

TRABAJO FINAL DE GRADO



Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de Caso

Identificación de Oportunidades de Negocios en el Mercado Internacional

Empresa: La Emilia SRL

Alumno: Analia Salch

Legajo: VCIN007558

DNI 28.755.034

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	3
Diagnóstico y Discusión	14
Marco Teórico	16
Plan de Implementación	18
Conclusión	31
Bibliografía	33

Resumen

En este trabajo se analiza la identificación de oportunidades de negocios para la internacionalización de la producción vitivinícola de la empresa Finca La Emilia SRL en el mercado latinoamericano. La Emilia SRL, una Pyme ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, enfrenta el desafío de un mercado local saturado y la necesidad de expandirse mediante la exportación. Este análisis busca aportar estrategias que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. El análisis de situación revela que, si bien la empresa cuenta con fortalezas como su compromiso con la calidad y una infraestructura adecuada, también presenta debilidades como la falta de experiencia internacional y la fuerte competencia local. El marco teórico, que incluye herramientas como el Analytic Hierarchy Process (AHP) y el Marketing Mix, sirve como guía para estructurar la estrategia de internacionalización. El diagnóstico permite concluir que Brasil es el mercado más propicio para la expansión debido a su creciente demanda de vinos premium y la baja producción local. El producto seleccionado para exportar es el vino varietal Malbec, reconocido por su calidad y aceptación en el mercado destino. Finalmente, se propone un plan de implementación que contempla la adaptación del producto, estrategias de promoción y la elección de canales de distribución estratégicos. Se proyecta iniciar el proceso de internacionalización en el segundo semestre de 2025.

Palabras clave: Internacionalización; vitivinicultura; estrategia de mercado.

Abstract

This paper analyzes the identification of business opportunities for the internationalization of Finca La Emilia SRL's wine production in the Latin American market. La Emilia SRL, an SME located in the province of Córdoba, Argentina, faces the challenge of a saturated local market and the need to expand through exports. This analysis seeks to provide strategies that ensure the company's sustainability and growth. The situation analysis reveals that, while the company has strengths such as its commitment to quality and adequate infrastructure, it also presents weaknesses such as a lack of international experience and strong local competition. The theoretical framework, which includes tools such as the Analytic Hierarchy Process (AHP) and the Marketing Mix, serves as a guide to structuring the internationalization strategy. The diagnosis leads to the conclusion that Brazil is the most favorable market for expansion, due to its growing demand for premium wines and low local production. The product selected for export is the Malbec varietal wine, recognized for its quality and acceptance in the destination market. Finally, an implementation plan is proposed that includes product adaptation, promotional strategies, and the selection of strategic distribution channels. The internationalization process is expected to begin in the second half of 2025.

Keywords: Internationalization; viticulture; market strategy.

Introducción

En este trabajo se desarrolla un reporte de caso para el análisis de las oportunidades de negocios en la internacionalización de la producción vitivinícola de La Emilia SRL en el mercado Latinoamericano.

La Emilia SRL es una Pyme que fue fundada a mediados de la década de los '90 con la producción de duraznos y uvas tradicionales, dándole paso luego a la vitivinicultura. Está ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, provincia de Córdoba (Universidad Siglo 21, 2025).

La vitivinicultura en Colonia Caroya, Córdoba, comenzó con los Jesuitas, quienes exportaron el primer vino de Sudamérica, marcando así su origen en el siglo XVII. Aunque representa una pequeña parte de la actividad nacional, en los últimos años ha crecido significativamente produciendo tanto vinos tradicionales como de alta gama. Estos compiten efectivamente en el mercado nacional con regiones históricas como Cuyo y Salta. Hoy en día, la vitivinicultura cordobesa incluye diversas bodegas y pequeños productores artesanales en el centro-oeste y norte de la provincia.

En el año 2004, La Emilia SRL incorporó a su producción cepas finas traídas desde Italia como el Merlot, Cabernet y Malbec. Fue necesario plantar un nuevo viñedo y esperar otros 4 años. En el 2009 comenzó a comercializar pequeñas cantidades de vino con la cosecha de dichas cepas y su posterior crianza en barriles de roble.

Como resultado obtuvo algunos premios de concursos nacionales. Estas premiaciones hicieron posible comercializar sus vinos en restaurantes y hoteles de alta gama.

Este pequeño establecimiento vitivinícola se compone del viñedo con una tela antigranizo en espaldera (no en espaldar) que tiene una distancia lo suficientemente grande como para que las hileras se encuentren separadas y pueda pasar un tractor para mantener limpio y desmalezado.

Sus instalaciones cuentan con un galpón de 4 mts. de frente por 7 mts. de fondo con techo curvo y portones de chapa acondicionado para las dos etapas:

- 1) la parte sucia (moler uvas y hacer la fermentación).
- 2) sótano: el líquido va a una cuba de acero inoxidable por aproximadamente 7 meses para luego pasar a la crianza en barricas de roble.

En cuanto al organigrama, la estructura organizacional es unipersonal. Se concentra en la figura de uno de los hijos de la propietaria, quien tiene el control directo del proceso y de los empleados. La propietaria le delega las decisiones finales, sin objeciones. Este es quien coordina todas las tareas (Universidad Siglo 21, 2025). En época de cosecha y de molienda se contrata mano de obra temporal para esas tareas. Adicionalmente, cuenta con el asesoramiento de un enólogo profesional que le permite a la empresa lograr la alta calidad de su producto.

En promedio, La Emilia SRL produjo entre 2017 y 2019 alrededor de 6000 kg de uva molida, obteniendo cerca de 4000 litros de vino, lo que equivaldría a unas 5400 botellas anuales.

La presente dificultad radica en la necesidad de identificar un mercado latinoamericano objetivo para iniciar el proceso de internacionalización del vino en botellas de calidad premium. Este proceso implica la adaptación de sus procedimientos a las exigencias sanitarias y logísticas que permitan competir con actores internacionales y posicionarse adecuadamente en el mercado exterior.

La empresa ha alcanzado su máxima capacidad productiva y enfrenta una fuerte competencia local, lo que restringe su margen de crecimiento. En este contexto, la internacionalización se configura como una estrategia fundamental para la expansión de mercados y la sostenibilidad de su proyección comercial.

Objetivo General

- Identificar un país Latinoamericano como oportunidad de negocio de exportación, entre el segundo semestre del año 2025 y el primer semestre del año 2026, de vinos artesanales de alta calidad que produce la empresa La Emilia SRL ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Objetivos Específicos

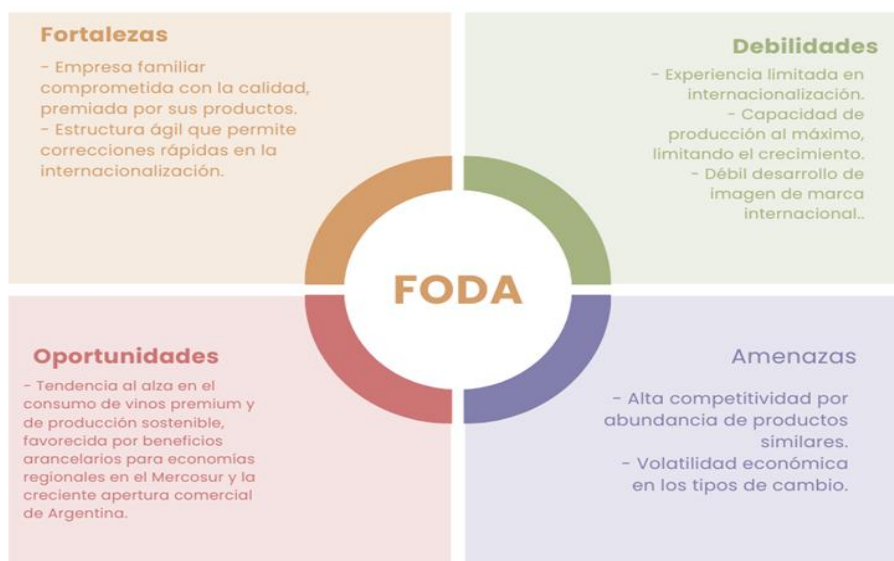
- Definir el mercado destino óptimo para el producto Vino Malbec de Finca La Emilia para el segundo semestre del año 2025.
- Elaborar una estrategia de internacionalización en el mercado destino seleccionado para mediados del año 2026.

Análisis de la situación

Análisis FODA

Según Kotler & Armstrong (2021) el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una organización para tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias más efectivas. El análisis FODA permite identificar factores clave para el desarrollo de cualquier proyecto, en este caso, el de internacionalización de su producción.

Análisis FODA Emilia SRL



Fuente: Elaboración Propia

La imagen presenta un análisis FODA para la empresa Finca La Emilia en el que se identifican sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas, como su carácter familiar, el compromiso con la calidad y la agilidad en la implementación de correcciones, constituyen ventajas competitivas que pueden facilitar la capitalización de oportunidades. En particular, la oportunidad de expandir la comercialización de su producto en el mercado latinoamericano se ve potenciada por dichas fortalezas, permitiendo a la empresa aprovechar el crecimiento del consumo de vinos premium en la región ya que, actualmente, se encuentra en mercados nacionales con alta competitividad de productos similares en calidad y precio.

Por otro lado, las debilidades identificadas, como la experiencia limitada en procesos de internacionalización y el desarrollo aún incipiente de la imagen de marca internacional, pueden hacer que la empresa sea más vulnerable frente a las amenazas existentes, tales como la alta competitividad del mercado, la abundancia de productos similares y la volatilidad económica derivada de los tipos de cambio.

La relación entre estas debilidades y las amenazas acentúa la necesidad de fortalecer los aspectos internos de la organización para reducir la exposición a riesgos externos y potenciar la competitividad en el proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano.

Análisis PESTEL

Según Parada (2015), la herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

Análisis PESTEL – La Emilia SRL

Factores Políticos:

La estabilidad y las regulaciones gubernamentales en Argentina y los países destino son fundamentales para asegurar un ambiente favorable de exportación.

Los acuerdos comerciales, como el MERCOSUR, y la armonización de normativas son elementos que pueden facilitar el acceso a nuevos mercados, aunque la volatilidad política sigue siendo un riesgo a gestionar.

El Poder Ejecutivo Nacional que asumió en diciembre de 2023 en la República Argentina se encuentra desarrollando un plan radicalmente opuesto al gobierno anterior en cuanto a apertura hacia los mercados externos, incentivando las exportaciones mediante diversas medidas y en diferentes sectores e industrias.

Factores Económicos:

El mercado latinoamericano muestra un crecimiento significativo, con consumidores dispuestos a pagar por productos premium.

La inflación y los altos costos de producción en Argentina presentan retos que deben mitigarse mediante estrategias de eficiencia y diversificación de mercados. En Argentina, de diciembre 2023 a julio del 2025, el gobierno logró una desaceleración de la inflación, pero aún no se consiguió erradicarla.

La liberación del cepo en materia cambiaria en Argentina en abril de 2025 y las modificaciones y desburocratizaciones llevadas adelante entre diciembre 2023 a julio de 2025 por el gobierno de Javier Milei favorecen y promueven la internacionalización de los productos argentinos. Los ejes principales de su política económica son:

En relación a la liberalización del comercio, se espera que se eliminen o reduzcan las restricciones arancelarias y no arancelarias que dificultan las exportaciones e importaciones, como permisos y licencias.

El gobierno actual busca de manera activa generar confianza y atraer inversiones extranjeras y promover la participación de Argentina en acuerdos comerciales internacionales. Impulsa la búsqueda de eficiencia en la producción de las empresas argentinas reduciendo la carga impositiva, las regulaciones y la burocracia.

Según el Banco Mundial (2025) durante el año 2024 la economía se contrajo un 1,7% reflejando tanto la recesión iniciada a finales de 2023 -producto de una sequía severa y la acumulación de importantes desequilibrios económicos- como los efectos iniciales del programa de estabilización macroeconómica implementado a comienzos de 2024. Sin

embargo, en la segunda mitad del año la actividad económica comenzó a recuperarse. En enero de 2025 el PIB se situó en niveles cercanos a los de marzo de 2023, superando la caída registrada desde finales de 2023.

Desde diciembre de 2023 la administración que lleva adelante como Presidente Javier Milei se encuentra realizando una corrección macroeconómica centrada en el programa de déficit cero, lo cual logró desde su primer mes de mandato, en enero de 2024.

Según el Banco Mundial (2025) los resultados iniciales han sido positivos. Se logró el superávit fiscal y la inflación fue decreciendo y de tener un índice de 25,5% en diciembre 2023 se llegó a un 2,8% en abril 2025. El riesgo país cayó a 688 puntos. Esto permite acceder a mejores condiciones de financiamiento y, al mismo tiempo, reduce la incertidumbre y da mayor estabilidad a las operaciones de comercio exterior.

Para 2025 se proyecta un crecimiento del 5,5% impulsado por la consolidación de la estabilidad macroeconómica, la inversión en el sector energético y un desempeño favorable del sector agroindustrial en un contexto de condiciones climáticas benignas (Banco Mundial, 2025).

En abril de 2025 el gobierno inicio un Programa de Facilidades Extendidas (EFF, por sus siglas en inglés) con el FMI que forma parte de un esfuerzo internacional junto con el Grupo Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por apoyar el camino de reformas que está implementando la Argentina y ayudar al país a fomentar oportunidades de crecimiento y empleo a largo plazo. Argentina recibió un primer desembolso de US\$12.000 millones del FMI junto con un desembolso de US\$ 1.500 millones del Banco Mundial con el fin de apoyar medidas que acompañan la estabilización macroeconómica, proteger a los más vulnerables y promover el comercio y las inversiones del sector privado (Banco Mundial, 2025).

Factores Sociales:

El análisis de los factores sociales en Argentina para 2025 revela tendencias importantes que pueden influir en el entorno de negocio y en la economía del país. Según el INDEC (2025), Argentina enfrenta un proceso de envejecimiento poblacional, aunque todavía mantiene una proporción significativa de jóvenes, lo que puede afectar las

dinámicas del mercado laboral y de consumo. Además, si bien se observa una mejora en los niveles de educación, persisten desafíos en el acceso a educación de calidad, especialmente en áreas rurales, limitando la disponibilidad de mano de obra calificada (OECD, 2022).

Por otra parte, los cambios en los estilos de vida y las preferencias de consumo muestran una tendencia hacia productos más sostenibles y de alta calidad orientados a estilos de vida más saludables y responsables con el medio ambiente (Word Resources Institute, 2023).

La sociedad argentina también está experimentando una mayor apertura hacia temas de diversidad, igualdad de género y derechos LGBTQ+, lo cual tiene implicaciones en las dinámicas sociales y laborales (Fundación Huésped, 2023).

Las tendencias de consumo y la preferencia por experiencias de calidad impulsan la demanda de vinos premium, apoyada por una cultura vitivinícola arraigada en la región.

Factores Tecnológicos:

La innovación en procesos, etiquetado y comercialización digital impulsa el posicionamiento premium de las bodegas. La integración de inteligencia artificial y análisis de datos aumenta la competitividad mitigando riesgos, optimizando la eficiencia y promoviendo la sostenibilidad en vitivinicultura. Startups y ¹scaleups desarrollan herramientas para el control de procesos, la calidad y la toma de decisiones. La viticultura de precisión, con drones, satélites y sensores, optimiza viñedos, reduce el desperdicio y mejora la calidad del vino. Esta revolución digital transforma la interacción enólogo-cliente creando experiencias interactivas que reducen costos de marketing internacional. La combinación de realidad física y virtual se materializa en catas de vino virtuales con kits a domicilio y etiquetas con realidad aumentada que ofrecen información detallada al escanearlas.

Por otro lado, desde el punto de vista operativo en cuanto al proceso de internacionalización de una empresa en su etapa inicial, el Ministerio de Desregulación y

¹ Empresas en fase de expansión.

Transformación del Estado de la Nación Argentina anuncia frecuentemente medidas que favorecen a las Pymes por facilitar las gestiones antes organismos reguladores (Gobierno Nacional, 2025).

Factores Ambientales:

El cambio climático representa un desafío a la producción, pero la adopción de prácticas sostenibles y certificaciones medioambientales se posiciona como un valor añadido en el mercado premium.

El manejo del suelo en viticultura es una tendencia que prioriza la salud del suelo para obtener vinos de alta calidad. Las nuevas empresas logran, mediante el uso de tecnología avanzada, como la conductividad electromagnética y el radar de penetración en el suelo, mapear las propiedades del suelo y su variabilidad. Esta información permite crear planes de manejo del suelo específicos para cada zona del viñedo optimizando las operaciones.

La responsabilidad social y la conservación del entorno local son elementos que fortalecen la imagen de las bodegas.

Factores Legales:

El cumplimiento de las normativas relacionadas con certificación, etiquetado y aranceles resulta esencial para asegurar el éxito en la exportación del producto.

En el caso de la comercialización de vino en Argentina es obligatorio inscribirse en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y obtener la autorización correspondiente, la cual requiere la presentación de una muestra representativa de cada lote de producción.

El Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR establece que todos los productos vitivinícolas que circulen en la región deberán adherirse a las disposiciones establecidas, así como a las características analíticas correspondientes a la región del Estado de origen.

Dicho reglamento define el objeto y alcance de su aplicación, las definiciones de los productos, las prácticas enológicas permitidas, los insumos enológicos autorizados, los métodos analíticos y límites aceptados para mostos y vinos, las diferencias analíticas relevantes, las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas reconocidas. Asimismo, regula la circulación de productos vitivinícolas entre los estados parte y establece las normas relativas a la rotulación y el etiquetado.

La clasificación arancelaria del producto de La Emilia SRL permite conocer las alícuotas impositivas, derechos de importación e intervención de organismos públicos a fin de construir, más adelante, el precio al que podremos comercializar el producto en Latinoamérica.

La posición arancelaria del producto objeto de este estudio es NCM 2204.21.00.200F.

De acuerdo a ella observamos que el producto de La Emilia SRL obtiene, en la exportación del producto vino en botella, un reintegro total de 7% y no abona ningún tipo de derecho para exportar su producción. Esto permite lograr un precio de comercialización con mayor margen de competitividad en mercados externos latinoamericanos.

Los índices relevados del sector vitivinícola en un informe del Centro de Investigaciones ²Vinodata sobre la evolución de los precios del vino muestran una variación mensual de marzo 2025 – febrero 2025 de 1,4% y una variación interanual marzo 2025 – marzo 2024 de 38%.

Estos datos muestran que los precios del producto de estudio en el presente reporte están en sus niveles más bajos de crecimiento en el mercado local.

² Vinodata es un centro de investigación dedicado al mercado del vino argentino asociado al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP) de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Por otro lado, están también significativamente por debajo de la variación interanual del IPC (Índice de Precios del Consumidor) publicado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina) como vemos en la siguiente tabla:

Total nacional	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25
Nivel general y divisiones COICOP												
Nivel general	8,8	4,2	4,6	4,0	4,2	3,5	2,7	2,4	2,7	2,2	2,4	3,7
Categorías												
Estacional	9,9	7,2	4,4	5,1	1,5	2,9	1,4	-1,2	-1,4	0,4	-0,8	8,4
Núcleo	6,3	3,7	3,7	3,8	4,1	3,3	2,9	2,7	3,2	2,4	2,9	3,2
Regulados	18,4	4,0	8,1	4,3	5,9	4,5	2,7	3,5	3,4	2,6	2,3	3,2
Bienes y servicios												
Bienes	6,3	3,9	3,1	3,2	3,2	3,0	2,1	1,6	1,9	1,5	2,1	3,6
Servicios	16,5	5,0	8,7	6,4	6,5	4,6	4,3	4,4	4,4	3,8	3,1	4,0

Tabla I: Evolución IPC abril 2024 – marzo 2025

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025)

Análisis Internacional

Continuando con el análisis presentamos a continuación algunos datos del mercado internacional relativos a la exportación del producto. Esta información es crucial para facilitar la selección del mercado objetivo y evaluar si el producto de Finca La Emilia podrá beneficiarse de ventajas comparativas.

Concepto	Primer trimestre 2025	Variación vs. 2024	Comentarios
Total vino exportado (millones de litros)	41,3	-3,5% (-15M L)	Disminución respecto a 2024
Vino fraccionado (millones de litros)	30,8	-3,1%	74,5% del total
Vino a granel (millones de litros)	10,5	-4,8%	25,5% del total
Precio promedio del vino total (USD/l)	3,43	+1,8%	
Precio del vino fraccionado (USD/l)	4,27	+1,8%	
Precio del vino a granel (USD/l)	0,99	-3,0%	
Exportación de mosto concentrado (toneladas)	16.123	+8% volumen, +3,1% ingresos	Precio promedio: 1.568,4 USD/ton

Tabla II – Comparativo de exportación enero-marzo 2024 / enero-marzo 2025

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2025) – Elaboración Propia

De acuerdo a los datos expuestos anteriormente la exportación del producto tuvo una caída en el primer trimestre de 2025.

El mercado de exportación de vino argentino a Latinoamérica está influenciado por diversos aspectos sociales que ofrecen tanto oportunidades como desafíos. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (2023) ciertos países latinoamericanos como Chile, Brasil y México han registrado un incremento en el consumo per cápita de vino reflejando una tendencia hacia el consumo de bebidas alcohólicas premium y una mayor apertura cultural hacia el vino en la región. Este cambio en los patrones de consumo representa una oportunidad significativa para la expansión de las exportaciones argentinas.

Por otro lado, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI, 2023) destaca que la reputación del vino argentino como producto de alta calidad y con denominación de origen constituye un activo clave para ampliar su presencia en los países latinoamericanos. Sin embargo, las campañas de marketing y educación sobre consumo responsable en países como Chile, Brasil y México, promovidas por organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), están influyendo positivamente en la percepción social del consumo de vino creando un entorno favorable para la expansión de las exportaciones argentinas.

Finalmente, la recuperación económica en diversos países de la región, junto con un aumento en el ingreso disponible, hace que el mercado sea más receptivo a productos importados de nicho y de alta gama, como el vino argentino (Banco Interamericano de Desarrollo 2023). Todo esto indica que los aspectos sociales en Latinoamérica pueden jugar un papel determinante en el crecimiento de las exportaciones de vino desde Argentina en los próximos años.

En las siguientes tablas (tabla III y IV) se exponen los datos estadísticos de los 10 principales importadores y exportadores de vino premium en Latinoamérica.

	Importadores	Seleccione sus indicadores			
		Valor importado en 2024 (miles de USD)	Cantidad importada en 2024	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
	Mundo	38956310	0	No medida	
	América Latina y el Caribe Aggregation	1489987			
1	Brasil	523355	160272	Toneladas	3265
2	México	331862	0	No medida	
3	República Dominicana	93437	24869	Toneladas	3757
4	Colombia	80715	25496	Toneladas	3166
5	Panamá	68075	25279	Toneladas	2693
6	Perú	49947	13135	Toneladas	3803
7	Paraguay	41430	14095	Toneladas	2939
8	Costa Rica	38388	12685	Toneladas	3026
9	Ecuador	30931	13043	Toneladas	2371
10	Guatemala	22681	7542	Toneladas	3007

Tabla III –Principales Países importadores de NCM 22.04.21 en América Latina y Caribe

Fuente: Trade Map (2025) – Elaboración Propia

	Exportadores	Seleccione sus indicadores			
		Valor exportado en 2024 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2024	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
	Islas Vírgenes Británicas	1,00	0,00	Toneladas	
	Mundo	38.975.490,00	0,00	No medida	
	América Latina y el Caribe Aggregation	2.379.157,00			
1	Chile	1.622.332,00	780.709,00	1000 metros	2078
2	Argentina	681.561,00	195.765,00	Toneladas	3482
3	Panamá	21.534,00	6.243,00	Toneladas	3449
4	Uruguay	18.990,00	5.047,00	Toneladas	3763
5	Brasil	10.802,00	5.863,00	Toneladas	1842
6	República Dominicana	9.311,00	6.072,00	Toneladas	1533
7	México	8.830,00	0,00	No medida	
8	Jamaica	1.560,00	0,00	No medida	
9	Perú	1.342,00	405,00	Toneladas	3314
10	Guatemala	1.063,00	631,00	Toneladas	1685

Tabla IV – 10 Principales Países Exportadores de NCM 2204.2100 de América Latina y el Caribe

Fuente: Trade Map (2025) – Elaboración Propia

Como resultado del análisis de la información presentada en las tablas anteriores se concluye que Brasil es el principal importador en América Latina del producto NCM 2204.21.00. Le siguen México en segundo lugar, Colombia en tercer lugar, Perú en cuarto y Paraguay en quinto. A modo de referencia, Argentina ocupa la vigésima posición entre los importadores de este producto.

En lo que respecta a los países exportadores, Chile se destaca como el principal exportador de la región, seguido por Argentina, Uruguay en tercer lugar y Brasil en cuarto.

Este contexto sugiere que la producción argentina es considerable y suficiente para abastecer tanto el mercado interno como para incrementar su presencia en mercados internacionales. En contraste, otros países latinoamericanos no cuentan con una producción de igual magnitud, lo que representa una oportunidad de negocio para nuevas empresas que deseen ingresar al mercado global, como es el caso de Finca La Emilia.

Según las tendencias de consumo en la región, conforme a Mordor Inteligencia (2025), el mercado del vino en Sudamérica está siendo impulsado por el aumento en el número de viñedos. Los consumidores locales se sienten atraídos por estas bodegas independientes que enfatizan sabores novedosos y técnicas de elaboración únicas, lo que resulta en un crecimiento continuo de viñedos en la región. Cada área productiva de vino en Sudamérica presenta un microclima distintivo, variedades de uvas preferidas y métodos de vinificación específicos.

La producción de vino en Sudamérica se concentra principalmente en los cuatro mayores países productores: Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, donde se ofrecen numerosas variedades de vinos de gran calidad. Argentina, en particular, destaca por producir vino a gran altura, siendo los viñedos del Valle de Uco los que cuentan con las altitudes de plantación más elevadas en la región de Mendoza. El clima propiciado por esta gran altitud favorece la producción de uvas con un perfil de sabor refinado, altos niveles de acidez y una frescura y final distintivos.

Según Wine American (2025), en 2020, Argentina contaba con aproximadamente 15,451 viñedos, Chile con 12,361, Brasil con 1,100 y Colombia con 284. De los 50 principales viñedos del continente, 14 se encuentran en América del Sur, lo que destaca la fuerte motivación para recorrer y visitar estas bodegas.

El mercado del vino en Sudamérica es altamente competitivo dado que numerosas empresas nacionales e internacionales operan en la región. Entre las empresas líderes se encuentran The Wine Group, Viña Concha Y Toro, Fecovita Co-op, Grupo Peñaflor y

Bacardi Limited, las cuales ocupan una porción significativa del mercado gracias a su amplia gama de precios (Wine American, 2025).

Las preferencias de los consumidores de vino en Latinoamérica son complejas y están influenciadas por diversos factores. Los países con mayor consumo de vino per cápita, como Argentina, Uruguay y Chile, han desarrollado una cultura vitivinícola arraigada. En contraste, en otros países, el consumo de vino es menor, pero presenta un potencial de crecimiento significativo. Los factores económicos, culturales y de marketing también inciden en estas preferencias destacando una tendencia hacia el consumo moderado y la búsqueda de vinos de alta calidad y frescura.

Diagnóstico y Discusión

En base al resultado del análisis de Finca La Emilia la empresa está en condiciones de internacionalizarse fortaleciendo su estructura e incorporando profesionales del área de comercio exterior y marketing internacional. El objetivo es analizar en profundidad y seleccionar el mercado objetivo y, de acuerdo a ello, diseñar una estrategia de penetración de mercado adaptando su producto, en caso de ser necesario, a reglamentaciones y usos y costumbres del mercado objetivo.

El mercado local está saturado de oferta de productos similares o sustitutos. Si bien la demanda Argentina es la mayor de Latinoamérica, la oferta supera con creces y en productos de similar o superior calidad al de Finca La Emilia.

Por ello, la empresa percibe, en su expansión hacia mercados internacionales, una oportunidad de negocios donde colocar su producto y que este tenga ventajas comparativas superiores a las que podría obtener en el mercado local.

Por otra parte, al haber alcanzado actualmente su nivel máximo de producción, el hecho de participar en mercados con menor competencia puede generar mayores márgenes de ganancia.

Como resultado del análisis observamos que las autoridades políticas y económicas del gobierno nacional actual implementan en forma continua modificaciones en políticas arancelarias favorables a la apertura comercial.

Además, el plan de estabilización económica que lleva adelante el actual gobierno muestra resultados favorables y es reconocida por actores internacionales como, por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Los mismos recientemente mostraron su apoyo a Argentina mediante el envío de fondos, lo que fortalece el sistema financiero y aporta mayor estabilidad. De esta manera, los indicadores de la macroeconomía mejoran, así como las calificaciones de riesgo de Argentina a nivel mundial.

Las tecnologías actuales, con eventos híbridos ya integrados, permiten a empresas pequeñas, interactuar con diversos actores y anticipar tendencias del mercado, lo que resulta en menores costos de inversión de la empresa en investigación del mercado destino que resulte óptimo en sus primeros pasos de internacionalización.

Como consecuencia, es necesario, como paso previo y operativo, inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores. Es importante tener en cuenta y conocer la normativa actual en cuanto a legislación arancelaria y derecho aduanero.

Finca La Emilia cuenta con la ventaja comparativa de tener un reconocimiento de producto en el mercado local y pertenecer a uno de los países que cuenta con mejor reputación a nivel internacional en la calidad del producto a internacionalizar.

En base a todo lo expuesto anteriormente, en los análisis FODA, PESTEL y el análisis internacional, los mercados latinoamericanos que parecen más atractivos para diseñar una estrategia de internacionalización para el producto de Finca La Emilia son Brasil, México y Colombia.

Si bien Brasil, México y Colombia cuenta con producción local de vino, esta no logra abarcar la demanda y una gran parte de la misma se satisface con productos importados.

En cuanto a competencia en el mercado Internacional se identifica a Chile y a otros productores argentinos también como una gran competencia en el mercado Latinoamericano.

Marco Teórico

Esta sección detalla las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos, tanto general como los específicos, planteados en este reporte.

Primero, se define el país de destino y, posteriormente, se desarrolla la estrategia de internacionalización correspondiente, que incluye el uso de la herramienta de gestión de proyectos denominada Diagrama de Gantt que permite visualizar el cronograma de actividades en una línea cronológica.

Para definir el país destino de la primera exportación de la empresa se aplicará el método Analytic Hierarchy Process (AHP) desarrollado por Saaty (1980).

Esta herramienta permite estructurar decisiones complejas mediante comparaciones por pares y ponderación de criterios integrando variables cuantitativas y cualitativas.

Se propone seleccionar un grupo de 3 países preliminares que presentan las condiciones más favorables al caso.

La comparación entre estos países se realizará considerando 6 criterios y estableciendo una jerarquía a cada uno de ellos pertinente al análisis.

De esta manera se asignan las siguientes jerarquías:

Criterio 1: PBI per cápita (Jerarquía establecida en la matriz de 15%), esta variable es seleccionado como indicador del nivel de vida de los ciudadanos y su capacidad de compra, lo que permite evaluar la potencial demanda del producto.

Criterio 2: Índice de libertad económica (Jerarquía establecida en la matriz de 10%), esta variable es seleccionada como indicador de la facilidad/dificultad que puede encontrar la empresa en su internacionalización, negociación de precio con los clientes, etc.

Criterio 3: Tasa de crecimiento del PBI (Jerarquía establecida en la matriz de 15%), muestra si existe crecimiento sostenible. Una tasa de crecimiento positiva indica que la economía está expandiéndose, lo que puede ser un signo de un entorno propicio para los negocios y las inversiones. Asimismo, un PIB en crecimiento suele estar asociado con un aumento del ingreso disponible, lo que puede resultar en un mayor consumo y demanda de productos importados indicando, a su vez, tamaño de mercado.

Criterio 4: Valor CIF de importaciones del producto según su posición arancelaria (Jerarquía establecida en matriz de 20%), este criterio es muy relevante. No solo proporciona una comprensión profunda de los costos y la rentabilidad, sino que también ayuda a evaluar el entorno competitivo y las oportunidades de mercado. Todo esto es crucial para tomar decisiones informadas y estratégicas al ingresar a nuevos mercados.

Criterio 5: Precio promedio CIF/Litros exportados (20%), permite saber si nuestro producto será competitivo en el mercado internacional a seleccionar. Analizar el valor CIF permite comparar precios con productos similares en el mercado del país objetivo, lo que puede influir en la estrategia de precios y posicionamiento del producto.

Criterio 6: Distancia medida en kilómetros desde Argentina (20%), este criterio es muy importante ya que amplía las posibilidades de logística, así como también los costos que implicara colocar el producto en destino. También permite mayor margen de error o demoras en el transporte, el tiempo de la mercadería en tránsito es menor, disminuye los riesgos de perdidas, etc.

En el análisis para la exportación se asignan calificaciones a cada país basándose en criterios específicos utilizando escalas definidas por cada variable. Se otorgan puntajes bajos a países con resultados menos favorables y valores altos a aquellos más propicios para el proyecto de exportación en análisis. Las escalas se construyen con un valor mínimo y máximo, tomando como referencia los valores globales. Esto ayuda a identificar los países más prometedores para la exportación de un producto evaluando las variables clave. Se basa en el análisis de datos globales para crear una comparación justa y eficiente.

A continuación, una vez seleccionado el país destino utilizaremos la herramienta de Marketing Mix desarrollada por McCarthy (1960) y ampliada por Kotler y Armstrong

(2021) que permite diseñar una oferta comercial ajustada al mercado objetivo. Las variables que lo integran son 4: 1) Producto; 2) Precio; 3) Plaza y 4) Promoción. Son denominadas las “4P” y deben ser adaptadas a las particularidades del comercio internacional.

Esta adaptación implica modificar estrategias para la distribución, promoción, precios y el producto mismo para que se ajuste a las necesidades y expectativas de los consumidores locales considerando factores como la cultura, las regulaciones, los usos y las costumbres.

En cuanto al producto se toma en cuenta su adaptación y que el envasado y marca obedezcan a satisfacer las demandas y preferencias del mercado.

En lo relativo al precio, este debe ser competitivo y considerar los costos de transporte, aranceles y otros factores locales para lograr una buena rentabilidad.

En relación a la plaza, también denominada “Distribución” por algunos autores, se debe elegir el canal de distribución más adecuado considerando factores como la logística, la infraestructura y los costos de distribución.

La promoción abarca las campañas de comunicación y como deben ser adaptadas a la cultura local utilizando los medios de comunicación más efectivos y considerando las regulaciones locales.

De acuerdo al desarrollo de ese plan se utiliza el diagrama de Gantt para crear un plan concreto y medible que permita un seguimiento y la implementación de medidas correctivas, en el caso de desviaciones.

Plan de Implementación

Definir el país destino óptimo para el presente reporte de caso permite resolver nuestro primer objetivo específico. A continuación, aplicamos la herramienta específica incluida en el marco teórico para cumplir con el mismo.

Matriz Multicriterio

Se presenta el desarrollo de la ponderación de cada uno de los criterios descritos en el marco teórico. El resultado permite la toma de decisiones basada en un método comprobado y validado empíricamente.

A continuación, se encuentran los diversos criterios con su correspondiente escala de valor. Las escalas de valor fueron elaboradas de manera que la puntuación mayor se le asigne al país con escenario más favorable para el presente proyecto, y, por el contrario, la puntuación mejor refleja menor conveniencia.

Una vez puntuados cada uno de los países en cada uno de los criterios volvamos los resultados de cada uno a la matriz multicriterio y, según la jerarquía establecida para cada uno de ellos, volver a ponderarlo y obtener un resultado.

Pais	PBI PER CAPITA en US\$	Valor	Escala de valor	
Brasil	10.294,90	2	0 - 10000	1
Mexico	13.790,00	2	10001-100000	2
Colombia	6.947,40	1	100.001 o mas	3

Tabla V – Criterio 1 - PBI per cápita Año 2023 países preseleccionados

Fuente: Datos de cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos de Cuentas Nacionales de la OCDE. Elaboración Propia Año 2025.

Pais	Indice Libertad Economica	Valor	Escala de valor	
Brasil	55,10	2	0 - 30	1
Mexico	61,30	3	30 - 60	2
Colombia	59,80	2	60 - 100	3

Tabla VI –Criterio 2 - Índice de Libertad Económica países preseleccionados

Fuente: The Heritage Foundation – Elaboración Propia Año 2025

Pais	Tasa crecimiento del PBI %	Valor
Brasil	2,91	2
Mexico	3,20	3
Colombia	0,61	1

Escala de valor	
0 - 2	1
2 - 3	2
3 o mas	3

Tabla VII – Criterio 3 -Tasa de Crecimiento del PBI Anual – Países Preseleccionados

Fuente: Datos de cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos de Cuentas Nacionales de la OCDE. Elaboración Propia Año 2025

Pais	Valor total CIF importado en US\$	Valor
Brasil	523.355,00	3
Mexico	331.862,00	2
Colombia	80.715,00	1

Escala de valor	
0 - 100,000	1
100.000 - 400.000	2
400.000 o más	3

Tabla VIII -Criterio 4 - Valor CIF Importaciones en USD – Año 2024

Fuente: Datos Extraídos de Trade Map – Elaboración Propia Año 2025

Pais	P Prom US\$/Lt	Valor
Brasil	3,36	2
Mexico	3,37	2
Colombia	3,66	2

Escala de valor	
0 - 2	1
2 - 4	2
4 - 6	3

Tabla IX – Criterio 5 - Precio Promedio CIF US\$ / Litro

Fuente: Datos Extraídos de Informe Mercado Externo de Productos Vitivinícolas - INV Agosto 2024 – Elaboración Propia Año 2025

Pais	Distancia KM desde Argentina	Valor
Brasil	2.598,00	3
Mexico	7.438,00	1
Colombia	6.824,00	1

Escala de valor	
0 - 3000	3
3000 - 6000	2
6000 o mas	1

Tabla X – Criterio 6 - Distancia Km desde Argentina – Transporte Terrestre

Fuente: Datos extraídos de Google Maps – Elaboración Propia Año 2025

Luego de la calificación de cada uno de los criterios se construye con los datos obtenidos la siguiente Matriz:

		CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	CRITERIO 4	CRITERIO 5	CRITERIO 6	TOTAL PONDERADO
		<i>PBI per capita</i>	<i>Indice de libertad economica</i>	<i>Tasa de crecimiento del PBI</i>	<i>Valor CIF importaciones en USD</i>	<i>Precio Prom. US\$/Lts.</i>	<i>Distancia en KM desde Argentina</i>	
	PESO CRITERIO	15	10	15	20	20	20	100
PAIS		TOTAL						
BRASIL	Puntaje por pais	2	2	2	3	2	3	14
	Valor Ponderado	15*2=30	10*2=20	15*2=30	20*3=60	20*2=40	20*3=60	240
MEXICO	Puntaje por pais	2	3	3	2	2	1	13
	Valor Ponderado	15*2=30	10*3=30	15*3=45	20*2=40	20*2=40	20*1=20	205
COLOMBIA	Puntaje por pais	1	2	1	2	2	1	9
	Valor Ponderado	15*1=15	10*2=20	15*1=15	20*3=60	20*2=40	20*1=20	170

Tabla XI – Matriz Multicriterio País destino Seleccionado

Fuente: Elaboración Propia – Año 2025

De la ponderación de los criterios seleccionados de datos cualitativos y cuantitativos se obtiene como resultado que Brasil con 240 puntos es el destino más favorable para realizar el primer paso de internacionalización del producto de Finca La Emilia.

Las principales variables que determinan esta decisión es que Brasil tiene un gran volumen de importación del producto en estudio, ofrece un mercado en el que el producto puede obtener un mayor margen de ganancia y, en cuanto a logística, al estar territorialmente más próximo a la ubicación geográfica desde la planta de producción de la empresa, facilita y acorta los plazos de tránsito, minimiza los posibles inconvenientes y acorta los plazos de entrega y la liquidación de la cobranza de la operación de exportación.

Continuando con nuestro segundo objetivo específico planteado, que consiste en desarrollar una estrategia de internacionalización para el producto de Finca La Emilia, se presenta el diseño de la estrategia de penetración de mercados en Brasil mediante la herramienta del Marketing Mix.

Del análisis del Informe “Investigación de Mercado Marzo 2022 – Destino Brasil” publicado por la Agencia de Inversiones y Comercio Internacional, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de

la República Argentina, surgen las siguientes conclusiones de cada una de las variables que componen el Marketing Mix.

Producto

En cuanto al tipo de varietal del producto es conveniente ofrecer vinos finos como Cabernet Sauvignon, Malbec o Chardonnay. Dado que uno de los productos de Finca La Emilia que se destaca por su gran calidad es el Malbec, es el producto elegido para esta primera exportación.

Para la diferenciación es importante la utilización de etiquetas atractivas y un embalaje que resalte la calidad, con un diseño moderno en etiquetas y packaging. Es aconsejable incorporar la historia de la bodega en la narrativa del producto para conectar con el consumidor.

En cuanto a los aspectos legales y normativos, para el producto objeto de este estudio, la empresa deberá gestionar el certificado de origen. El mismo sólo puede ser emitido por una lista cerrada de laboratorios autorizados por el Gobierno brasileño.

La lista de laboratorios autorizados puede encontrarse en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, o en el Consejo Regulador más próximo.

En relación al etiquetado, según la Instrucción Normativa N° 55/2002 del MAPA, el tamaño mínimo de letra para la mención de la denominación del producto se realizará de acuerdo a las siguientes especificaciones: la altura mínima de las etiquetas de los envases de vino varía según el contenido del líquido en su interior. Para aquellos envases con una capacidad inferior a 600 ml, la altura mínima de la etiqueta debe ser de 1,5 mm. En el caso de los envases con un contenido que oscila entre 600 ml y 1 litro, la altura mínima requerida es de 2 mm. Para los envases que contienen entre 1 litro y 2,5 litros, la altura mínima de la etiqueta debe ser de 3 mm. Finalmente, para los envases con un contenido entre 2,5 litros y 4 litros, se establece una altura mínima de 4 mm. para la etiqueta.

En este sentido, el producto a exportar de Finca La Emilia tiene una presentación en botella de vidrio y con contenido de 750 cc. Por consecuencia, la etiqueta deberá tener una altura mínima de 3 mm.

En la contraetiqueta es fundamental que se incluyan de manera clara y legible el nombre y la dirección del productor o fabricante, embotellador e importador, así como su número de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas).

También es necesario especificar la clasificación del establecimiento de industrialización en relación con su actividad y el número de registro del establecimiento importador en el MAPA. Adicionalmente, se debe indicar la denominación y clasificación del producto según su tipo.

La etiqueta debe incluir la marca comercial, la composición, aditivos con su función y código respectivo, a su vez, se debe indicar en la etiqueta si el producto es "contém Glúten" o "não contém Glúten". El contenido líquido debe expresarse en sistema métrico, en mililitros si es inferior a un litro. Se debe especificar la graduación alcohólica en porcentaje de volumen, así como la identificación del lote o de la partida y el año de cosecha. Asimismo, el plazo de validez determinado por el productor debe estar presente. La etiqueta debe incluir de forma visible: "Evite o consumo excessivo de álcool" y "A venda e o consumo de bebida alcoólica são proibidos para menores", conforme a la Ley N° 9.294, de 15 de julio de 1996, respecto a las restricciones de uso y propaganda de bebidas alcohólicas. Finalmente, es obligatorio mencionar el país de origen del producto, siguiendo el ejemplo: "Industria argentina".

Precio

Es fundamental establecer una política de precios competitiva, especialmente en el segmento de vinos finos, en la cual se resalte la relación costo-calidad.

Para poder analizar esta variable y fijar un precio de exportación competitivo es clave determinar el valor FCA de la mercadería. En el cuadro debajo se puede ver desglosado el costeo de mercadería terminada en la bodega, costos de embalaje, honorarios de despachante y costos de exportación. También, se contempla el cálculo del reintegro total del 7%.

Es de importancia el papel que juega el MERCOSUR por el cual Argentina se beneficia obteniendo un arancel equivalente a 0% en cuanto a derechos de exportación, resultando en una situación de ventaja frente a los vinos de los demás orígenes. Para esto,

es necesario obtener el certificado de origen, costo que fue también contemplado en el cálculo valor FCA.

PRODUCTO: 2204.21.00.200F		ENVIO 1800 BOTELLAS	POR BOTELLA 750 CC
1	Costo de la mercadería en depósito del fabricante		
	(+)	USD 4.680,00	USD 2,60
	Gastos de administración, venta y financieros de la Exportación		
	(+)		
2	Envases, etiquetado y embalajes para Exportación	USD 1.183,80	
	Cajas de Carton Resistente (300 cajas USD 1 c/u)	USD 300,00	USD 0,17
	Separadores entre botellas (USD 0,7 X 300 cajas)	USD 210,00	USD 0,12
	Cinta para sellar cajas (9 rollos X USD 3 c/u)	USD 27,00	USD 0,02
	Pallet Plastico 12 Unid (No necesita ser fumigado)	USD 360,00	USD 0,20
	Film Stretch (1 rollo por pallet - USD 20 c/ Rollo). Total 12 rollos	USD 240,00	USD 0,13
	Etiquetas "FRAGIL" Y "MANTENER POSICION VERTICAL" - 1 x caja + 1 x Pallet de C/Etiqueta - TOTAL 312 etiquetas - USD 0,15 X unid.	USD 46,80	USD 0,03
	(+)		
3	Transporte y seguro hasta el puerto o aeropuerto local	USD 0,00	USD 0,00
	+ Gastos bancarios y comisiones	USD 117,00	USD 0,07
	(+)		
4	Gastos de embarque y del despachante de aduana	USD 610,00	
	Honorarios (1% sobre FOB - Mínimo 300 usd)	USD 300,00	USD 0,17
	Gtos operativos (usd 100) + Gtos administrativos despachante (usd 150)	USD 250,00	USD 0,14
	Digitalización de archivo	USD 60,00	USD 0,03
	TOTAL	USD 6.473,80	USD 3,60
	(+)		
	Derechos y tasas de Exportación (0%)	USD 0,00	0
	(+)		
	Costo de los documentos y de los tramites de Exportación	USD 0,00	0
	(+)		
	Utilidad 80%	USD 5.179,04	USD 2,88
	PRECIO FCA - DEPOSITO COLONIA CAROYA, CORDOBA - ARGENTINA (envio 5400 botellas)	USD 11.769,84	USD 6,54
	(-)		
	Reintegro (Base imponible= ITEM 1 (USD 14040) + ITEM 2 (3644,50) = USD 17.684,50)	USD 410,47	USD 0,23
		ESTE ENVIO	X BOTELLA
	PRECIO FCA - LUEGO DEL REINTEGRO	USD 11.242,38	USD 6,25

* Calculos realizados a Tipo de Cambio Oficial del Banco de La Nacion Argentina Junio 2025

Tabla XII – Calculo valor FCA depósito de Finca La Emilia / por botella en una base de volumen de exportación de 1800 botellas de 750cc

Fuente: Elaboración Propia – Año 2025

Como resultado obtenemos que el precio FCA para el producto de Finca La Emilia se encuentra dentro de los valores de comercialización de mercado.

La segmentación de precios es fundamental para establecer un rango accesible que atraiga a la clase media y alta. En el mercado existen productos con precios que oscilan entre 5 y 25 BRL, lo que equivale aproximadamente a USD 0.88 y USD 4.41. Este rango puede ser atractivo para los consumidores de clase media.

Los vinos de lujo podrían posicionarse a partir de 40 BRL (USD 7) en adelante.

Los vinos finos de origen argentino, como los de Catena Zapata, que tienen un precio medio de 75-100 BRL, o sea, USD 13.23 y USD 17.64.

El producto de Finca La Emilia tiene un valor final de USD 6,54 que luego de aplicar el reintegro sería de USD 6,25 (Incoterm FCA) por botella de 750cc. Este costo contempla un 80% de margen de utilidad para la empresa. De esta manera, el producto se coloca dentro del segmento de clase alta sin llegar a clasificarse como producto de lujo.

Continuando con el análisis del caso se presenta un breve análisis de rentabilidad en la siguiente tabla:

Armado Precio Local	Por Botella		
Precio de Venta	USD 6,54		
Costo local estimado	USD 2,60		
Rentabilidad Bruta	USD 3,94		
Gastos de Preparación y Exportación	-USD 1,06		
Rentabilidad Neta	USD 2,88		
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	(Pesimista)	(Realista)	(Optimista)
Cantidades (en botellas por año)	800	1300	1800
Flujo Bruto Estimado (PxQ) anual	USD 5.231,04	USD 8.500,44	USD 11.769,84
Flujo Neto anual (Rentabilidad Neta*Cantidad botellas)	USD 2.301,80	USD 3.740,42	USD 5.179,04
Armado Punto de Equilibrio			
Costos fijos estimados exclusivos negocio exportación	USD 2.300,00		
Costo Variable Producción y Expo por Unidad	USD 3,66		
Cantidad de Equilibrio	799,38		

Tabla XIII – Análisis Rentabilidad y punto de equilibrio Finca La Emilia SRL

Fuente: Elaboración Propia – Año 2025

Desde el punto de vista del punto de equilibrio (medido en cantidades), sin considerar reintegros, con costos fijos estimados de USD 2300 y costos variables de USD 3,66, se necesitaría colocar 799,38 botellas en el mercado de exportación para lograr recuperar el esfuerzo económico y financiero de la operación.

En el caso planteado, se estipularon tres escenarios: uno pesimista de 800 unidades, uno realista de 1300 y otro optimista de 1800. Esto significa que ya en el escenario pesimista, se estaría alcanzando el equilibrio y recuperando los esfuerzos realizados por la compañía para el posicionamiento del producto en el mercado Internacional.

Adicionalmente, en todos y cada uno de los casos, implicaría flujos de fondos incrementales y positivos, alcanzando un flujo neto de USD 5.179,04 si se lograra el objetivo de colocar las 1800 botellas en el mercado de exportación. Se entiende por flujo neto a las divisas netas que le quedarían a la compañía al precio de venta estipulado, menos los costos de producción y gastos asociados (según detalle en Tabla XII) sin considerar reintegros.

Aun en el peor de los casos y, suponiendo que se debería incurrir en gastos anteriores a la exportación (tal como se refleja más adelante en el diagrama de Gantt), el esfuerzo financiero que debería efectuar la compañía no es de gran envergadura. Es decir, si la compañía debiese incurrir en gastos iniciales de USD 5.000 en términos de estudios y desarrollo de mercado, el flujo neto muestra que los mismos serían recuperados en un año.

Por otra parte, desde un punto de vista cualitativo, el desarrollo de un mercado internacional para la compañía, implica ventajas muy significativas para el negocio, tales como la diversificación del mercado y la posibilidad de aprovechar al máximo la capacidad de producción instalada, lo que permite una mejor absorción de los costos. Adicionalmente, al vender en mercados internacionales, la empresa podría mantener aproximadamente un tercio de su cartera protegida frente a las diferencias de moneda (tipo de cambio). En otras palabras, estaría “cubierta” ante fluctuaciones del tipo de cambio, lo cual es una de las principales variables identificadas en el análisis PESTEL.

Para la primera exportación resulta conveniente negociar con el potencial cliente el Incoterm FCA (Free Carrier). El término FCA es uno de los Incoterms (Términos Internacionales de Comercio) definidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y establece las responsabilidades y obligaciones de las partes en una transacción comercial internacional.

Según este término, el vendedor debe entregar la mercancía a un transportista designado por el comprador asumiendo todos los costos y riesgos hasta el punto de entrega acordado. Su obligación comprende, también, proporcionar la documentación necesaria, como la factura comercial, la lista de empaque y el certificado de origen de la mercadería, así como también el documento de transporte, en este caso, la Carta de Porte que es el documento que se utiliza para transporte vía terrestre.

Para el caso puntual de la primera exportación de La Emilia SRL, el punto de entrega y traspaso de responsabilidad se establece en el depósito de la bodega de Finca La Emilia en la zona de Colonia Caroya, Provincia de Córdoba.

Por otra parte, en el Incoterm FCA el comprador asume la responsabilidad a partir del momento en que la mercancía ha sido cargada al camión, lo que implica que el riesgo de pérdida o daño se transfiere en ese instante; además, el comprador es responsable de organizar y cubrir los costos del transporte terrestre, seguros y otros gastos relacionados con la importación en el país de destino, como el despacho aduanero y los aranceles correspondientes.

Finca La Emilia tiene una producción anual promedio de 5400 botellas, de acuerdo a ellos se destina para la primera exportación, un tercio de su producción. Es decir, en esta operación se exportarán a Brasil 1800 botellas, contenidas en 300 cajas de cartón resistente con sus correspondientes separadores entre botellas. Las mismas serán acomodadas en 12 pallet de plástico, cada uno de ellos contendrá 26 cajas de vino con un máximo de altura de 2 cajas.

Se recomienda acordar y dejar asentado en la proforma la forma de pago y el Incoterm convenido entre importador y exportador. En una primera operación de comercio internacional es recomendable pactar el 50% anticipado (USD 5.886), es decir, cuando se coloca la orden de compra a Finca La Emilia, y el otro 50% (USD 5.886)

cuando se entrega la mercadería, y se traspasa su responsabilidad, es decir, cuando es cargada en el camión del transportista designado por el comprador como indica el termino FCA.

Plaza

Es fundamental establecer una red de distribución que incluya supermercados, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico, con especial atención a los estados con mayor consumo, como São Paulo y Río de Janeiro. De manera concreta se debe iniciar contacto con las empresas que son los principales importadores de productos en Brasil y enviar muestras de productos para comenzar a desarrollar relaciones comerciales. A través de su feedback se podrá conocer mejor las particularidades del mercado brasileño.

De acuerdo con el relevamiento de datos realizado y dividiendo por tipo de canal, en el grupo de supermercados se encuentran cadenas como Carrefour y Grupo GPA (Pão de Açúcar) que es el mayor importador de vinos en Brasil, con un valor FOB de USD 41.372.861,52 en 2021.

En cuanto a importadores directos y especializados del producto se encuentran a Grand Cru (importador directo de vinos finos desde varios países, con los vinos argentinos representando el 40% de su portafolio), Mistral (importa vinos de Argentina, Chile, Francia, Italia, España, entre otros), Vinci (importa vinos de Argentina, Chile, Italia, Francia, España, y otros países, con los vinos argentinos representando el 40% de su portafolio), Ravin (importa vinos de varios países, con los vinos argentinos representando el 30% de su portafolio) y Zahil Vinhos (importa vinos de diferentes países y tiene una amplia presencia en el mercado).

Respecto a los canales digitales de venta, es indispensable aumentar la presencia en plataformas de ventas en línea como Wine.com.br o Mercado Livre, que han visto un crecimiento significativo durante la pandemia, mejorando su logística en cuanto a precisión y tiempos de entrega.

Es altamente favorable la asociación con importadores locales y stands en eventos relacionados con el vino.

Promoción

En cuanto a las estrategias de promoción es conveniente desarrollar campañas en redes sociales y colaboraciones con influencers del sector culinario y de estilo de vida que cuenten con gran impacto en el segmento de mercado que se busca penetrar y que promuevan la adhesión a un programa de lealtad, en donde el cliente sume puntos por compras y obtenga descuentos futuros o invitaciones a eventos.

El Marketing Experiencial es una herramienta dinámica y con gran impacto. Organizar catas, ferias (como Wine South América y ProWine) y eventos de maridaje con platos locales para generar awareness de marca.

Siguiendo con esta línea y teniendo en consideración que Finca La Emilia es una Pyme con limitada capacidad financiera para este tipo de iniciativas y con una producción anual promedio de 5400 botellas en su máximo nivel, una invitación a una cata exclusiva desde las instalaciones de la Bodega en Colonia Caroya, en donde se invita a los encargados de tomar las decisiones de compra de los principales importadores de Brasil a conectarse de manera virtual enviando de antemano el producto con un packaging atractivo puede ser una alternativa de bajo costo y gran impacto.

Brasil alberga diversas ferias de vinos y supermercados destacados que son fundamentales en la industria vitivinícola. Entre las ferias más importantes se encuentra Vinexpo Brasil, realizada en São Paulo, la cual es reconocida como uno de los eventos más relevantes de vinos y destilados en América Latina, atrayendo a expertos y comerciantes del sector. Asimismo, ExpoVinis, también en São Paulo, se dedica a la presentación de productos nacionales e internacionales en el ámbito de las bebidas. El Salón Internacional del Vino, que se celebra en diversas ciudades, constituye un punto de encuentro clave para productores, distribuidores e importadores. Además, la Festa do Vinho, que se lleva a cabo en distintas regiones vitivinícolas, particularmente en el sur del país, celebra degustaciones y festividades en torno al vino.

En este sentido, en un principio, es recomendable que se comience a incorporar en la agenda de la empresa, la asistencia este tipo de eventos del representante de la empresa como un asistente, para poder comenzar a generar conexiones y contactos para planificar, en una etapa más avanzada de internacionalización, una presencia más

importante mediante un stand propio o compartido con algún grupo que nucleee otras bodegas boutique de la zona.

Diagrama de Gantt

Para organizar el plan de internacionalización, que incluye acciones previas y durante el lanzamiento en el mercado meta, se presenta un diagrama de Gantt.

El diagrama de Gantt proporciona una visión clara y cronológica de las actividades planificadas permitiendo a los equipos involucrados coordinarse eficazmente y garantizar que se cumplan los plazos establecidos. Esto facilita el seguimiento del progreso y la realización de ajustes según sea necesario para maximizar el impacto de la estrategia de penetración de mercado.

Incluye las distintas acciones, desde la definición del país meta hasta el desarrollo del plan de penetración, basado en el análisis de las 4 P de (Kotler & Armstrong, 2021).

El mismo muestra el plan de marketing para la penetración de mercado en Brasil, comenzando desde julio de 2025 y finalizando en junio de 2026.

Los ejes del diagrama propuesto se organizan de la siguiente manera: el eje vertical enumera las diversas acciones que deben llevarse a cabo durante el período del plan mientras que el eje horizontal representa el tiempo en meses, abarcando desde julio de 2025 hasta junio de 2026.

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACION (días)	FECHA DE FINALIZACION
Investigacion de mercado	1/7/2025	30	31/7/2025
Selección de Mercado y producto	1/8/2025	30	31/8/2025
Diseño de Etiquetas y Embalajes	1/9/2025	30	30/9/2025
Determinacion de precios	1/9/2025	30	30/9/2025
Alianza con Distribuidores	1/9/2025	30	30/9/2025
Retroalimentacion de clientes sobre las ventas	1/5/2026	60	30/6/2026
Ajustes y correcciones sobre el Plan Estrategico	1/5/2026	60	30/6/2026

Tabla XIII – Tabla de Diagrama de Gantt plan de internacionalización Finca La Emilia

Fuente: Elaboración Propia – Año 2025

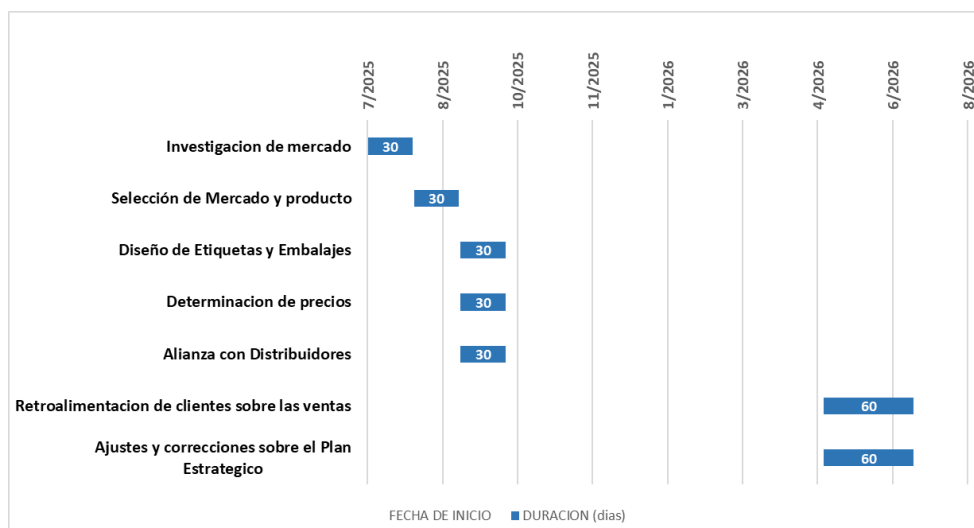


Figura I – Diagrama de Gantt Plan de Internacionalización Finca La Emilia

Fuente: Elaboración Propia – Año 2025

La empresa se encuentra en condiciones de comenzar su proceso de internacionalización comenzando con una primera exportación directa a Brasil del producto vino en botella de 750 cc, varietal Malbec, adecuando su producto según normativas establecidas para este tipo de producto, que fueron mencionadas anteriormente en el desarrollo del Marketing Mix. Por otro lado, también deberá adaptar su packaging con etiquetas que le den aspecto exterior distintivo y que contengan información de la bodega para comenzar a contar con identidad de marca internacional, más allá de cumplir con las dimensiones adecuadas mencionadas anteriormente.

Conclusión

La Emilia SRL se encuentra en una posición favorable para iniciar su proceso de internacionalización comenzando por Brasil, donde el mercado presenta una demanda creciente de vinos premium, como el varietal Malbec que produce la empresa. Tal como se evidenció en el análisis, la producción local brasileña no logra cubrir la totalidad de esa demanda, lo que representa una oportunidad concreta para ingresar al mercado.

A partir de un diagnóstico integral de la situación interna y del contexto externo se identificaron fortalezas significativas, como la calidad reconocida de los productos y el posicionamiento local, así como desafíos a superar, tales como la adaptación a normativas internacionales y el fortalecimiento de la marca en el ámbito internacional.

La saturación del mercado interno y la intensa competencia convierten a la internacionalización no solo en una opción viable, sino en una estrategia clave para el crecimiento sostenible de la empresa. La implementación de un plan de marketing estructurado, basado en el modelo del Marketing Mix y calendarizado en el Diagrama de Gantt, permitirá a la empresa avanzar de forma organizada en este proceso. Dicho plan debe ser monitoreado continuamente teniendo en cuenta las características del consumidor brasileño y su comportamiento ante nuevos productos con el fin de realizar ajustes correctivos ante eventuales desvíos. Cumpliendo con los requerimientos normativos y adoptando un enfoque flexible y proactivo, Finca La Emilia podrá establecerse exitosamente en el nuevo mercado capitalizando la buena reputación internacional de los vinos argentinos.

Recomendaciones

Si bien el análisis determinó que Brasil es el destino óptimo para la primera exportación (240 puntos ponderados), se destaca que México obtuvo una puntuación muy cercana (205 puntos ponderados) en la Matriz Multicriterio, especialmente en el criterio vinculado al crecimiento del PBI. Esto indica que dicho país también representa un mercado con alto potencial, sobre todo en el segmento de vinos premium. Se recomienda considerarlo como segunda opción para futuras etapas de internacionalización.

Asimismo, una estrategia a mediano plazo podría ser el desarrollo de un nuevo producto orientado a un segmento joven del mercado brasileño que consume bebidas de menor precio y con presentaciones prácticas. Un ejemplo podría ser el lanzamiento de vinos blancos gasificados en lata, más frescos, versátiles y con un envase fácil de transportar y desechar, ideal para nuevas formas de consumo.

Bibliografía

- Banco Mundial. (Abril de 2025). Word Bank. Obtenido de www.bancomundial.org
- Fundación Huésped. (2023).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación.
- Mordor Intelligence. (2021). *Análisis de participación y tamaño del mercado del Vino en América del Sur: tendencias y pronósticos de crecimiento (2025 - 2030)*.
- OECD. (2022). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL: Una herramienta de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>
- Saaty, T.L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resources allocation*. McGraw-Hill.
- Trade Map. (2025). *Trade Map*. Obtenido de www.trademap.org
- Vinodata, C. d. (2025). *Informe de precios del Mercado del Vino Argentino*
- Wine America. (s.f.). Obtenido de <https://wineamerica.org/>
- World Resources Institute. (2023).