el tiempo de ejecución y así poder medir los objetivos del presente trabajo, se elaboró el siguiente cronograma de actividades en formato Gantt. De este modo, se asegura la cobertura del período comprendido entre julio y diciembre de 2025 y facilita el seguimiento ordenado de cada fase.

Tabla 7 Diagrama de GANTT

	Año	2025						
Tareas	Meses		jul	ago	sep	oct	nov	dic
	inicio	fin						
Analizar mercado y comprador	01/07	18/07						
Requisitos	21/07	31/07						
Organizar venta	01/08	15/08						
Preparación de documentos	18/08	29/09						
Gestión y validación documental	1/09	19/09						
Revisión interna y logística	22/09	17/10						
Envío y recepción en destino	20/10	10/11						
Posventa (seguimiento y evaluación)	11/11	15/12						

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Para concluir con el presente trabajo se puede afirmar que el objetivo principal identificar el mercado latinoamericano más viable para la internacionalización de Finca La Emilia fue cumplido de manera satisfactoria. A través del uso de herramientas metodológicas como la matriz multicriterio, sustentada en criterios claramente definidos en el marco teórico, fue posible comparar y evaluar distintos destinos de exportación con un enfoque estratégico.

El análisis interno y externo permitió comprender en profundidad las capacidades de la empresa, su propuesta de valor y el entorno económico-comercial de la región. Estas evaluaciones arrojaron un contexto favorable para que Finca La Emilia inicie su proceso de exportación, en línea con la creciente demanda de vinos premium en América Latina.

Como resultado se seleccionó Brasil como el destino más adecuado para la primera exportación. Este país obtuvo el mayor puntaje en la matriz multicriterio debido a su importante volumen de importación de vinos, cercanía geográfica, estabilidad económica relativa y beneficios arancelarios otorgados por el MERCOSUR. Además, se eligió el transporte terrestre bajo el Incoterm FCA considerando su eficiencia logística y conveniencia para una pyme exportadora.

En síntesis, el trabajo desarrollado permitió no solo cumplir con los objetivos propuestos, sino también establecer una hoja de ruta clara para la internacionalización de la empresa reforzando su competitividad en un mercado exigente y en constante evolución.

Recomendaciones

Como recomendación se propone que Finca La Emilia considere la creación de dos áreas específicas. Por un lado, un departamento de comercio exterior, integrado por personal capacitado y en formación continua, con sólidos conocimientos en normativa aduanera y operativa internacional. Por otro lado, se sugiere establecer un departamento de marketing, orientado a la adaptación del producto según las preferencias del consumidor y al desarrollo de estrategias de promoción en mercados externos.

Asimismo, se aconseja establecer contacto con un despachante de aduana o bien recurrir a organismos de promoción de exportaciones, con el fin de realizar los trámites y documentación de manera eficiente y conforme a la normativa vigente. Por otra parte, sería

estratégico aprovechar los programas de posicionamiento internacional y capacitaciones específicas tanto públicas como privadas.

Otro aspecto clave a tener en cuenta es el fortalecimiento del servicio de postventa, ya que constituye una herramienta fundamental para generar fidelidad en el cliente y consolidar relaciones comerciales sostenibles, en el caso de exportaciones de vino, este servicio debería incluir la aplicación de encuestas de satisfacción, con el fin de garantizar calidad y confianza con los mercados externos.

Dado que el mercado latinoamericano presenta una alta demanda de vinos y que Finca La Emilia cuenta con capacidad para atender parte de esa demanda, resulta indispensable prepararse para competir en un entorno altamente competitivo. Para ello, será fundamental potenciar sus capacidades actuales, explorar nuevos destinos comerciales y posicionarse como una bodega *boutique* de calidad reconocida a nivel regional. Entre los mercados con mayor potencial se destacan México que muestra un interés alto en vinos importados de gama media y alta, Colombia un mercado emergente creciente preferencia por productos diferenciados, Estados Unidos ofrece nichos premium interesados en vinos *boutique* latinoamericanos, aunque en un entorno de mayor competitividad.

Bibliografía

Agenda Vitivinícola Federal 2025-2026. (2025). *Agenda Vitivinícola Federal 2025-2026*. Recuperado de <https://cfi.org.ar/nota/se-presento-la-agenda-vitivinicola-federal-2025-2026>

Aire Digital de Santa Fé (13 de 03 2025). *La cosecha vitivinícola argentina crecerá 10% en 2025, pero el sector pide bajar impuestos y los costos logísticos*. Recuperado de <https://www.airedesantafe.com.ar/aire-agro/la-cosecha-vitivinicola-argentina-crecera-10-2025-pero-el-sector-pide-bajar-impuestos-y-los-costos-logisticos-n609989>

Bloomberg Línea (05 de 05 de 2025). *Riesgo País en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/asi-cerro-el-riesgo-pais-en-america-latina-en-abril-fuerte-caida-en-argentina-y-ecuador/>

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC). (2020). *Manual del Exportador*. Recuperado de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf

Enolife (2025). *La vitivinicultura genera 72 empleos por cada 100*. Recuperado de <https://enolife.com.ar/es/la-vitivinicultura-genera-72-empleos-por-cada-100-ha-cultivadas-mas-que-cualquier-sector-del-agro/>

Fondo Monetario Internacional. (2024). *Perspectivas de la economía mundial: abril 2024 Una recuperación desigual*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/04>

Hurtado, C., & Bruno, J. (2005). *El proceso de Análisis Jerárquico para la toma de decisiones en la selección de proveedores*.

Infobae. (12 de 05 de 2025). *Dólar y reservas: las estrategias del Banco Central para incrementar el stock en medio de la flotación cambiaria*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/05/12/dolar-y-reservas-las-estrategias-del-banco-central-para-incrementar-el-stock-en-medio-de-la-flotacion-cambiar/>

Instituto Nacional de Vitivinicultura (2025). *Informe Anual de exportaciones*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_anual_exportaciones_2023.pdf.

Santander Trade. (2025). *Argentina: Panorama económico*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/panorama-economico>

Universidad Siglo 21. (2025). *CANVAS. Universidad Siglo 21*.

Universidad Siglo 21. (2025). *Canvas: caso Finca La Emilia. Universidad Siglo 21*.

VUCE. Ventanilla Única de Comercio Exterior (2025). *Posición arancelaria*. Recuperado de <https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=2204.22.1&operacion=exportacion&pa>
is=

Anexo

Tabla 8 Principales países importadores por valor FOB

País Destino	Valor FOB (miles U\$\$)	Valor	Escala de Valor (Miles U\$\$)	
Brasil	87.902	5	1	0-10.000
México	27.924	3	2	10.001- 20.000
Perú	12.874	2	3	20.001-30.000
Colombia	11.603	2	4	30.001-40.000
			5	40.001- o más

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Vitivinicultura (2025).

Tabla 9 Principales países importadores por volumen

País destino	Volumen (hl)	Valor	Escala de Valor (hl)	
Brasil	261.529	5	1	0-30.000
México	82.755	3	2	30.001-60.000
Perú	33.813	2	3	60.001-90.000
Colombia	31.714	2	4	90.001-120.000
			5	120.001-o más

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Vitivinicultura (2025).

Tabla 10 Distancias geográficas

País Destino	Distancia a la capital (km)	Valor
Brasil	3.029	2
México	8.000	1
Perú	3.3317	2
Colombia	6.200	1

Escala de Valor (Km)	
1	4.001 o más
2	3.001-4.000
3	2.001-3.000
4	1.001-2000
5	0-1.000

Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2025).

Tabla 11 Inflación precio al consumidor

País Destino	IPC (% anual)	Valor
Brasil	4,4	3
México	4,7	3
Perú	2,1	4
Colombia	6,6	2

Escala de Valor (% anual)	
1	8,1 – o más
2	6,1 – 8
3	4,1-6
4	2,1-4
5	0-2

Fuente: Elaboración propia en base a Banco Mundial.

Tabla 12 Riesgo país

País Destino	Riesgo País	Valor	Escala de Valor (%anual)	
Brasil	230	3	1	401 o más
México	351	2	2	301-400
Perú	176	4	3	201-300
Colombia	388	2	4	101-200
			5	0-100

Fuente: Elaboración propia en base a Bloomberg Línea (2025).

Tabla 13 Barreras idiomáticas

País destino	Idioma	Valor	Escala de Valor (Ranking)	
Brasil	Portugués	1	1	Portugués
México	Castellano	2	2	Castellano
Perú	Castellano	2		
Colombia	Castellano	2		

Fuente: Elaboración Propia.