



**Universidad del Salvador**

**Exportación de Vino Boutique Argentino a Perú**

**Estudio de Factibilidad Finca Martha**

**Trabajo Final de Grado**

Nicolás Agustín Scartazza

2013



## INDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	5
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	7
1.1. Estrategias competitivas en el negocio vitivinícola .....	7
1.2. Modelo del Diamante de la Competitividad de Porter .....	16
2. EL PRODUCTO .....	23
2.1. Reseña historica Finca Martha .....	23
2.2. La variedad malbec.....	24
2.3. Caracteristicas tecnicas del producto .....	25
3. MERCADO INTERNACIONAL .....	27
3.1. Exportación argentina .....	27
3.2 Mercado peruano.....	30
3.2.1. Características generales.....	30
3.2.2. Mercado vitivinícola peruano.....	32
3.2.3. Tendencia de consumo del mercado vitivinícola peruano.....	34
3.3. Mercado vitivinícola de importación .....	34
3.4. Exportaciones vitivinícolas argentinas al mercado peruano.....	36
4. OFERTA VITIVINÍCOLA .....	41
4.1 Principales Importadores .....	41
4.2 Marcas de vinos importados .....	43
5. LOGISTICA Y REQUERIMIENTOS TECNICOS .....	44
5.1 Packaging de exportación.....	44
5.2 Regulaciones de etiqueta y rotulado.....	44
5.3. Condiciones de acceso - barreras fitosanitarias.....	46
5.4. Derechos aduaneros y aranceles.....	47
5.5. Precios de referencia.....	48
5.6. Canal de distribución.....	50
5.7. Campañas de promoción.....	51
6. APLICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS CINCO FUERZAS .....	53
6.1. Amenaza de productos sustitutos.....	53



6.2. Amenaza de nuevos competidores .....	54
6.3. Poder de los compradores .....	55
6.4. Poder de los proveedores .....	56
6.5. Competencia dentro de la industria.....	57
CONCLUSIONES .....	58
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	60
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO I .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO II .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO III .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO IV .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO V .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO VI .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO VII .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

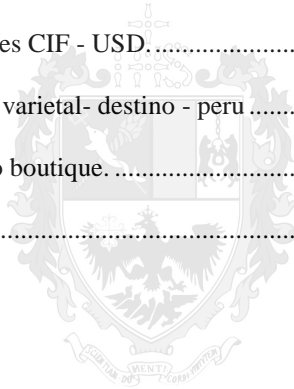
### INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1. Evolución de la superficie implantada con Malbec en Argentina .....	25
Tabla 2. Características técnicas del producto .....	26
Tabla 3. Ranking de principales importadores en el Mercado vitivinícola Peruano. ....	41
Tabla 4. Precio Promedio de los Principales Importadores.....	42
Tabla 5. Variación Porcentual de Compras de los Principales Importadores.....	43
Tabla 6. Precios por botella en Nuevos Soles – Tipo de Cambio S/. 2.95 por dólar.....	49
Tabla 7. Precios de los productos sustitutos.....	50
Tabla 8. Bodegas Argentinas presentes en el mercado peruano.....	55
Ilustración 1. Factores determinantes del cluster .....	12
Ilustración 2. Diamante Competitivo de Porter.....	17
Ilustración 3. Las cinco fuerzas de la competitividad del modelo de Porter .....	20
Ilustración 4. Exportaciones totales de vinos años 1999- 2009.....	27



---

Ilustración 5. Evoluciones de vino por tipo (En miles de U\$\$) .....	28
Ilustración 6. Evoluciones de vino por tipo (En Hectolitros) .....	29
Ilustración 7. Perú: Incidencia de la Pobreza Total, 2007 – 2011 (Porcentaje).....	31
Ilustración 8. Evolución del consumo 2008 – 2021 - Tendencia (%) .....	32
Ilustración 9. Tamaño del Mercado Vitivinícola - Millones de Litros .....	33
Ilustración 10. Perú - Importación de vinos según posición arancelaria - Valor CIF - En dólares .....	34
Ilustración 11. Evolución de las Importaciones de Productos Vitivinícolas Peruanas Año 2011 .....	35
Ilustración 12 Evolución de las Importaciones de Productos Vitivinícolas Peruanas Año 2010 .....	35
Ilustración 13. Evolución de las Importaciones de Productos Vitivinícolas Peruanas Año 2009 .....	36
Ilustración 14. Share en el Mercado Peruano en Términos de Valor Importado.....	37
Ilustración 15. Evolución de las Importaciones CIF - USD.....	38
Ilustración 16. Exportaciones argentinas por varietal- destino - peru .....	38
Ilustración 17. Evolución exportaciones vino boutique.....	40
Ilustración 18. Precio - Us\$/kg.....	48





---

## INTRODUCCION

El desarrollo acelerado de la globalización de las últimas décadas ha traído consigo no solo efectos económicos, políticos y sociales, sino que también ha impactado directamente en el modo de ser de las empresas, modificando tanto grandes conglomerados económicos como pequeños emprendimientos locales. Estos han visto modificadas sus prácticas y cursos de acción por la inminente e inexorable internacionalización de todos los factores económicos y la apertura comercial de los mercados a nivel internacional. Se generan así, nuevas oportunidades fuera del ámbito normal de sus actividades expandiendo su alcance comercial a nuevos límites.

El crecimiento generado por la expansión de los mercados y de los medios de producción, a su vez fomentado, por organizaciones de integración regional como es el caso de Mercado Común del Sur (MERCOSUR) o la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), favorecen las prácticas de comercio internacional de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) que antes no se consideraban con el potencial necesario para avocarse al intercambio mundial de bienes y servicios.

Este proceso en nuestro país ha permitido que muchas de las economías regionales, basadas en la elaboración de algunos productos puntuales, se hayan visto fortalecidas puesto que han ampliado el alcance de sus productos. Otras, sin embargo, incapaces de competir en un mercado cada vez más exigente se vieron forzados a realizar una reorganización de las economías.

El caso del mercado del vino en nuestro país viene a ser el paradigma de los beneficios de la internacionalización. Siendo un producto que ha trascendido los mercados tradicionales y hoy se consume en todo el mundo, la Argentina ha sabido imponer su marca como un país de producción de excelencia, calidad y buen precio; prueba de ello son las cifras registradas del rubro, al crecimiento exponencial de las exportaciones tanto en valor como en volumen, se le suma un incremento de los mercados de destino.



---

Resulta fundamental, a fin de no perder nuestro indiscutido liderazgo como país productor y elaborador de vinos, fomentar el desarrollo de nuevos mercados a la par que se realiza una consolidación de los ya ganados. Parte de esto es lo que se busca con el presente estudio, tomar nota de una situación objetiva, analizar las oportunidades que brinda y buscar los mejores canales para aprovecharla.

El objetivo de este trabajo entonces es realizar un estudio de factibilidad de exportación de vino tinto de alta gama al mercado de Perú. Para dirigir el estudio se tomará el caso de la bodega Martha, una mediana empresa de sólida tradición en el mercado local que se caracteriza por su calidad y exigencia en la elaboración de sus productos. Se parte de un estudio general de la situación argentina en el mercado del vino para pasar al estudio particular del caso testigo y análisis del mercado meta. Se tendrán en cuenta el estudio de variables cuantitativas como estudios de mercado y evaluación de costos en cada una de las etapas de distribución; como cualitativas donde se tendrá en cuenta la posición estratégica del producto y de la empresa, y las distintas trabas arancelarias y para-arancelarias. Como marco teórico para dar cuenta de la estrategia competitiva de la empresa se ha de desarrollar el modelo de Porter de las fuerzas competitivas que prevalecen en los mercados de las grandes industrias.



## 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1. Estrategias competitivas en el negocio vitivinícola

En el ámbito de las relaciones económicas internacionales, se puede definir a la estrategia como el arte de planificar cursos de acción para alcanzar un objetivo determinado, usando las capacidades, atributos y recursos que se tienen a disposición, considerando las amenazas y oportunidades que presenta el escenario y las circunstancias. La estrategia incluye: pensamiento, toma de decisiones, acción, replanteo y reacción. Ahora bien, el desarrollo actual de las fuerzas productivas sólo es compatible con mercados ampliados debido al singular avance del proceso de globalización de la economía (Shmidt y Gutiérrez, 2005). Esto obliga a las compañías a internacionalizarse, no sólo para ampliar el alcance de sus negocios (alentadas por la aparición de segmentos mundiales específicos de demanda), sino también para configurar cadenas de valor competitivas a partir de obtener en cada localización el menor costo y la mayor calidad posible. De esta forma, la competencia se ha hecho mundial, situación que no sólo viven aquellas firmas que se han expandido fuera de su frontera nacional, sino también aquellas que hasta entonces se dedicaban sólo a cubrir el mercado interno. En el caso del mercado vitivinícola aunque la expansión del consumo interno ha sido una constante, la oportunidad de rentabilidad la ofrece las actuales condiciones internacionales (de integración regional y apertura de nuevos mercados).

Una de las propuestas estratégicas, orientada particularmente al accionar de las Pymes, es la de establecer alianzas, las cuales deben basarse en un sistema de confianza mutua, en el que los socios, con equilibrio y solidaridad, deben compartir recursos, esfuerzos, tiempo y renunciamentos, al igual que riesgos, costos y beneficios del negocio que pretenden compartir. Desde esta perspectiva, no es posible la asociación entre quienes no poseen visión y objetivos comunes, pero no debe olvidarse que la cooperación incluye no sólo aspectos estratégicos sino también culturales y operativos.

Ahora, cuando las empresas e instituciones interconectadas, actúan en un determinado campo o sector económico se denomina Clúster. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. El significado





que el término cluster posee en inglés es bastante amplio. Así, por ejemplo, se lo define como “pequeño grupo de personas o cosas que se encuentran situadas en el mismo lugar” (Collins Cobuild English Dictionary, 1999). En parte por esa generalidad, el término cluster es ampliamente utilizado en múltiples campos, sin una delimitación muy precisa. Incluso el rasgo de “pequeño grupo” que en la definición aparece referido al término cluster, no está presente necesariamente en el uso que del mismo se hace en la literatura económica. El más clúster lechero de la zona santafesina es el más reconocido internacionalmente y es un ejemplo de agregado de valor dentro de los negocios de agro.

Este concepto tiene su origen en los distintos modelos industriales de Alfred Marshall (1920), pero fue Becattini (1992) quien lo utilizó para describir y analizar el éxito de los conglomerados industriales en Italia, en la era moderna. El éxito de estas regiones, cuya estructura y organización industrial se basan en las pequeñas y medianas empresas -con alta tecnología y un marco institucional que las respalda y facilita sus actividades-, llevó a Michael Piore y Charles Sabel (1984) a formular un nuevo paradigma para la industria: la especialización flexible. Para lograr la máxima eficiencia colectiva, este nuevo paradigma considera la importancia de los factores externos de la competencia y la cooperación entre empresarios regionales. La estrategia general de una empresa varía en función de la competencia, y si se traslada esto a una escala global, son las pequeñas empresas las que llevan las de perder al operar aisladas. El propio Marshall, observó que la aglomeración de las empresas genera un margen de economías externas que baja los costos de producción, mientras que los aumenta al operar en forma aislada. No obstante, las economías externas de Marshall no bastan para explicar el desarrollo del cluster. La acción conjunta para alcanzar la eficiencia colectiva se genera por el efecto de la interacción cercana de empresarios y empresas. Para varios de estos autores lo que se destaca en este modelo es la conjugación de la competencia y la cooperación como mecanismos para el desarrollo del cluster. Por ello resulta necesario conocer cómo es que este tipo de concentraciones empresariales resuelven el problema de la competencia para dar paso al de la cooperación y a la inversa; es un proceso en el que se pone en juego el futuro de la empresa individual.

Michael Porter (1998) posiblemente sea el referente más emblemático entre los autores que hablan de *clúster*. Lo significativo de su aporte es que los define como