

Informe anual 2024/2025

# Muchas oportunidades y decisiones inevitables en las empresas ante el cambio de contexto

**División Vinos Banco Supervielle**

**Marzo 2025**

## Informe anual 2024/2025

# Muchas oportunidades y decisiones inevitables en las empresas ante el cambio de contexto

*"La información, opiniones y/o recomendaciones contenidas en estos informes están basadas en datos obtenidos de fuentes que los profesionales que los elaboran consideran confiables y no representan o son garantía de exactitud o completitud ni representan la opinión formal del Banco Supervielle S.A., CUIT 33-50000517-9 ("Banco"). Este documento es para fines informativos y no ha sido hecho para fines de transacciones comerciales ni consejos profesionales. Todas las opiniones de este documento pueden ser cambiadas sin notificación previa. Este documento no puede ser reproducido, total o parcialmente sin autorización del Banco. Este documento no constituye asesoramiento en materia de inversiones. Ni el presente documento, ni su contenido, constituyen una oferta, invitación, solicitud, propuesta de servicios bancarios o de realización o cancelación de inversiones, ni pueden servir de base para ningún contrato, compromiso o decisión de ningún tipo. Las personas que tengan acceso al presente documento deben ser conscientes de que las inversiones a que el mismo pueda referirse pueden no ser adecuados para sus objetivos específicos de inversión, su posición financiera o su perfil de riesgo ya que no han sido tomados en consideración para la elaboración del presente documento, por lo que debe adoptar sus propias decisiones de inversión teniendo en cuenta dichas circunstancias y procurándose el asesoramiento específico y especializado que pueda ser necesario. El Banco deslinda toda responsabilidad por todas las consecuencias que pudiera ocasionar el uso de la información aquí contenida sobre decisiones de inversión y/o negocio que pudieran tomar los usuarios"*

- Autor: Javier Merino – [jmerino@areadelvino.com](mailto:jmerino@areadelvino.com)
- Leandro Zingoni – [Leandro.Zingoni@supervielle.com.ar](mailto:Leandro.Zingoni@supervielle.com.ar)
- División Vinos Banco Supervielle
- Avda. San Martín 841 – 5500 – Mendoza – Argentina - Tel. 54 261 4498822/4498830

Existen varias  
ventanas  
estratégicas en  
el sector  
vitivinícola que  
se ha  
transformado  
en altamente  
competitivo  
mundial y  
nacionalmente

**INNOVAR EN  
PRODUCTOS DE CARA A  
LOS CONSUMIDORES**

La innovación viene  
especialmente de la mano de  
la comercialización

Trabajar intensamente para  
estar posicionados en la crítica  
especializada y trabajar en la  
cercanía al cliente

**DIFERENCIARSE EN UN  
OCÉANO DE MARCAS**

**VENDER MENOS VINO  
PERO MAS CARO**

Esto se logra agregando  
atributos Premium, es decir  
seguir tendencias de  
consumidores

Todos los esfuerzos deben  
estar puestos en enfocarse en  
clientes adecuados y usar los  
mejores canales de llegada

**DIVERSIFICAR LOS  
CANALES DE ACCESO A  
LOS CLIENTES**

Sólo enfocarse en Activos con  
Ventajas Competitivas, en  
especial Intangibles

**DIFERENCIACION Y  
PRODUCTIVIDAD  
+  
CONTEXTO ADECUADO**

Enfocarse en mercados que  
prometan la menor volatilidad  
posible, aunque se resigne  
rentabilidad

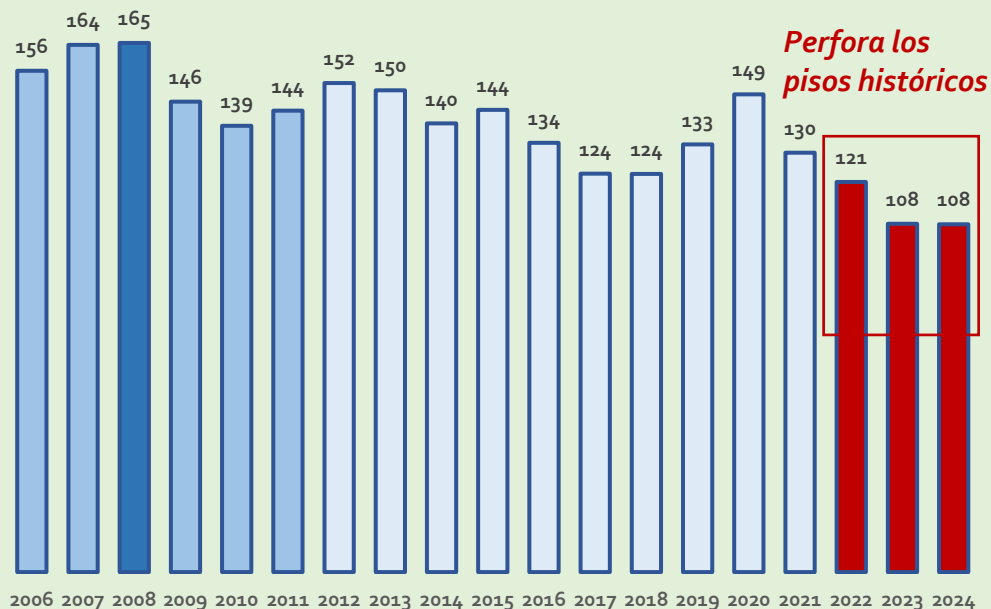
# Cómo está la industria argentina de vinos luego de años de un contexto agresivo

A continuación, los principales números de la industria de vinos que nos permiten situarnos en análisis temáticos menos generales

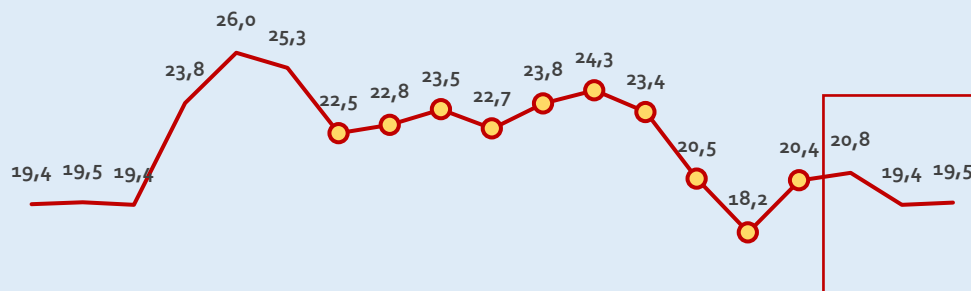


El deterioro de la facturación del sector es notablemente bajo combinado con precios muy bajos también que erosionan la rentabilidad y la inversión, aunque comienzan a advertirse cambios incipientes

Volumen total ventas - MM Cajas - MAT Diciembre

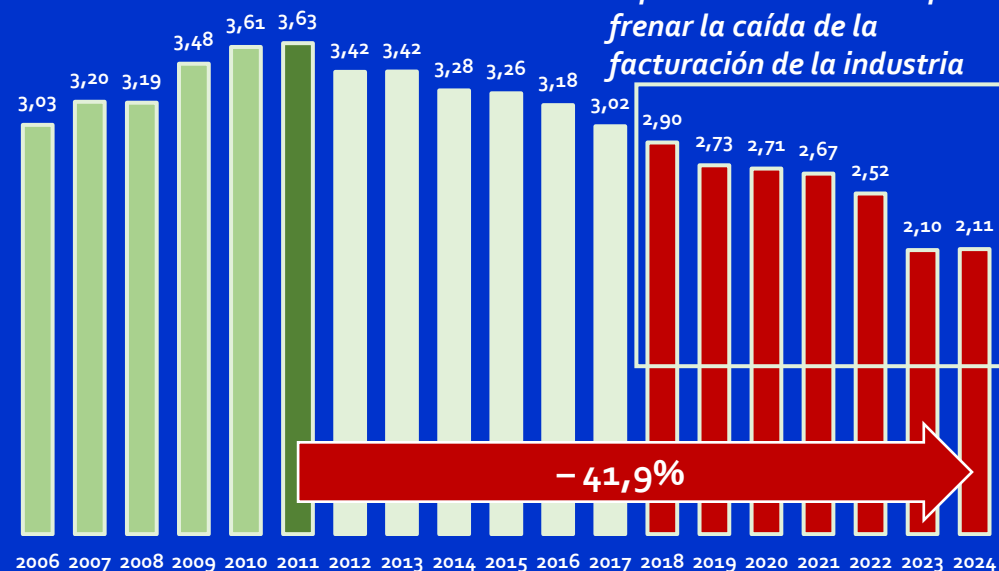


Precio promedio total - miles \$ Dic 2024/Caja - MAT Diciembre



**Bajos precios históricos y bajos volúmenes: síntomas de una caída de demanda de vinos**

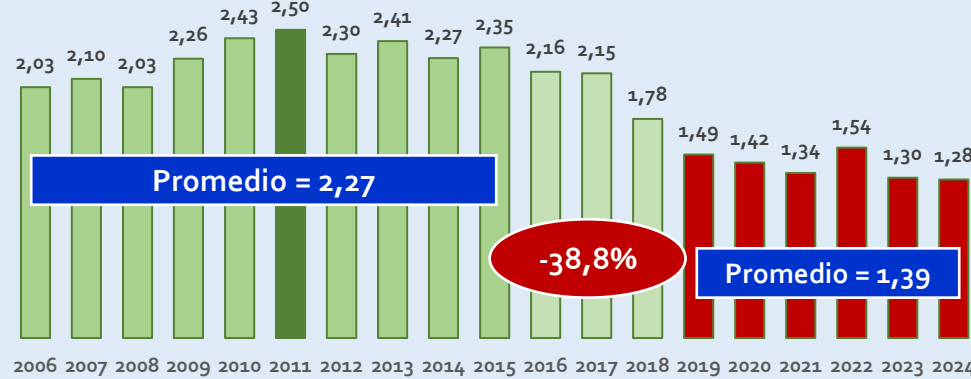
Facturación total - BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre



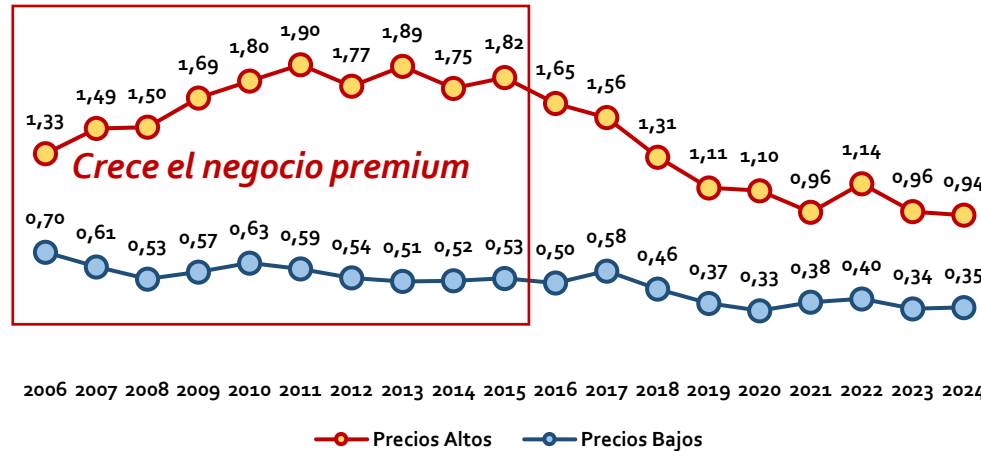
- La facturación total del sector a nivel de bodegas es casi la más baja de por lo menos las dos últimas décadas, gracias a una suave recuperación en el último trimestre, como consecuencia del efecto de variables macroeconómicas que hoy no son tan adversas, en especial la inflación.
- El año 2024 cerrado en diciembre muestra una facturación un 42% más baja que la de 2010 cuando el ingreso de los consumidores en el mercado interno era sustancialmente más elevado que el actual y también el tipo de cambio.
- En las últimas dos décadas se observa el menor volumen vendido por el sector y el precio promedio regresó a los niveles de casi veinte años atrás. Un análisis global del fenómeno da cuenta de una menor demanda, en especial en el mercado doméstico de vinos.
- Esta pintura es muy clara del momento que atraviesa el sector que en promedio tiene precios más bajos lo cual deteriora el margen de contribución de las empresas y con volúmenes también bajos lo que no permite aprovechar economías de escala con costos fijos difíciles de disminuir.
- Es aquí donde podemos esperar pérdidas en los balances de las compañías que sólo han podido ajustar el precio de materia prima y han erosionado la capacidad de inversión que se ubica en sus niveles mínimos y le está haciendo perder competitividad a las empresas.

El mercado total (doméstico y externo) frenó su caída aunque el deterioro ha sido de consideración

Facturación total Mercado Doméstico  
BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre

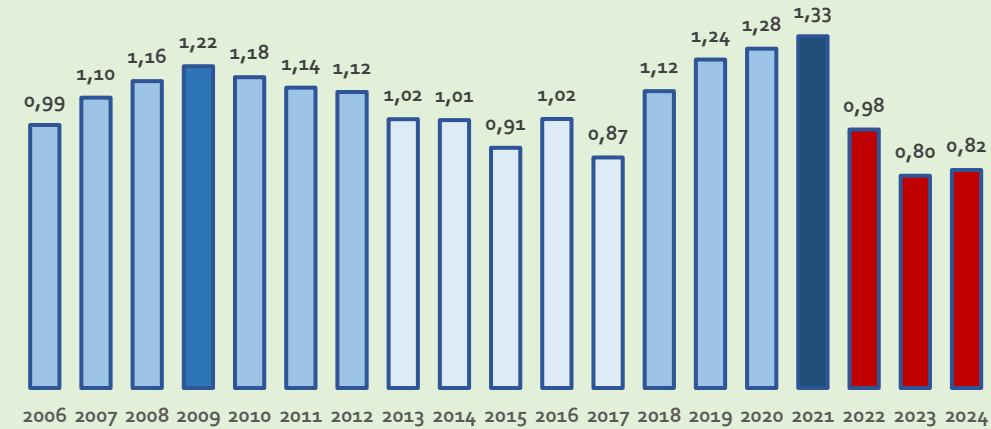


Facturación total Mercado Doméstico  
BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre

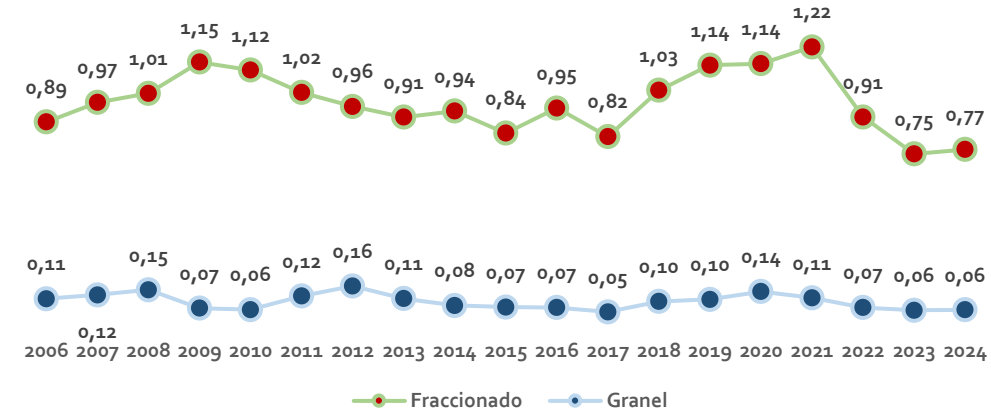


- El mercado doméstico de vinos lleva varios años de estancamiento, consecuencia de condiciones macroeconómicas adversas y en menor medida cambio de hábitos de los consumidores.
- El principal determinante del deterioro global han sido los crecientes índices de inflación que provocaron la caída en el ingreso de los consumidores que disminuyeron su consumo y migraron hacia otras bebidas.
- A esto se sumó la histórica disminución del consumo en las categorías más bajas de precios que hoy factura la mitad que dos décadas atrás.

Facturación total Exportación  
BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre



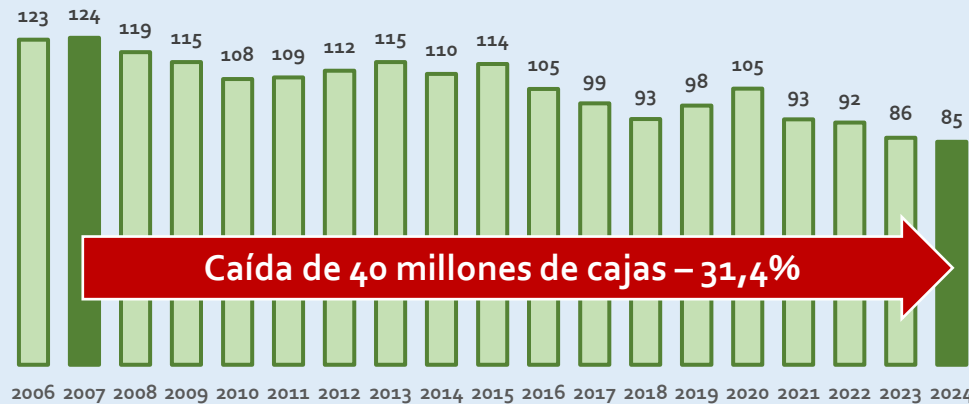
Facturación total Exportación  
BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre



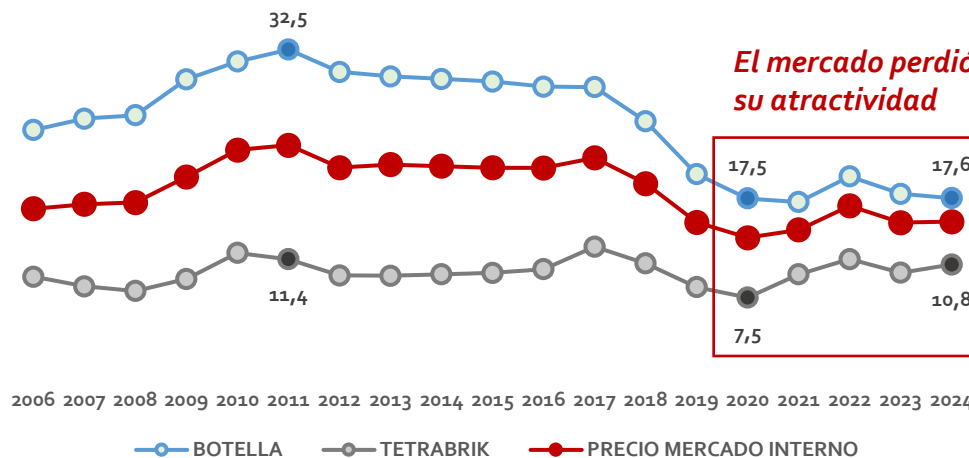
- Luego de varios años, en 2021 se alcanzó la mayor facturación de exportación gracias a dos fenómenos muy especiales, la devaluación de 2018 y los elevados precios alcanzados por los vinos fraccionados en los mercados mundiales.
- Como una situación inversa en 2023 y 2024 estamos frente a la menor exportación en más de dos décadas, consecuencia del fuerte retraso del tipo de cambio y la crisis mundial.
- Así el motor de dinamismo de la vitivinicultura argentina sufrió una baja considerable y disminuyó considerablemente la rentabilidad del sector.

# Los volúmenes despachados tanto al mercado interno como a la exportación son los más bajos en dos décadas

Volumen total de ventas Mercado Doméstico - MM Cajas  
MAT Diciembre

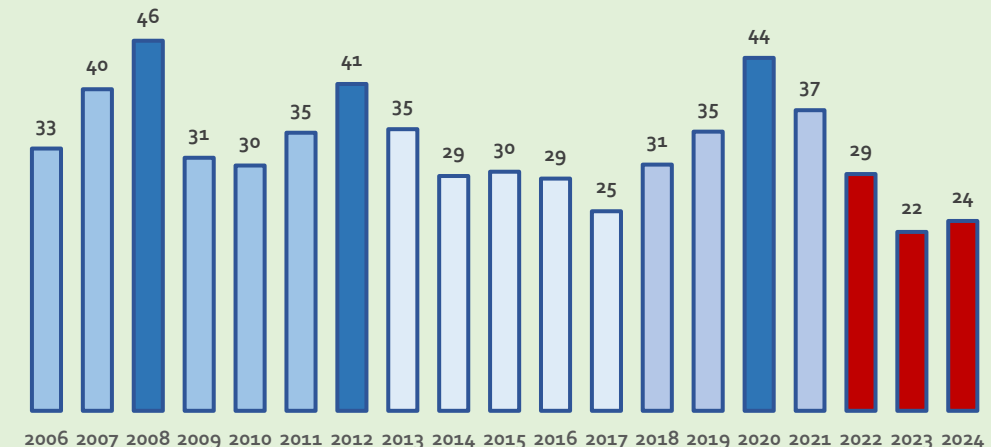


Precio del vino en el mercado interno – miles \$ Dic 2024/Caja - MAT Dic

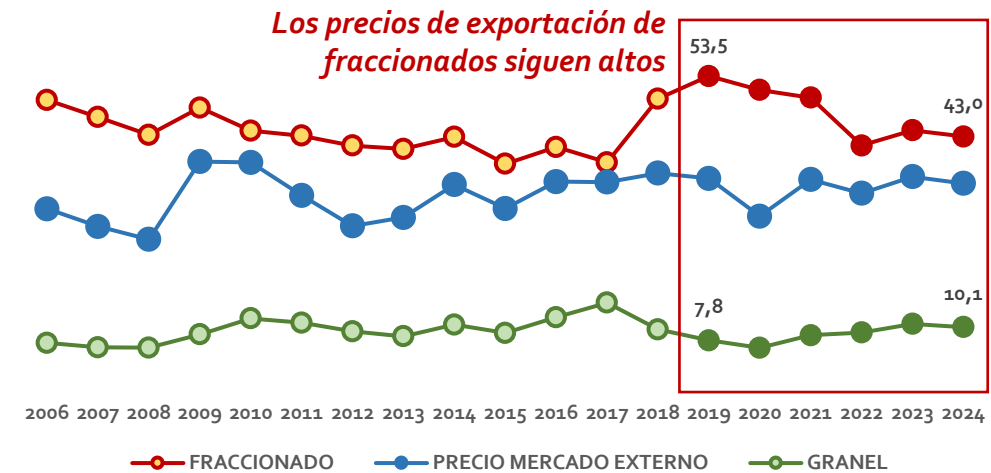


- El volumen de vino despachado al mercado doméstico alcanzó en 2024 su mínimo histórico luego de una larga caída de más de dos décadas.
- Además de la caída estructural del consumo por habitante como en varios países europeos lo que se verifica en la última década es una caída de la demanda provocada por una disminución del ingreso de la población.
- Luego de la recuperación de 2022 los precios volvieron a disminuir en 2023 y 2024 lo cual revela una combinación de un menor volumen y demuestra una caída de demanda.

Volumen total de ventas Exportación - MM Cajas - MAT Diciembre



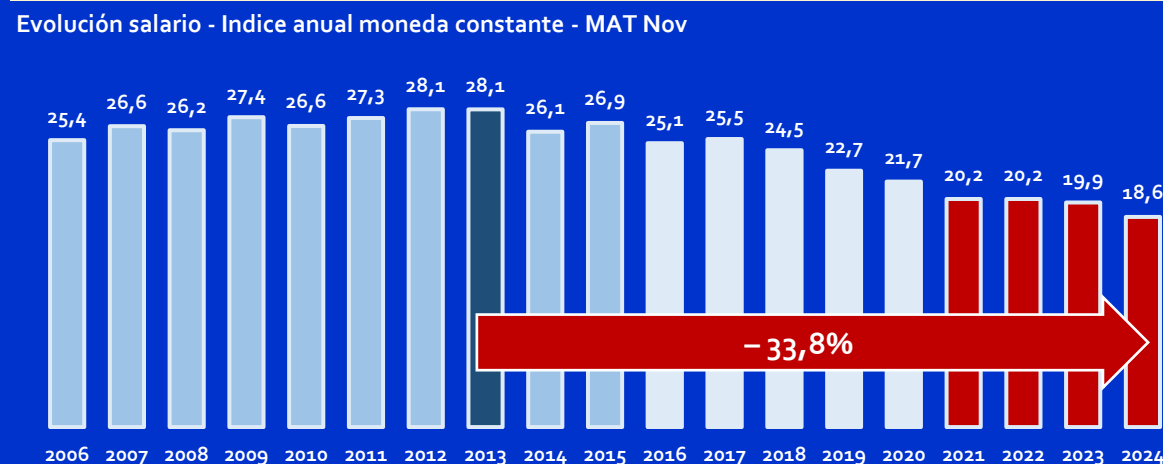
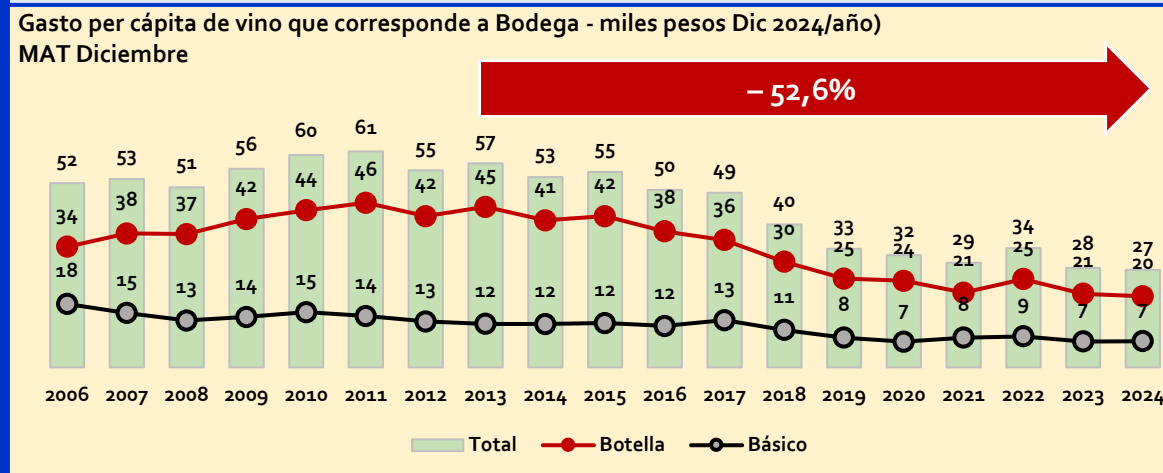
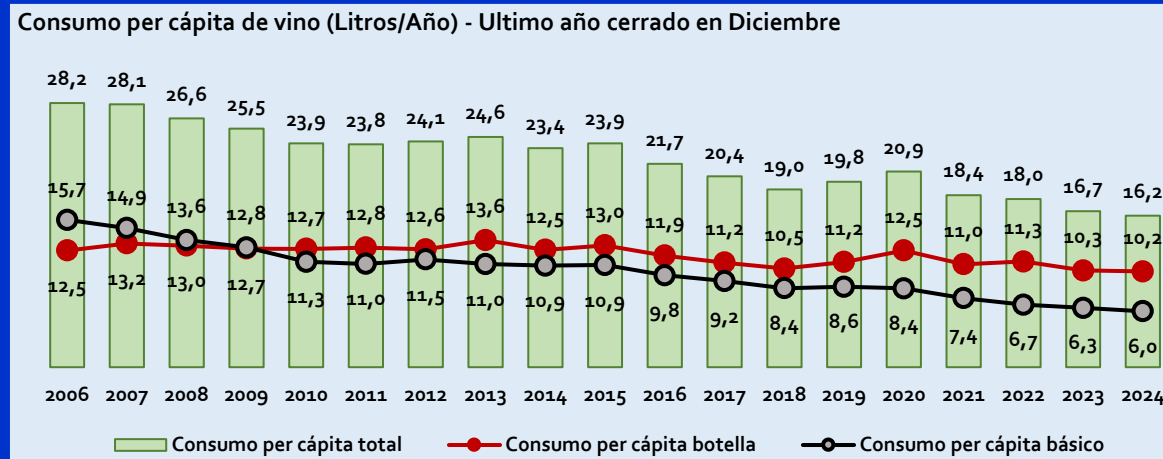
Precio del vino en el mercado externo - \$ Dic 2024/Caja - MAT Diciembre



- Con el crecimiento del último trimestre el volumen de exportación se recuperó algo, aunque todavía está lejos de los alcanzados en 2020.
- Los precios volvieron a ubicarse en niveles promedio similares a la última década en la búsqueda de espacios de mayor rentabilidad discontinuándose franjas de precios más bajas en vinos fraccionados.
- Claramente se advierte el impacto que sobre el sector tiene el tipo de cambio: cuando cae los exportadores buscan franjas de precios más elevadas con menor volumen a la inversa de lo que ocurre cuando el tipo de cambio mejora.



# Coyuntura y estructura en el consumo doméstico de vinos: parece existir una fuerte relación con cambios de hábitos y de poder adquisitivo lo que explica la tendencia



- El consumo per cápita de vino en Argentina es quizás el más bajo de todo un siglo y comienza a acercarse de los valores de países nuevos en el consumo alejándose así de los valores de países tradicionales.
- A eso se suma que la caída se ubica tanto en niveles bajos de precios como también altos lo cual habla de un mercado más pobre de bajos márgenes que sólo genera ganancias en empresas grandes y aquellas con un buen posicionamiento en franjas altas de precios.
- Más aguda es la caída del Gasto Anual per cápita. Mientras que un argentino promedio gastaba 57 mil pesos en moneda constante actual por año, (unos 158 por día) hoy gasta la mitad de ese monto. ¿Contra qué gasto familiar compite hoy el vino por su monto?

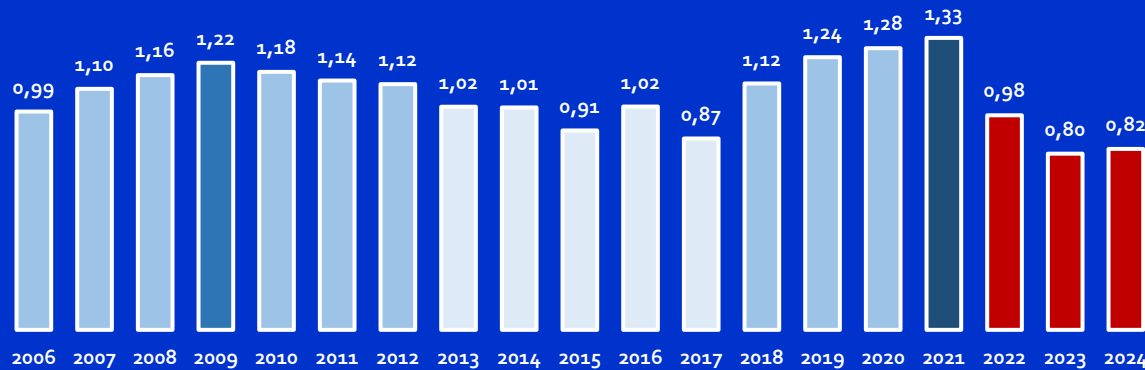
¿Qué y en qué momento pasó?

- En los años previos a 2013 el volumen per cápita disminuía algo más rápido que el consumo en países tradicionales pero gran parte podía atribuirse a cambios de hábitos.
- Hasta ese momento el consumo imitaba lo que pasaba en el mundo: menos vinos de mayor valor. Sin embargo, en 2013 el fenómeno se revierte. Justo en el momento cuando en Argentina se estanca y luego cae el PBI per cápita, muy ligado al ingreso altos de consumidores.
- Y ya la caída no se detiene. Hoy gran parte de la disminución del consumo por habitante tiene causas nacionales mientras que el fenómeno global tiene una menor contribución.
- Como se observa existe una fuerte correlación de largo plazo entre el poder adquisitivo del salario de trabajadores registrados y el volumen de consumo o el gasto en vino.
- El deterioro de la economía argentina es la explicación y su manifestación más evidente: la inflación.
- La falta de atractividad del mercado doméstico genera concentración en las franjas medias y disminución de precios y además las empresas en estos segmentos no tienen la competitividad de pares internacionales de similar tamaño.

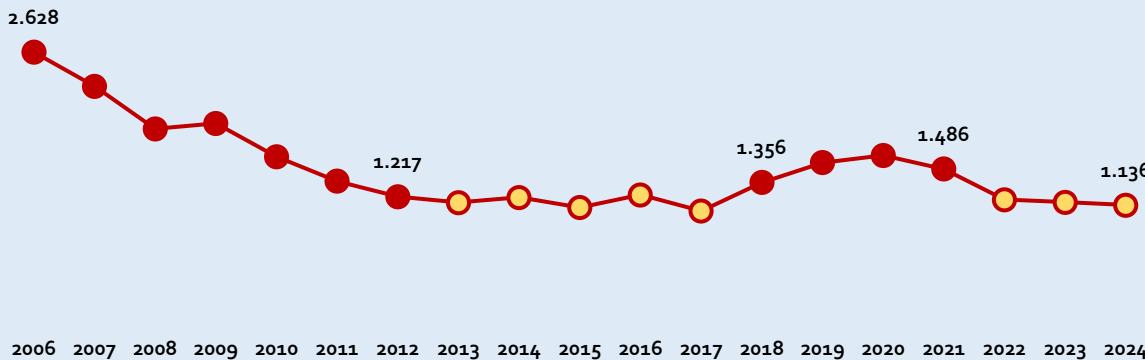


# La exportación también giró en gran medida al ritmo de la política económica argentina, en especial el tipo de cambio

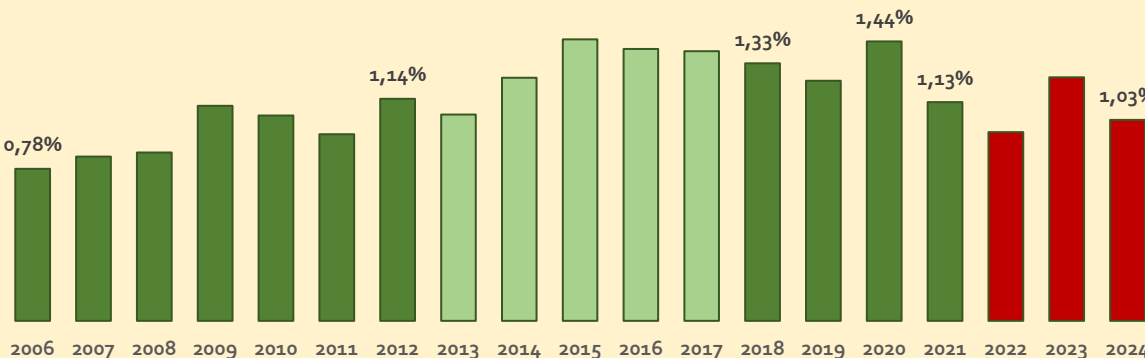
Facturación total Exportación  
BB \$ Dic 2024 - MAT Diciembre



Poder adquisitivo Dólar - Promedio últimos doce meses  
Diciembre - \$ Dic 2024

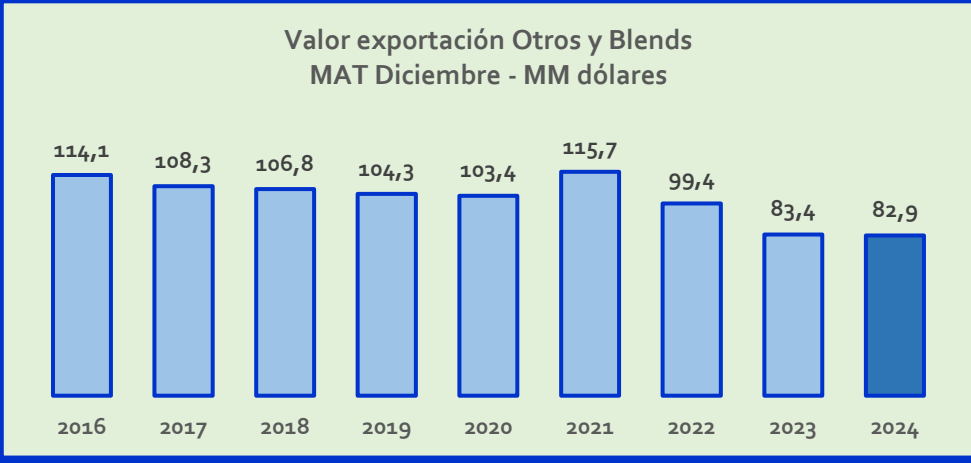
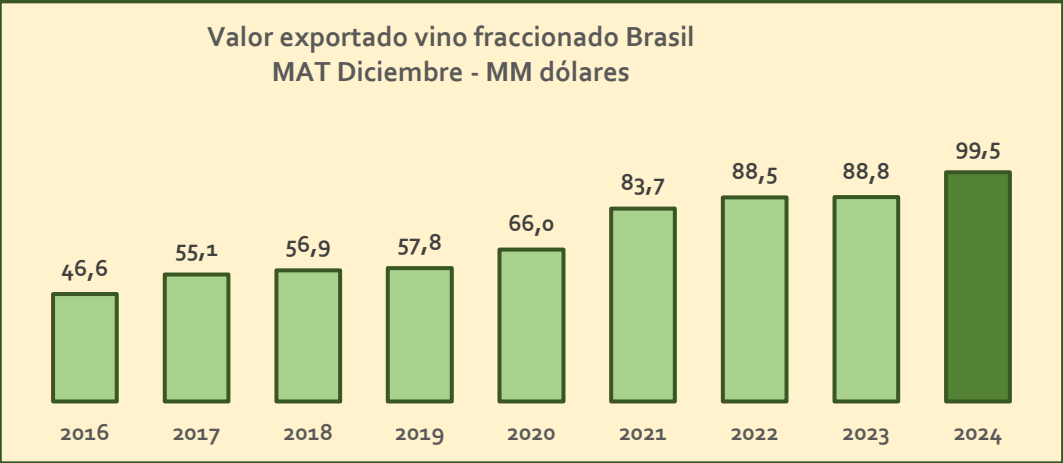
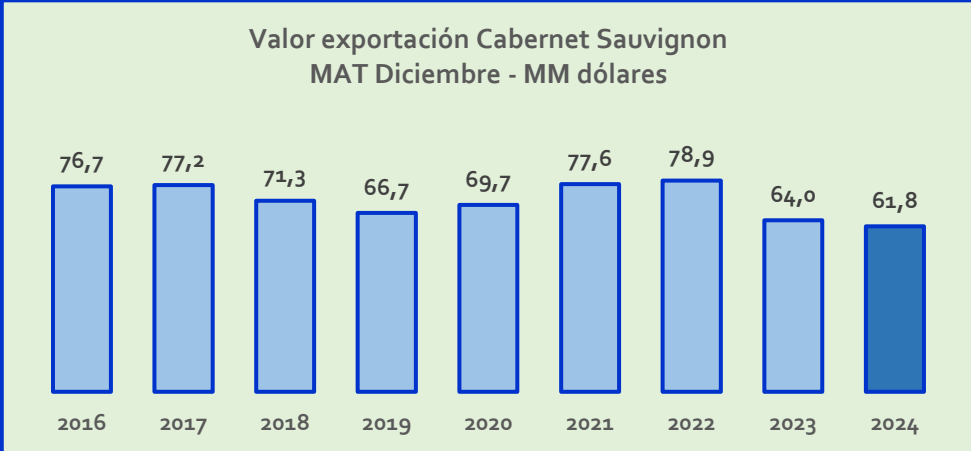
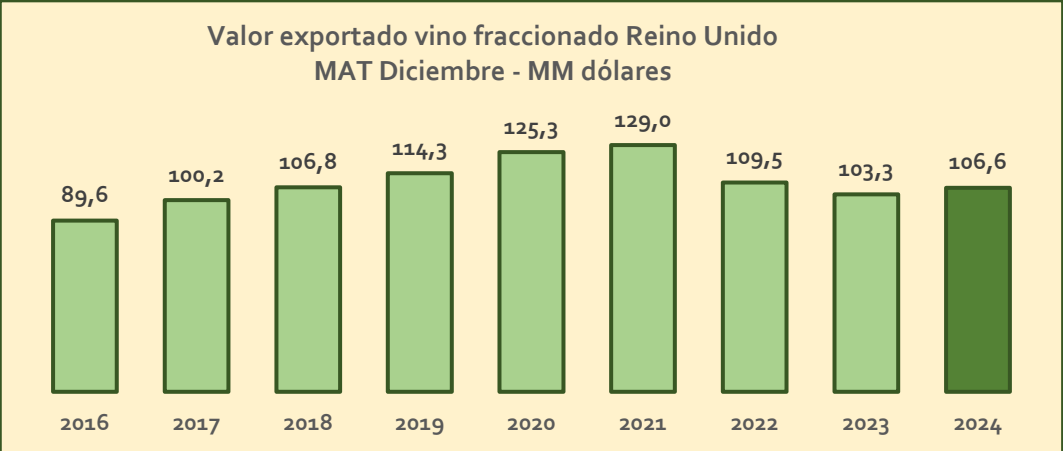
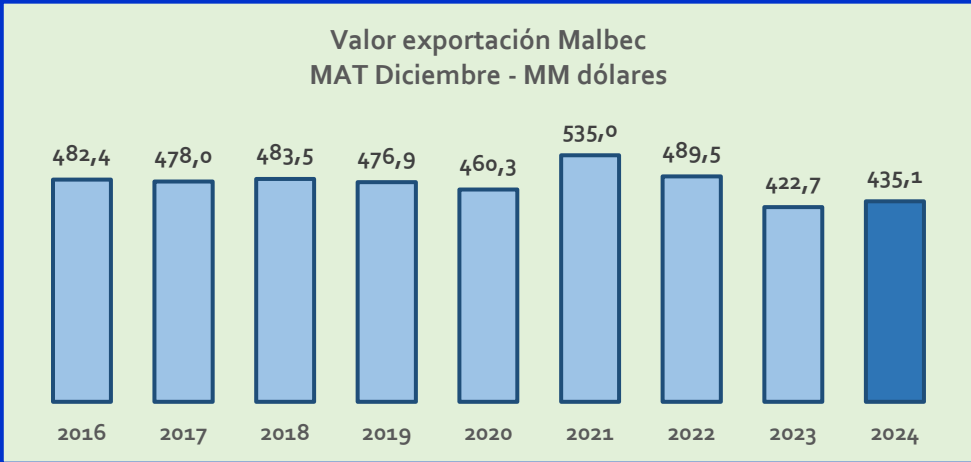
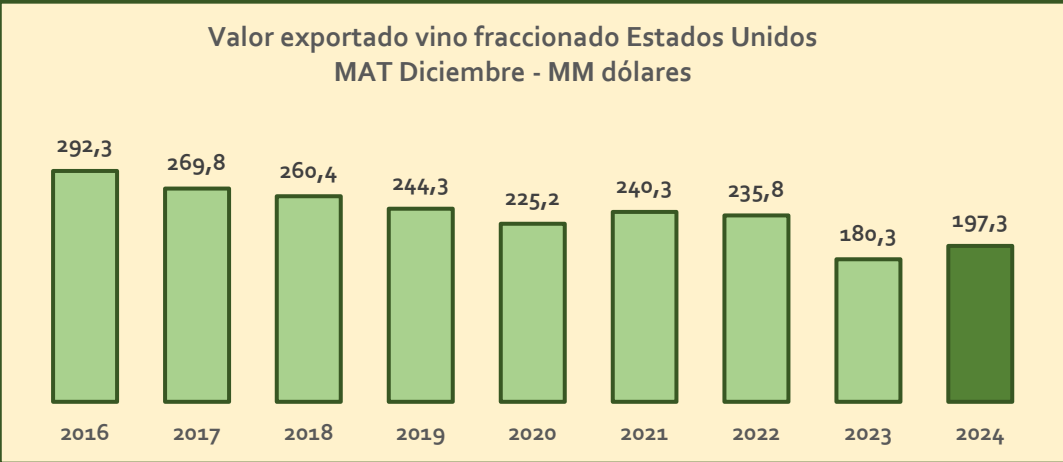


Atractividad exportadora de vinos  
Exportación de vinos/Exportación total argentina



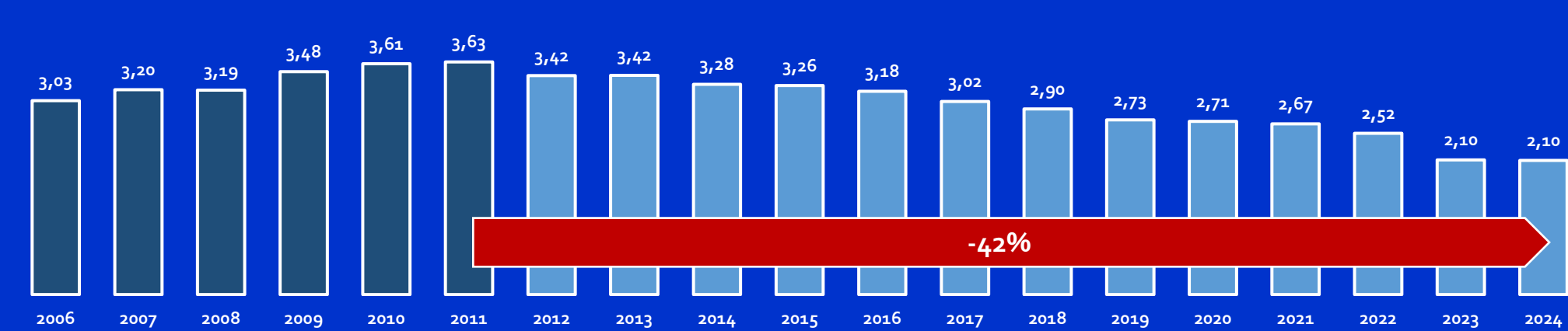
- El bajísimo nivel histórico alcanzado por la exportación de vinos remonta a la industria a sus años de expansión internacional.
- Dos comparaciones son válidas para entender su recorrido: el tipo de cambio, la variable más importante en el comercio internacional y la competitividad.
- En cuanto al tipo de cambio, vemos que en el período de expansión fuerte el tipo de cambio disminuía, aunque seguía siendo más elevado que el actual. La diferencia estaba en la expectativa de conquista de mercados mundiales.
- Luego, el tipo de cambio en moneda constante se ha mantenido relativamente estable mientras que la exportación tuvo sus altibajos.
- La devaluación del 2018 produjo un impacto significativo que se vio un par de años después y luego la caída de exportación fue mayor que el deterioro cambiario. Apareció en escena un contexto internacional adverso.
- Esto se ve con claridad cuando se compara con el total de exportaciones argentinas. Mientras la relación es constante uno podría afirmar que las variables de contexto las afecta por igual mientras que cuando hay discrepancias estamos hablando más de cambios competitivos.
- En los últimos años, la relación se ha deteriorado lo cual hace pensar en temas sectoriales más allá del contexto macroeconómico, sin perjuicio del impacto de éste.
- No es menos cierto que si la economía argentina ha ingresado en una etapa de recuperación lo que se puede esperar es que la moneda nacional tenderá a apreciarse lo cual obligará a las empresas a competir con este tipo de cambio o menor, más allá de una devaluación.

En los tres principales mercados externos de vinos argentinos (48%) aumentó la exportación en dólares, aunque mostró una caída moneda constante argentina y en los tres tipos más importantes (90%) sólo creció el Malbec.

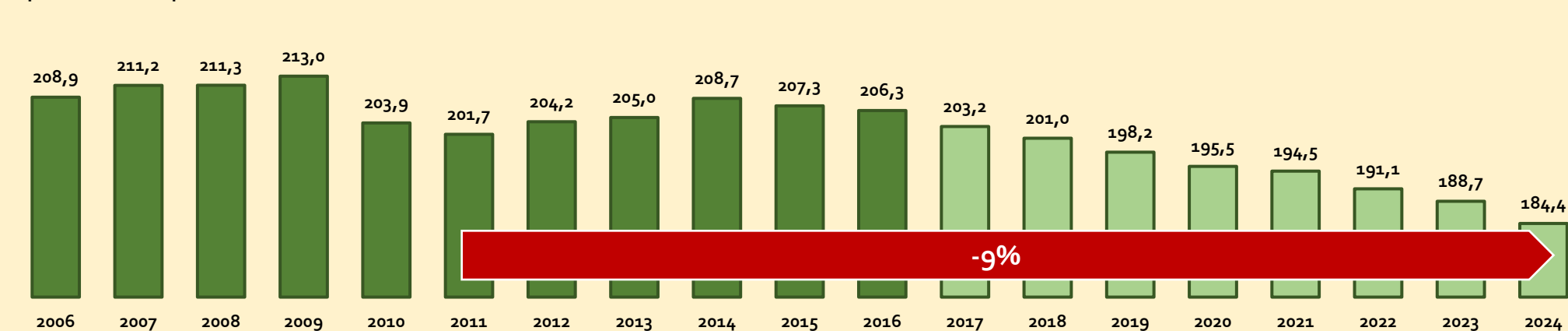


Un repaso histórico entre la facturación de vino de la industria y la superficie plantada en producción es una buena imagen de una industria que hoy genera menor valor agregado impactando negativamente en toda la cadena

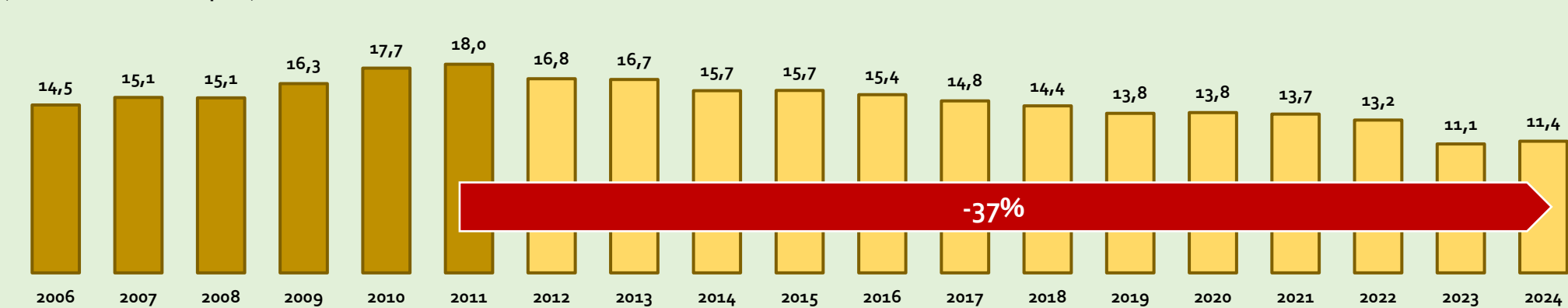
Facturación total - BB \$ Dic 2024- MAT Diciembre



Superficie de uva para vinificar (miles hectáreas)

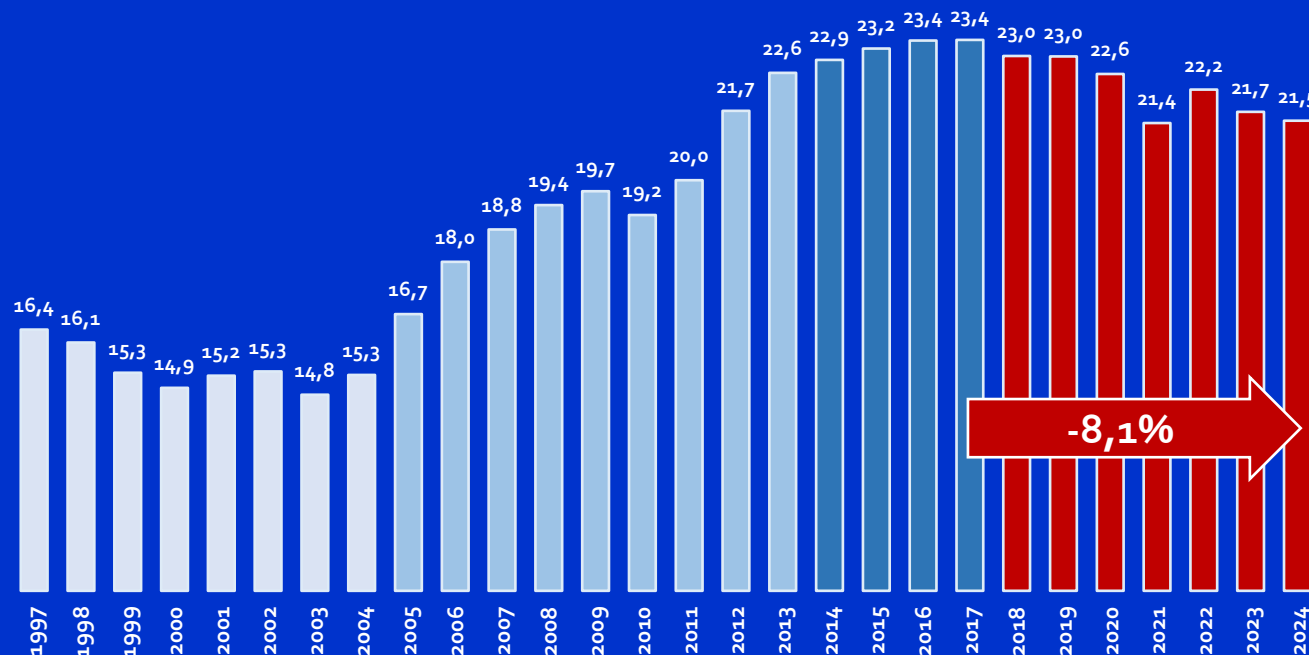


Facturación de vinos por unidad de superficie plantada (MM \$ Diciembre 2024/Ha)

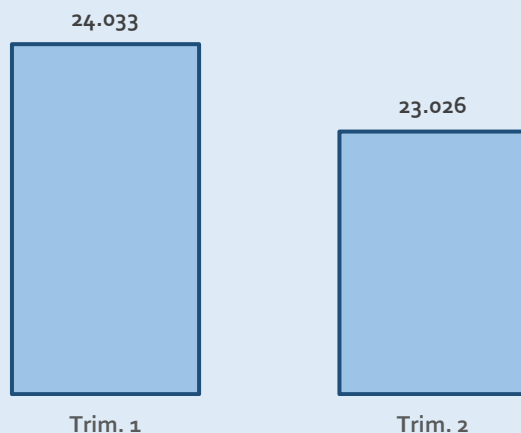


# El empleo registrado en la elaboración de vinos ha estado dominado especialmente por el auge o merma de actividad sectorial

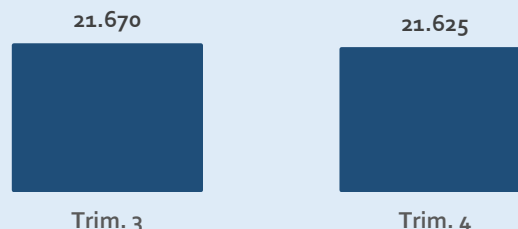
Empleos en elaboración de vinos  
MAT Anual Primer Trimestre - Miles de empleos



Empleos registrados en la elaboración de vinos  
Promedio última década



Los empleos estables del sector han sido en promedio para la última década de 21,6 mil mientras que el primer semestre del año se contratan 23,5 mil lo que da cuenta de que existen unos 2 mil temporarios, cerca del 10% del total

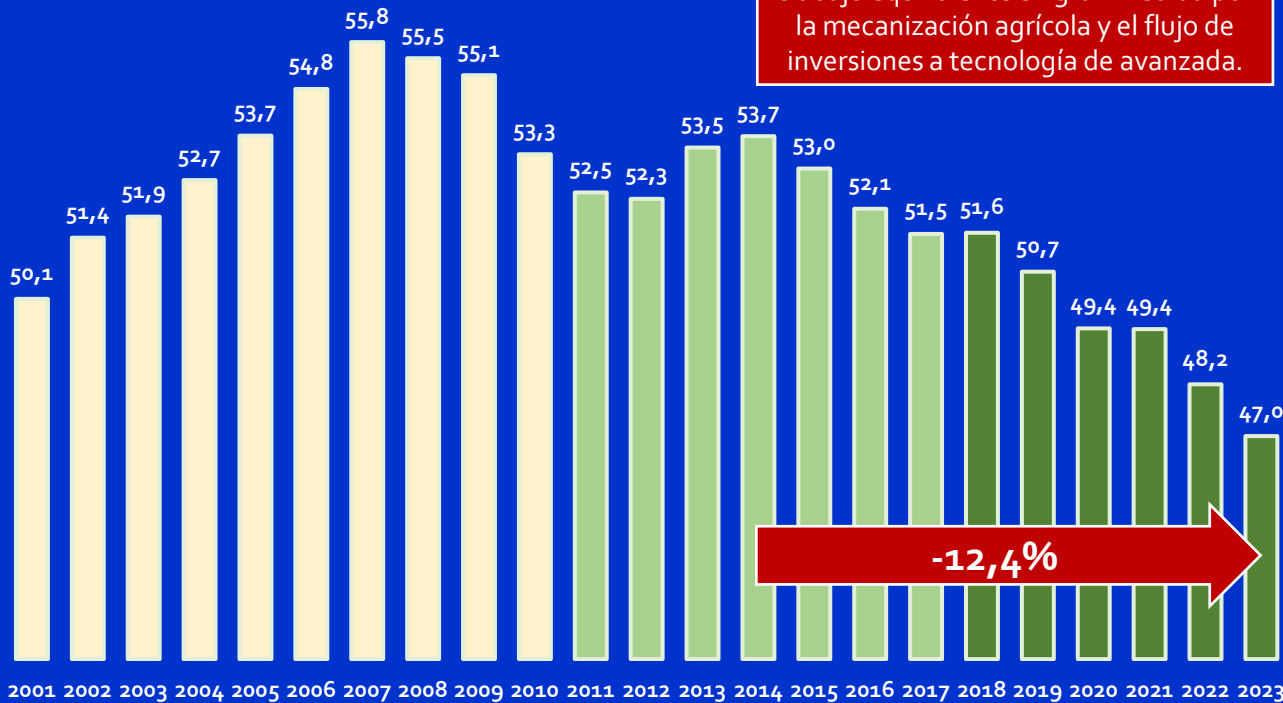


- Antes del auge de la vitivinicultura argentina, en la primera década del siglo el sector empleaba en la etapa de elaboración alrededor de 16 mil personas entre permanentes y temporarias.
- Con la expansión hasta el 2013 el sector creció en más de 7 mil empleos, para estancarse durante varios años alrededor de los 23 mil totales.
- Con la merma de venta de vinos, tanto en volumen como en valor, comenzó una lenta disminución del empleo, con mayor inflexibilidad que otros ajustes, y así entre 2017 y 2024 se han perdido alrededor de 2 mil empleos registrados, mucho menos que la caída de actividad del sector, lo que muestra cierta inflexibilidad a la baja.
- Hacia delante muchas variables parecen indicar una recuperación del sector y por lo tanto el menor empleo vendrá de la mano de la incorporación de tecnología que aún se demora por poca disponibilidad de recursos para la inversión.

La actividad de enoturismo, incluida en los empleos de elaboración, genera unos 900 puestos permanentes y 350 transitorios. Esto lo hace para atender a 1,7 millones de visitantes en 245 bodegas.

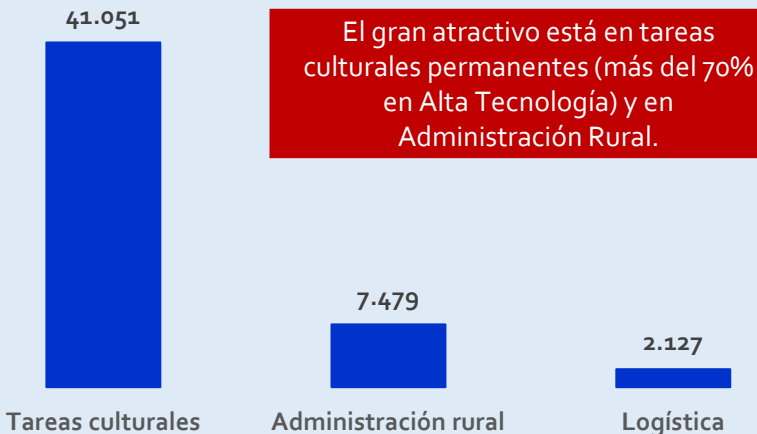
Para el cálculo de empleo en el sector vitícola se han utilizado coeficientes técnicos de OEDE de utilización de mano de obra según distintas tecnologías y la evolución de superficie plantada de acuerdo al tipo de explotaciones. Se trata de supuestos y por lo tanto puede tener desviaciones, pero se acercan considerablemente a lo real.

Empleo equivalente sector vitícola - Miles empleos

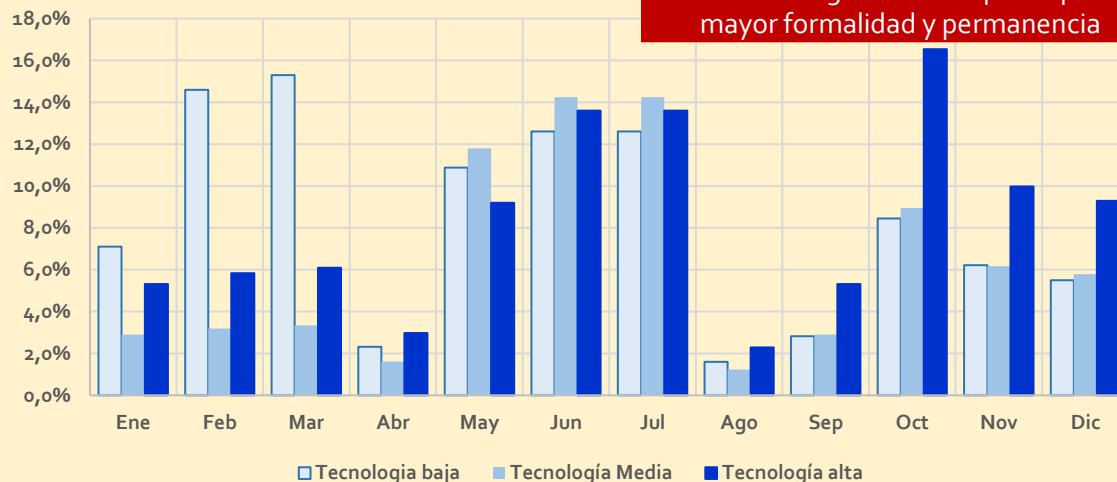


- El empleo en el sector vitícola ha tenido en el último cuarto de siglo una profunda reestructuración a la par de distintos fenómenos: superficie plantada, productividad y cambio tecnológico.
- Hasta 2010 se puede ver un ciclo expansivo donde todavía existía una combinación de tecnologías y un crecimiento en la producción.
- Luego comienza una etapa donde se acentúa el cambio tecnológico (ahorrador de mano de obra) y comienza una lenta caída de la superficie.
- Ya desde 2018 en adelante se puede observar los dos fenómenos coexistiendo a pleno.
- En los próximos años es muy posible que la tendencia a la declinación continúe hasta encontrar un piso de alta productividad laboral.

Empleos promedio por actividad vitícola  
Promedio última década



Estacionalidad del empleo vitícola según tecnología



# Según las consultoras más reputadas el sector muestra tendencias clave que deben ser especialmente tenidas en cuenta por exportadores de vino argentino a la hora de diseñar sus futuras estrategias

## Tendencias Actuales

1. **La demanda global de vino continúa estancada.** Si bien el consumo de vino ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, la tendencia parece estar estabilizándose o incluso disminuyendo en algunos mercados maduros. Esto presenta un desafío para los exportadores, quienes deben encontrar nuevas formas de impulsar la demanda y diferenciarse de la competencia o poner en marcha estrategias más agresivas para desplazar competidores.
2. **Crecimiento de los mercados emergentes.** Se observa un aumento del consumo de vino en países como China, India y Brasil, lo que presenta oportunidades significativas para los exportadores que pueden adaptarse a los gustos y preferencias de estos nuevos mercados.
3. **Popularidad de los vinos tintos.** Los vinos tintos siguen siendo la categoría de vino más popular a nivel mundial, pero los vinos rosados y espumantes están ganando terreno, especialmente entre los consumidores más jóvenes.
4. **Mayor interés por la sostenibilidad.** Los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus elecciones de compra, lo que impulsa la demanda de vinos producidos de manera sostenible.
5. **Crecimiento del comercio electrónico.** Las ventas de vino on line están aumentando rápidamente, lo que ofrece a los exportadores nuevos canales para llegar a los consumidores y expandir su alcance global.

## Pronósticos para 2025 y más allá

Se espera que el mercado mundial del vino continúe creciendo a un ritmo moderado en los próximos años, impulsado principalmente por los mercados emergentes. Sin embargo, la competencia se intensificará, por lo que los exportadores deberán enfocarse en:

- **Diferenciación.** Ofrecer vinos únicos e innovadores que se destaquen de la competencia.
- **Sostenibilidad.** Implementar prácticas agrícolas y de producción sostenibles para satisfacer las demandas de los consumidores.
- **Marketing digital.** Aprovechar las plataformas de comercio electrónico y las redes sociales para llegar a los consumidores globales.
- **Adaptación a los gustos locales.** Ajustar las ofertas de vino y las estrategias de marketing para satisfacer las preferencias de los mercados específicos.
- **Fortalecimiento de las marcas.** Desarrollar marcas sólidas que resuenen con los consumidores y generen lealtad.

## Recomendaciones para exportadores argentinos

- **Enfocarse en vinos de alta calidad.** Producir vinos que reflejen el terroir único de Argentina y que cumplan con los altos estándares internacionales.
- **Diversificar la oferta.** Ofrecer una variedad de vinos, incluyendo tintos, rosados, blancos, espumantes y dulces, para atender a diferentes gustos y preferencias.
- **Invertir en marketing.** Desarrollar estrategias de marketing efectivas que promocionen las marcas y vinos argentinos en los mercados objetivo.
- **Formar alianzas estratégicas.** Colaborar con importadores, distribuidores y minoristas en los mercados objetivo para facilitar la entrada al mercado y el acceso a los consumidores.

El mercado mundial del vino presenta tanto desafíos como oportunidades para los exportadores argentinos. Al comprender las tendencias actuales y emergentes, adaptar las estrategias a las demandas del mercado y enfocarse en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, los exportadores argentinos pueden posicionarse favorablemente para navegar con éxito en este entorno dinámico y competitivo, y así, tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de sus negocios. Sin embargo, esto tiene el desafío de la escasez de fondos para inversión y la necesidad de una profesionalización de las empresas.



# Principales tendencias mundiales del mercado de vino resumidas de las fuentes de información y análisis más confiables

## PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA DEMANDA DE VINO

1. **Crecimiento del consumo en mercados emergentes.** Se observa un aumento del consumo de vino en países como China, India, Brasil y México, impulsado por el crecimiento de la clase media y el mayor interés por productos gourmet.
2. **Popularidad de vinos con menor graduación alcohólica.** Los consumidores buscan vinos con menor contenido de alcohol, percibiéndolos como más saludables y frescos. Esto impulsa la demanda de vinos rosados, espumantes y tintos ligeros.
3. **Mayor demanda de vinos sostenibles.** Los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de la producción de vino, por lo que buscan vinos elaborados con prácticas sostenibles, orgánicas o biodinámicas.
4. **Interés por vinos con historia y autenticidad.** Los consumidores valoran la historia, el origen y la tipicidad de los vinos, buscando experiencias únicas y auténticas. Esto impulsa la demanda de vinos con denominaciones de origen y variedades autóctonas.
5. **Crecimiento del comercio electrónico de vino.** Las compras online de vino están en auge, ofreciendo comodidad y acceso a una amplia variedad de productos a los consumidores. Las bodegas y exportadores deben adaptarse a este canal de venta.
6. **Búsqueda de experiencias enoturísticas.** Los consumidores quieren vivir experiencias más allá del consumo de vino, buscando visitas a bodegas, degustaciones y actividades en torno a la cultura del vino.
7. **Popularidad de los vinos rosados.** Los vinos rosados han ganado popularidad en los últimos años, especialmente entre los consumidores más jóvenes, por su frescura, versatilidad y maridaje con diversos platos.
8. **Mayor consumo de vinos espumantes.** Los vinos espumantes, como el champagne y el cava, están ganando terreno en el mercado global, asociados a celebraciones y momentos especiales.
9. **Creciente interés por vinos naranja.** Los vinos naranja, elaborados con uvas blancas maceradas con pieles, están atrayendo la atención de consumidores que buscan vinos únicos y experimentales.
10. **Demanda de vinos con bajo contenido de azúcar.** Los consumidores buscan vinos con menos azúcar, impulsados por preocupaciones por la salud y preferencias por sabores más secos.

1. **Impacto del cambio climático.** El cambio climático presenta desafíos para la industria vitivinícola, como sequías, inundaciones, plagas y enfermedades, afectando la producción y calidad del vino. Las bodegas adoptan prácticas sostenibles, desarrollan variedades resistentes y diversifican las fuentes de agua para adaptarse.
2. **Aumento de la demanda de vinos sostenibles.** Los consumidores buscan vinos elaborados con prácticas sostenibles, orgánicas o biodinámicas, impulsando la producción de este tipo de vinos por parte de las bodegas.
3. **Crecimiento de la producción de vino en nuevos países.** Nuevos países están emergiendo como productores de vino, como China, India siguiendo la tendencia de Estados Unidos y Nueva Zelanda, aumentando la oferta global y diversificando el panorama vitivinícola.
4. **Innovación en productos y procesos.** Las bodegas innovan en sus productos, desarrollando nuevos estilos de vino, utilizando técnicas de producción novedosas y experimentando con variedades poco conocidas.
5. **Mayor uso de tecnología en la viticultura y enología.** La tecnología se aplica cada vez más en la producción de vino, desde el manejo del viñedo hasta la elaboración del vino, buscando mayor eficiencia, precisión y calidad.
6. **Concentración en el segmento de vinos premium.** Se observa una tendencia hacia la concentración en la producción de vinos premium, buscando capturar mayor valor en el mercado global.
7. **Fortalecimiento de las marcas y estrategias de marketing.** Las bodegas invierten en el desarrollo de marcas fuertes y estrategias de marketing efectivas para diferenciar sus vinos y llegar a los consumidores objetivo.
8. **Crecimiento del comercio electrónico de vino.** El comercio electrónico se convierte en un canal importante para la venta de vino, ofreciendo nuevas oportunidades para bodegas y exportadores de llegar a consumidores globales.
9. **Mayor importancia de la logística y la cadena de suministro.** La eficiencia de la logística y la cadena de suministro es crucial para garantizar la calidad y competitividad del vino en el mercado global.
10. **Adaptación a las regulaciones y acuerdos comerciales.** Las bodegas buscan conocer y adaptarse a las regulaciones y acuerdos comerciales que afectan el comercio.

## PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA OFERTA DE VINO

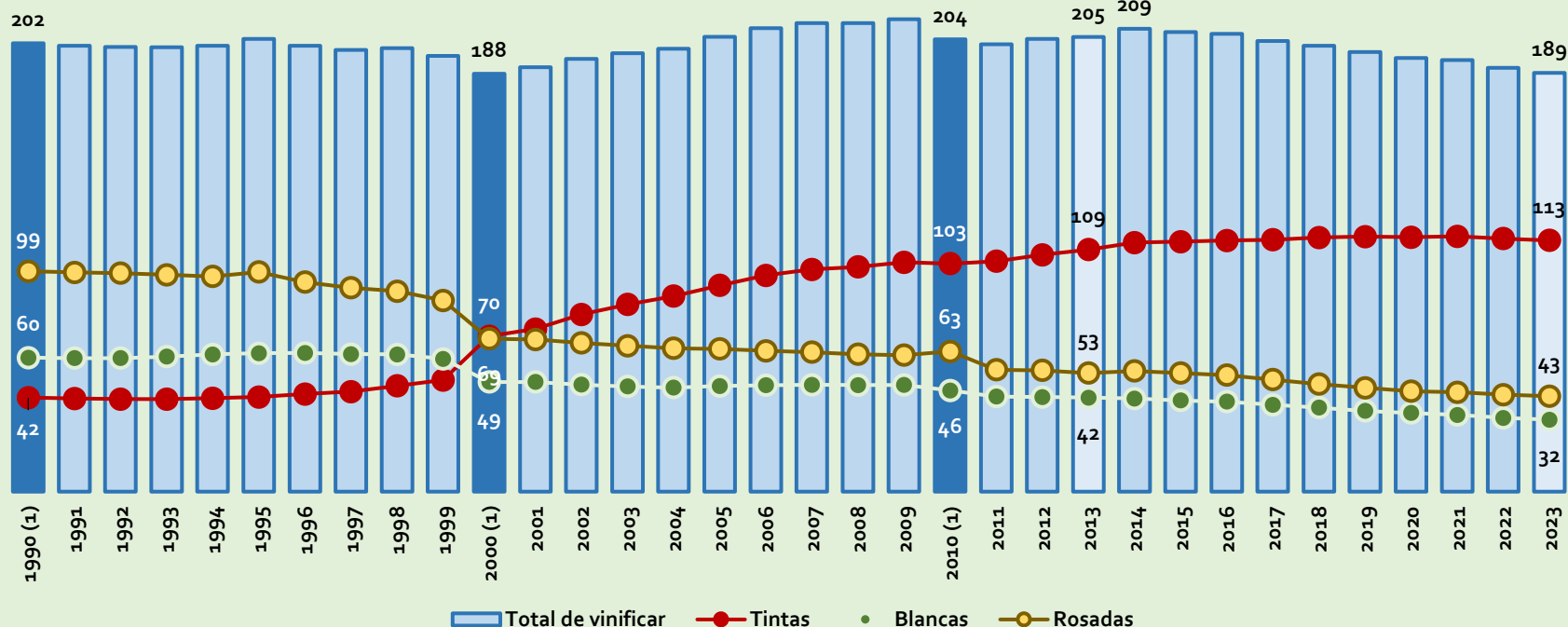
# Mercado argentino de uvas dominado por cambios estructurales e incertidumbre

El mercado de uvas para vinificar tuvo en las últimas décadas cambios de fondo marcados por el contexto macroeconómico y en los próximos años serán las tendencias sociales y tecnológicas las que dominarán la gestión del viñedo



## Superficie de viñedos para vinificar (miles Has)

Las variedades tintas dominaron el cambio de las últimas tres décadas pasando de 42 mil hectáreas a 113 mil, lo que compensó en gran medida la erradicación de blancas y rosadas.



## LA ULTIMA DÉCADA

Total  
-16 mil

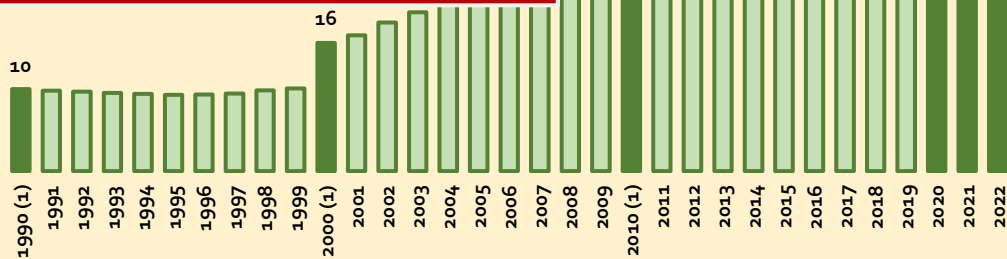
Tintas  
+4 mil

Rosadas  
-10 mil

Blancas  
-10 mil

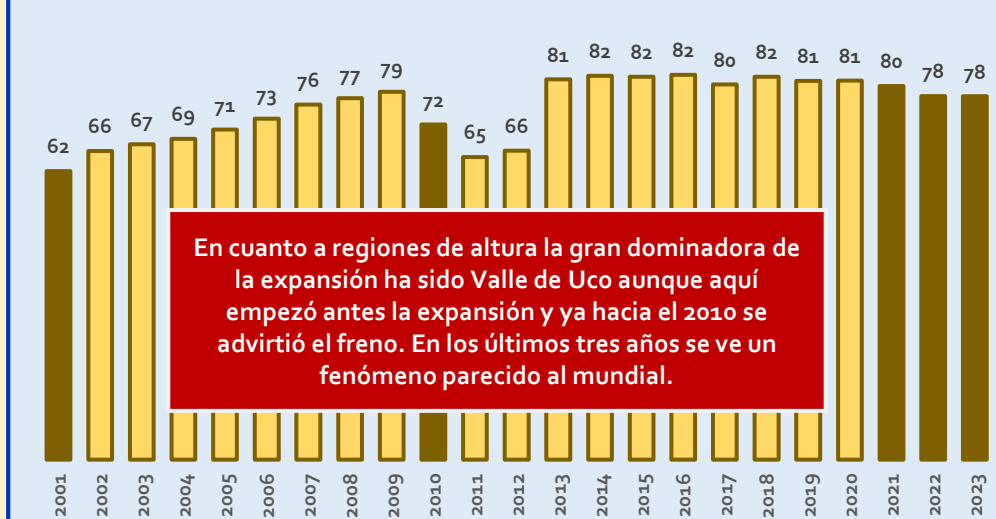
## Superficie de Malbec (miles Has)

La revolución del Malbec ha sido sin lugar a dudas la gran dominadora de la escena local. Luego del mínimo histórico de 10 mil hectáreas ha multiplicado casi por 5 su plantación. La tasa de expansión ha mermado y la gran pregunta es si estamos frente a un fenómeno de madurez o a la dureza coyuntural del mercado.



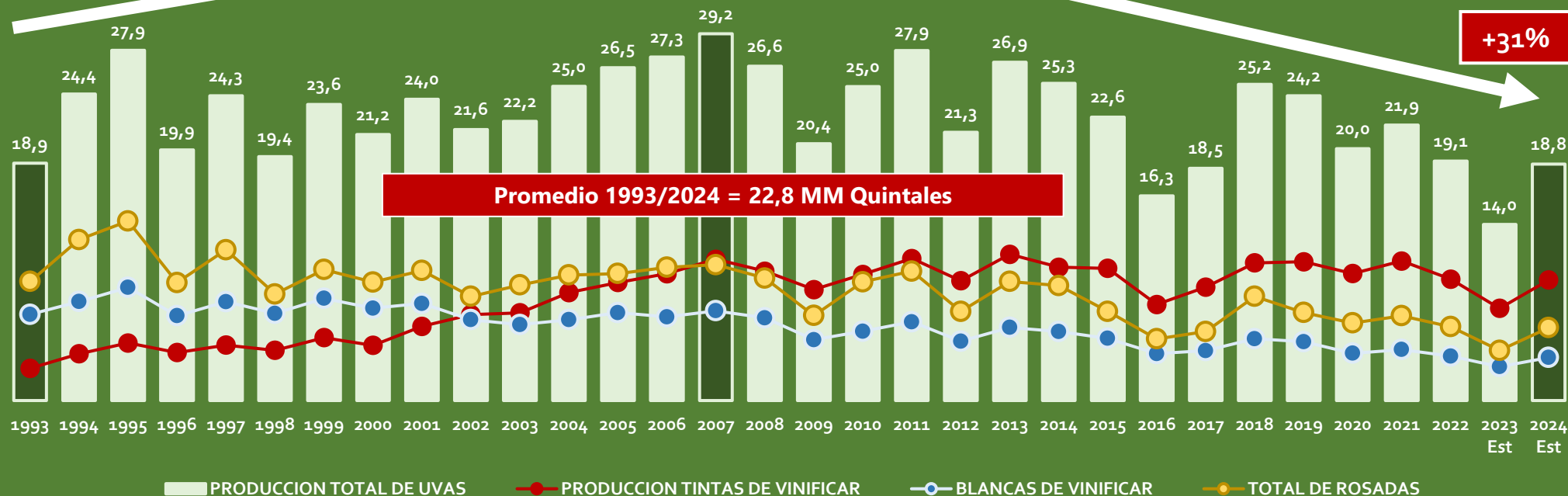
## Superficie plantada Valle de Uco - miles de hectáreas

En cuanto a regiones de altura la gran dominadora de la expansión ha sido Valle de Uco aunque aquí empezó antes la expansión y ya hacia el 2010 se advirtió el freno. En los últimos tres años se ve un fenómeno parecido al mundial.



# Años de aumento seguidos de caída en la producción de materia prima

Producción de uvas en Argentina - MM Quintales



El gráfico es bastante elocuente frente a lo que podríamos denominar un cambio de época multicausal pero que lleva directo a una situación de mercado mundial con características bastante distintas que obligará no sólo a un cambio de gestión desde el viñedo hasta el consumidor con una nueva cultura de cooperación, innovación y por supuesto inversiones tanto en activos tangibles como intangibles.

## PERÍODO INESTABLE Y DECLINANTE

Inestabilidad climática con cambios severos

Acelerado proceso de reconversión hacia variedades y regiones menos productivas con necesidad de nuevas tecnologías  
El crecimiento de las tintas se frenó e ingresó en un proceso de declinación

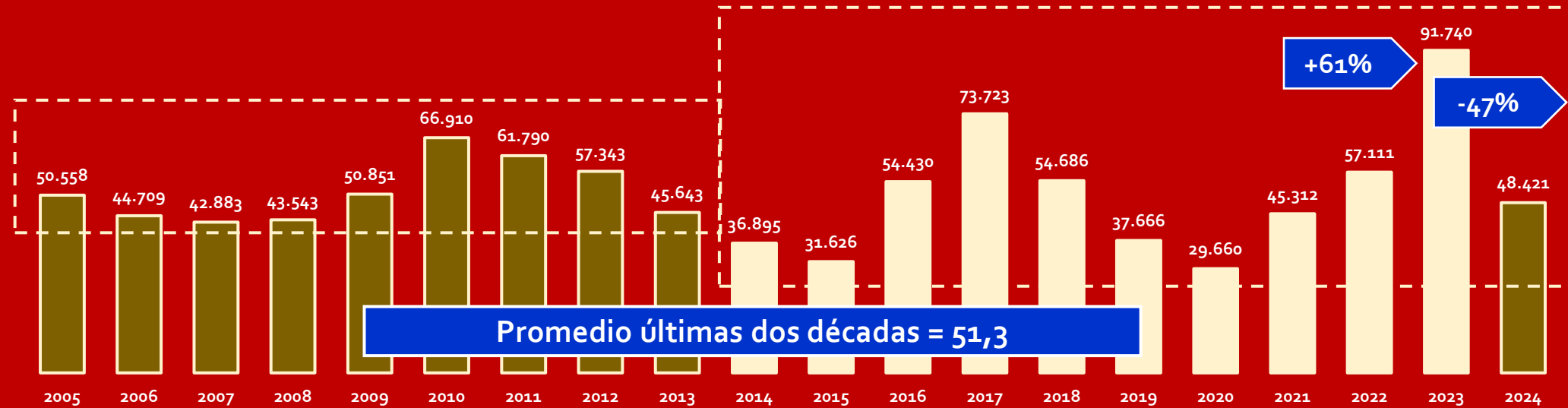
Disminución de la superficie plantada

Disminución de la inversión en viñedos

Distintos o nulos incentivos desde el lado de la demanda de vinos

Del mismo modo que hubo un cambio de la estructura productiva también en los precios relativos

Precio promedio de uvas en el mercado de uvas - \$ Junio 2024/Quintal  
Elaborado con datos de la Bolsa de Comercio de Mendoza hasta Agosto de 2024



### PERÍODO DE MAYOR ESTABILIDAD

Importaba más la rentabilidad que el riesgo y éste último parecía menor  
No se dudaba de la permanencia  
Estos años estuvieron asociados a un crecimiento de la inversión con alto foco en la plantación

**Hacia una nueva realidad en la viticultura argentina**

### PERÍODO MÁS INESTABLE

Por macroeconomía nacional e internacional  
Por fenómenos climáticos más severos  
Por cambios en la demanda en relación a estilos de vinos  
Grandes problemas financieros asociados  
Se dudaba de la permanencia y por lo tanto es muy difícil predecir flujos de caja que justifiquen la inversión

#### EXIGENCIAS

Aumento de productividad  
Sustentabilidad  
Fidelidad

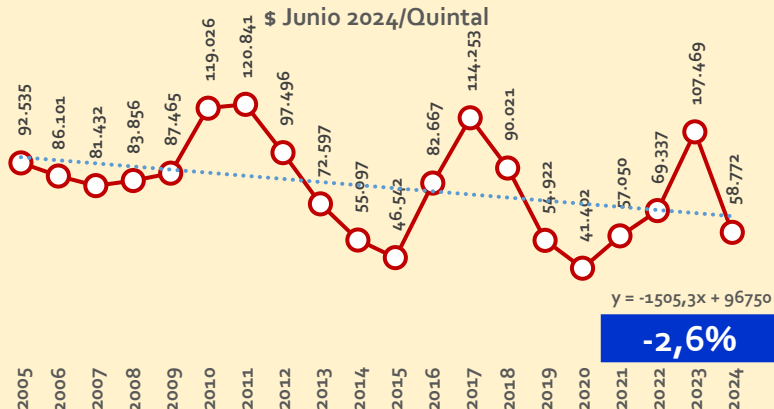
#### RESULTADO

Menor superficie plantada  
Mayor concentración varietal y regional  
Escalas que permitan mayor tecnificación

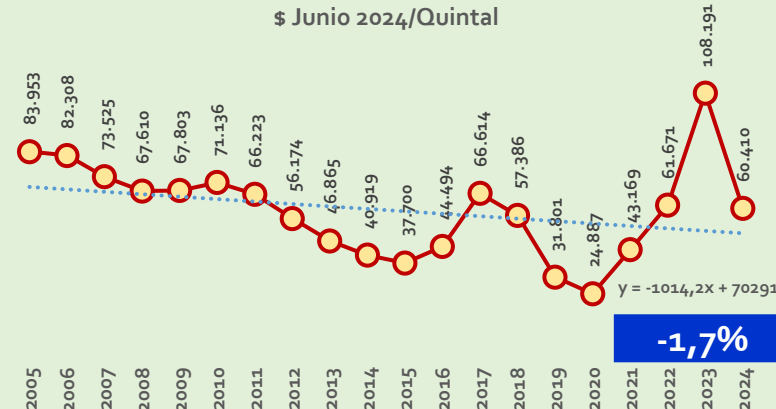


La volatilidad se observa en las distintas variedades seleccionadas que alcanzaron sus cotizaciones máximas la temporada anterior y en algunas sobresalen su crecimiento por tendencias del mercado. La tendencia de largo plazo indica una caída en casi todas las variedades, aunque varias de ellas verifican un cambio de tendencia en los últimos años

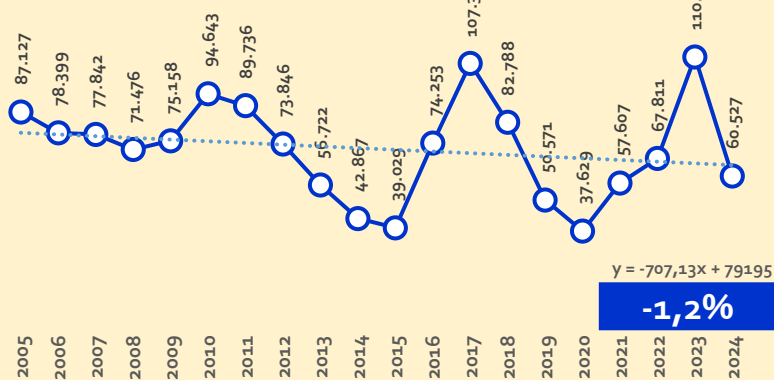
Precio promedio de uva Malbec en el mercado de uvas



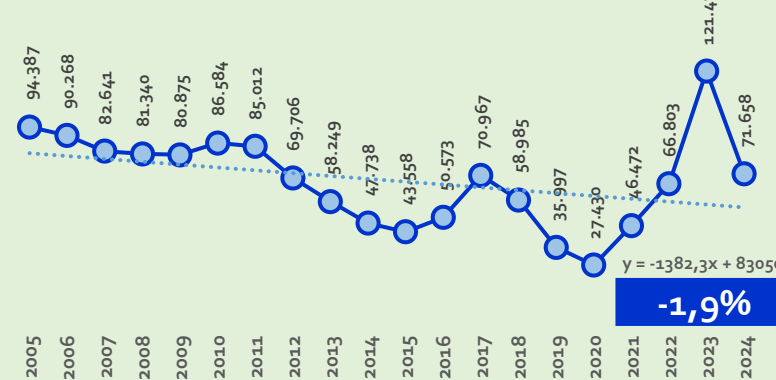
Precio promedio de uva Chardonnay en el mercado uvas



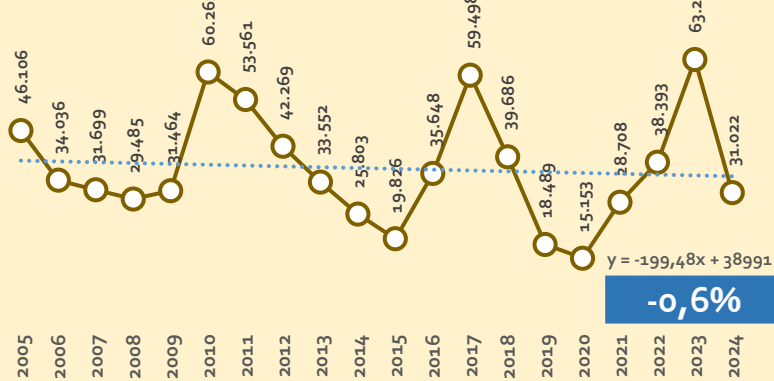
Precio promedio de uva Cabernet Sauvignon mercado uvas - \$ Junio 2024/Quintal



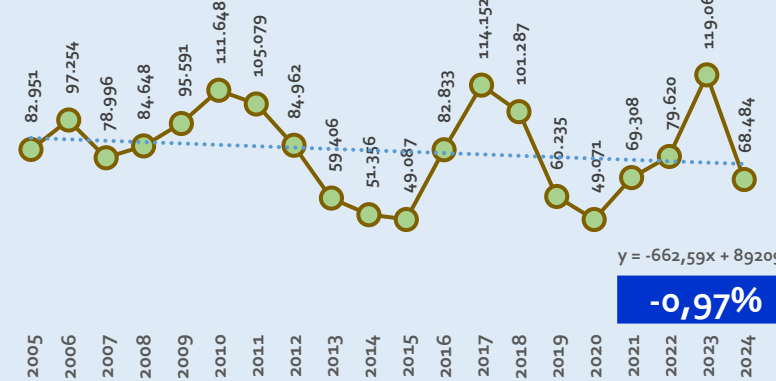
Precio promedio de uva Pinot Noir en el mercado de uvas - \$ Junio 2024/Quintal



Precio promedio de uva Bonarda en el mercado de uvas \$ Junio 2024/Quintal



Precio promedio de uva Cabernet Franc en mercado uvas \$ Junio 2024/Quintal



La tasa anual tendencial del precio está mostrando la realidad de cada varietal:

**Malbec.** Presenta la mayor caída con 1,500 pesos por quintal entre 2006 y 2024 lo que puede influir en el freno al crecimiento de superficie.

**Cabernet Sauvignon.** Cae 707 pesos por año demostrando que por su escasez y el desarrollo que ha tenido su elaboración en cuanto a calidad presenta un piso que, aunque declinante está algo más relacionado al contexto que a la variedad.

**Bonarda.** Sólo verifica una caída anual de precios de 199 pesos lo cual se deriva de su soporte a otras tintas, en especial Malbec y los desarrollos de promoción del varietal.

**Chardonnay.** Su caída anual promedio es de 1.014 pesos por año, lo que aparece elevado pero hay que advertir aquí el cambio de tendencia de los últimos años, en especial hace una década, que puede estar influido por los hábitos de consumo, lo que cabría augurar una ventana de crecimiento.

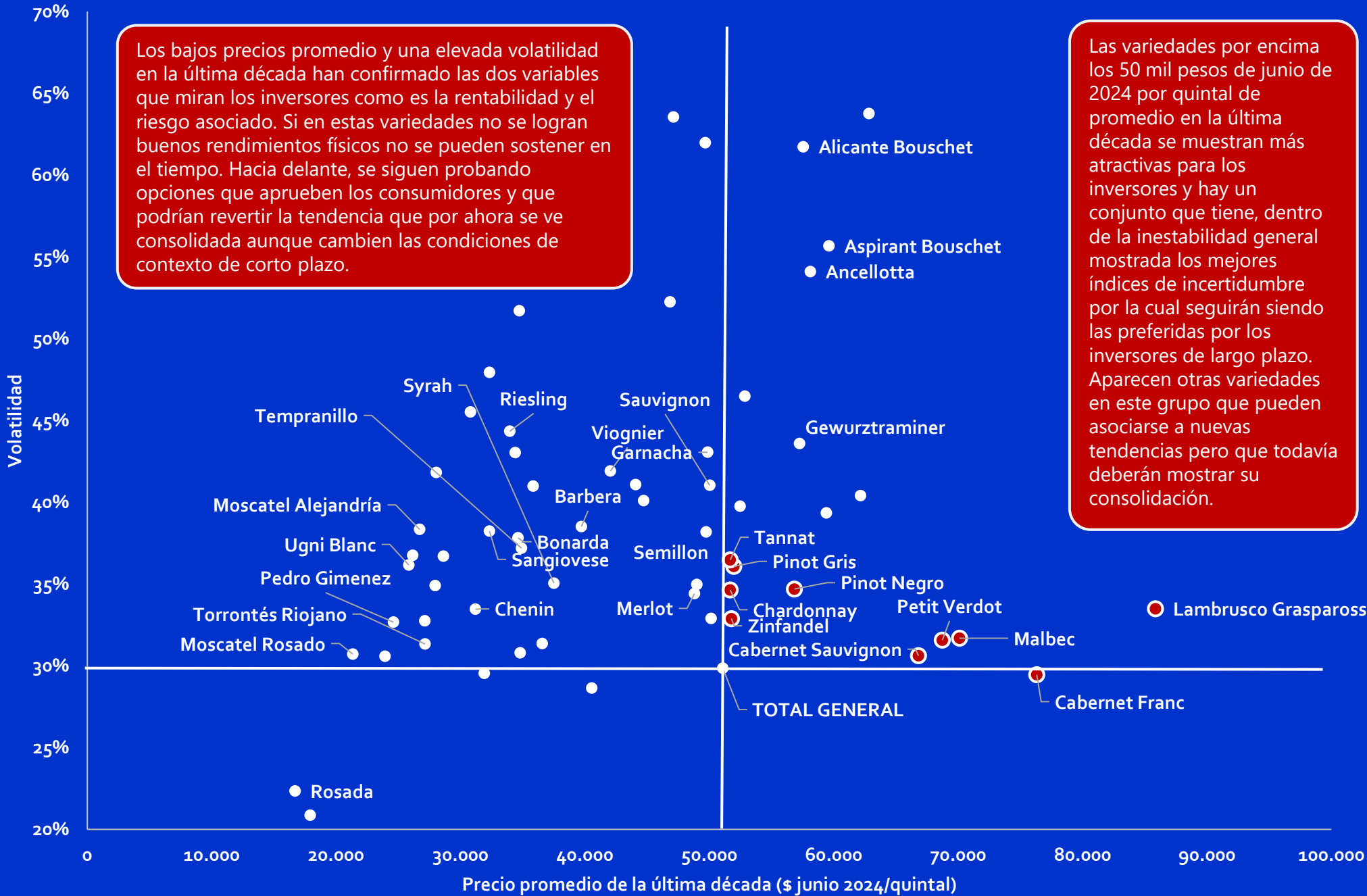
**Pinot Noir.** Un fenómeno parecido al Chardonnay, con una caída estructural de 1.382 por año y un cambio de tendencia en la década anterior. Estamos en presencia de una variedad escasa con aumento de demanda de largo plazo.

**Cabernet Franc.** Los 663 pesos de caída estructural son bajos en términos comparativos y tienen su explicación en la gran demanda que comenzó en 2009/2010 con una escasez relativa muy elevada, lo que augura también un período de estabilidad antes que de caída.



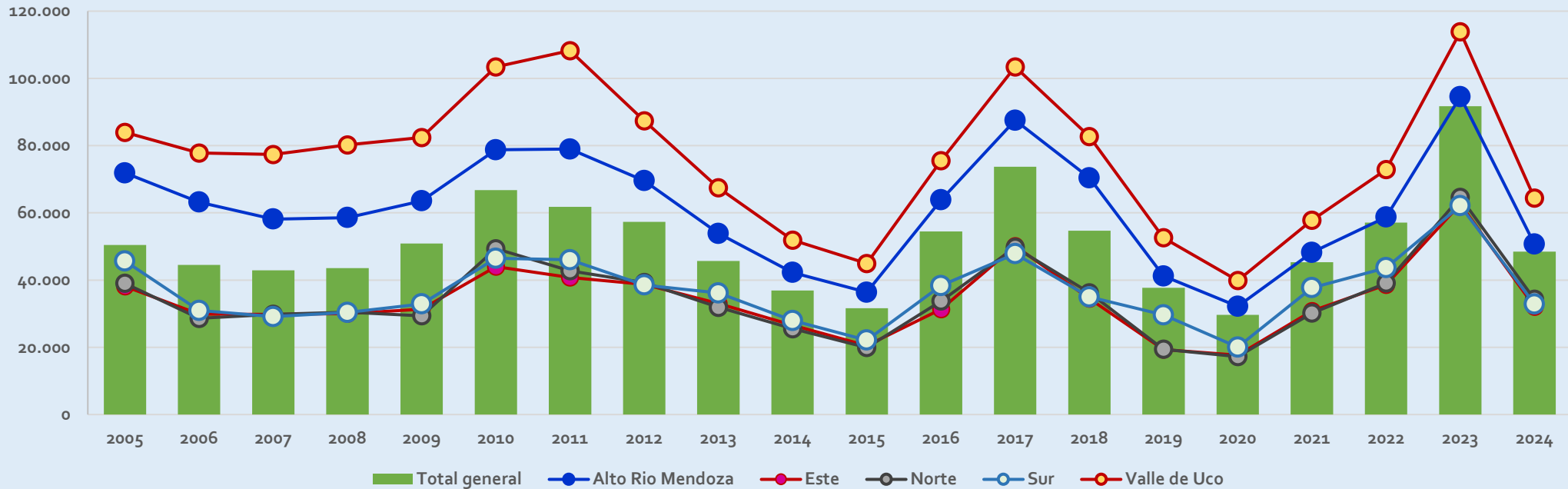
Pero los inversores miran no sólo la rentabilidad sino también el riesgo. La atracción de inversiones por varietal privilegió ambas variables

Rentabilidad vs. Riesgo de cada variedad

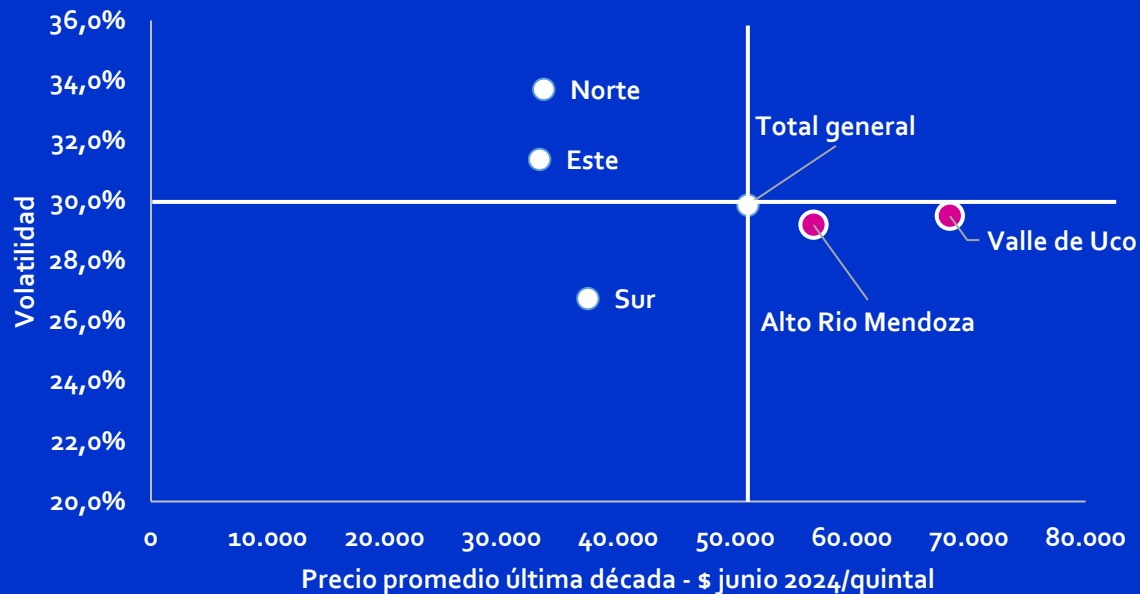


Una mirada regional muestra también la correlación entre precio y su volatilidad que han sido indicadores para las inversiones en viñedos, ocurriendo lo mismo que en la actividad varietal.

Precio promedio por zona - \$ junio 2024/quintal



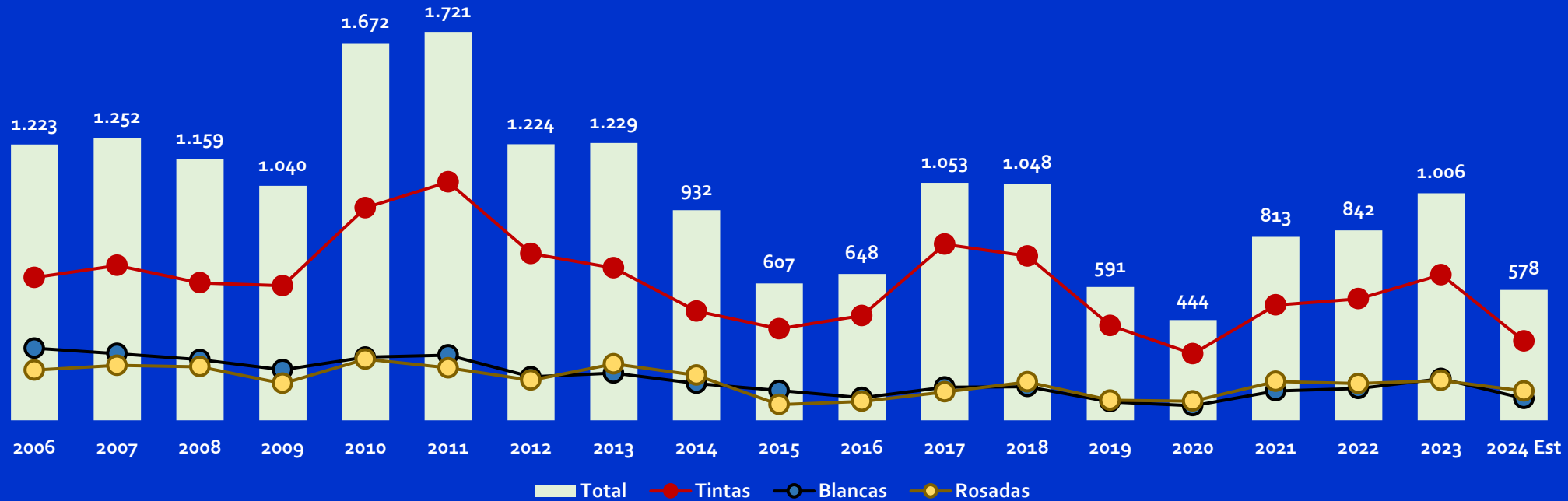
Rentabilidad vs. Riesgo regional



- Del mismo modo que se verificó una migración hacia varietales “más seguros” también se verificó el fenómeno hacia las regiones.
- En estas importó más la rentabilidad que en los varietales.
- En las decisiones de inversión pareció estar presente un razonamiento: “me aseguro con la colocación del varietal y me dirijo allí donde puedo lograr una mejor ecuación PxQ”.
- **LOS DESAFÍOS TECNOLÓGICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES SON LOS MISMOS Y SERÁN LA AGENDA DE GESTIÓN DE LOS PRÓXIMOS AÑOS.**

El resultado final medido por el valor de la producción da cuenta de la suma de tendencias externas que influyeron en las decisiones de inversión

Valor de la producción vitícola - Miles MM \$ Junio 2024



- Mirado para el conjunto de variedades según color el resultado final es muy claro en términos de rentabilidad esperada medida aproximadamente por la facturación obtenida. Son las variedades tintas las que permanentemente han logrado una facturación más elevada que la composición promedio de variedades blancas y rosadas que han tenido que disminuir su superficie hasta nivelar con propiedades de elevada productividad.
- Se observa aquí con claridad la influencia de factores externos como la caída de consumo mundial y nacional, la menor demanda de importaciones, la mayor influencia de factores climáticos y los cambios de hábitos de largo plazo que habrá que mirar detenidamente hacia delante para ver hacia dónde cambian.

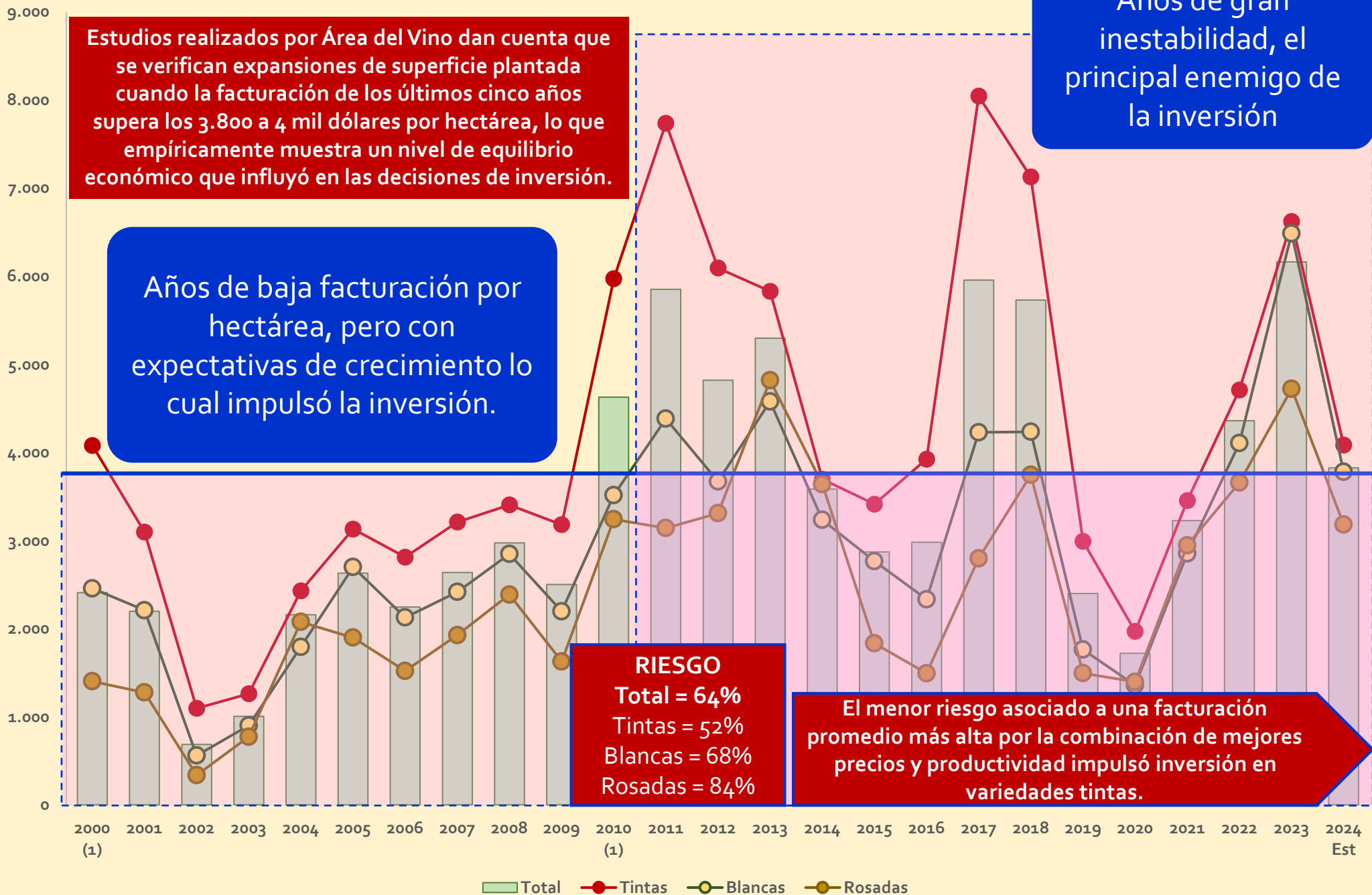
## RESULTADO FINAL

Disminución de la facturación global del sector vitícola

Menor atractividad de la inversión  
Un negocio altamente concentrado en variedades tintas y regiones de altura

En el último cuarto de siglo la vitivinicultura argentina ha pasado por etapas muy distintas en lo relativo a la atracción de inversiones. La mitad del período se caracterizó por buenas perspectivas para los vinos argentinos mientras que la segunda mitad de este periodo estuvo atravesado por una elevada inestabilidad macroeconómica

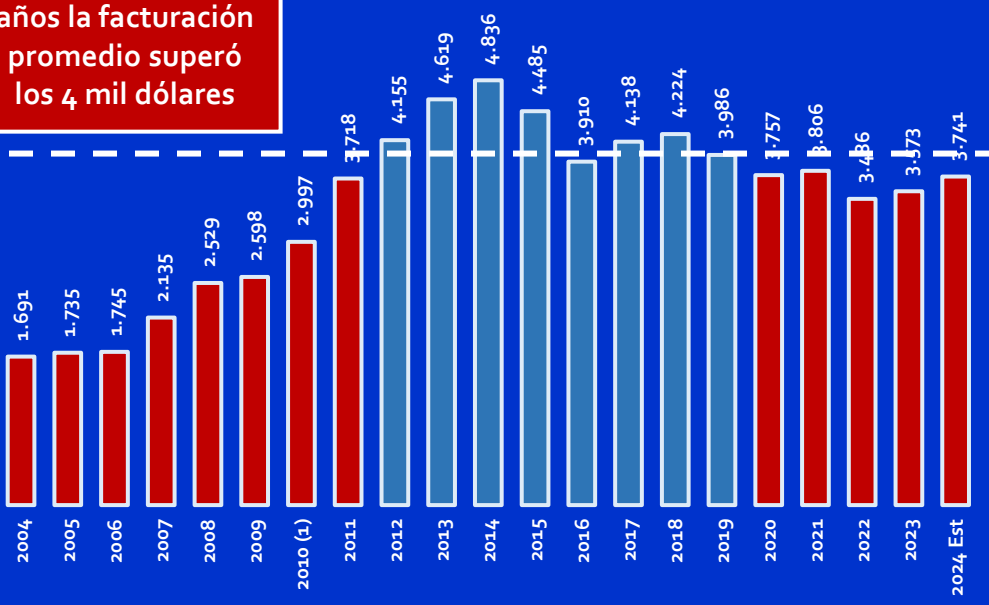
Facturación por hectárea - U\$S/Ha – Elaborado a partir de varias fuentes



Suponiendo que los inversores vitícolas toman decisiones de acuerdo a lo sucedido en los últimos cinco años se verifica con claridad las decisiones adoptadas mirando sólo facturación.

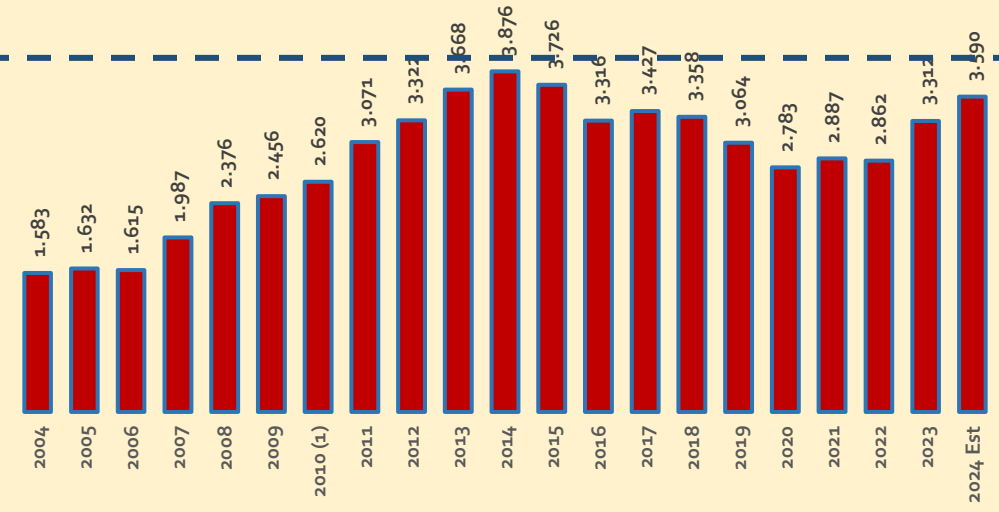
Facturación promedio últimos cinco años total de uvas - U\$/hectárea

En sólo 9 sobre 21 años la facturación promedio superó los 4 mil dólares



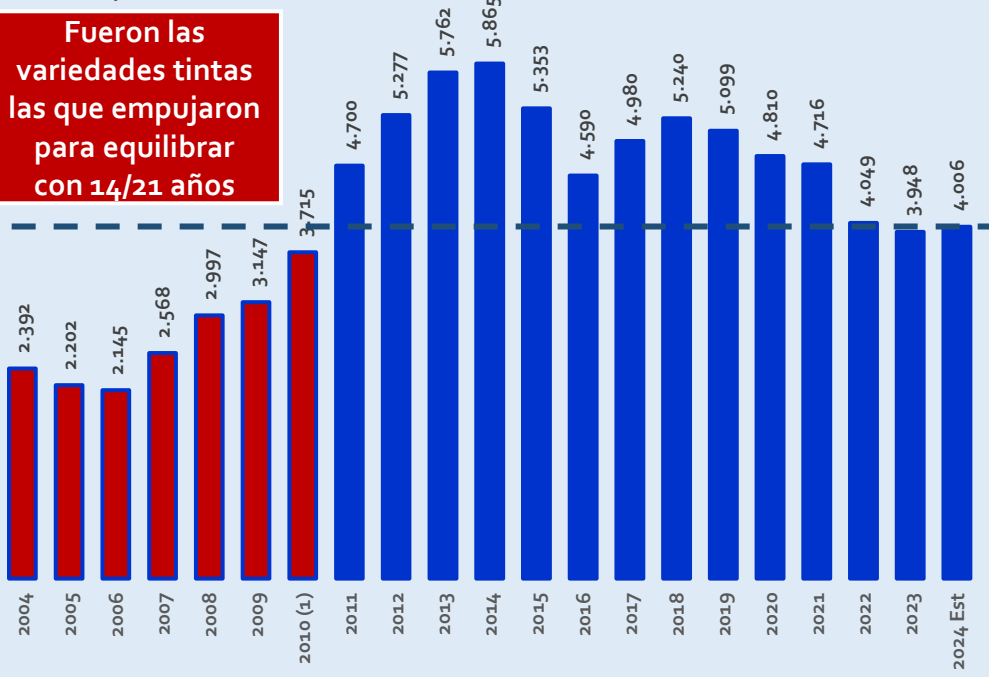
Facturación promedio últimos cinco años uvas blancas - U\$/hectárea

Aunque el conjunto de blancas no logró nunca estos valores en algunos años se acercaron por la influencia de algunas variedades que superaron estos valores



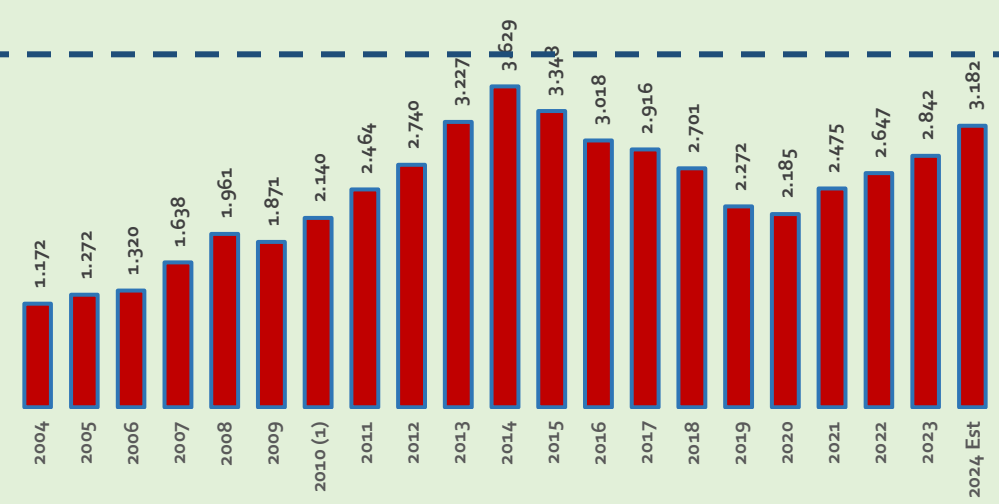
Facturación promedio últimos cinco años uvas tintas - U\$/hectárea

Fueron las variedades tintas las que empujaron para equilibrar con 14/21 años



Facturación promedio últimos cinco años uvas rosadas - U\$/hectárea

Tampoco lo lograron las facturaciones promedio por hectárea en las rosadas, que además se ubicaron por debajo de las blancas. Aquí sólo empujó la alta productividad

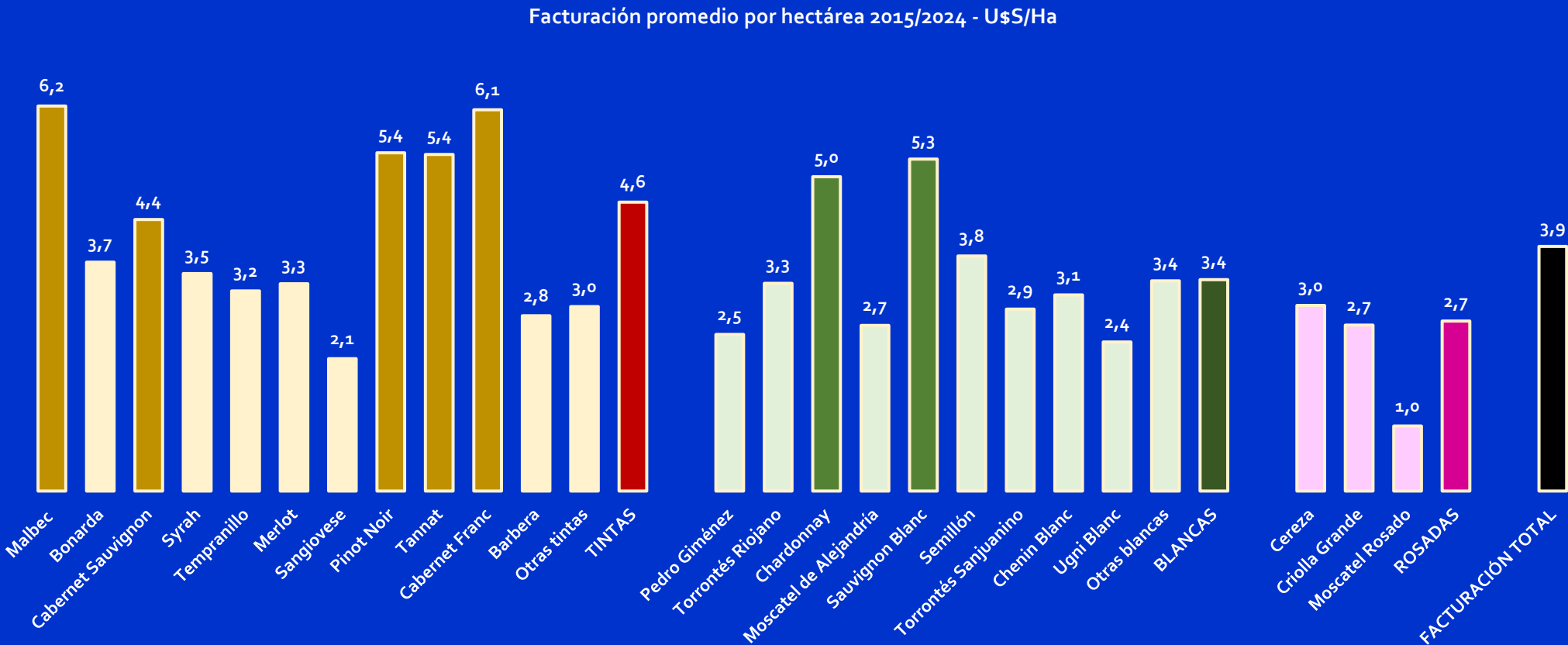


La demanda de  
varietales ha  
dirigido en gran  
medida el  
proceso  
inversor y en los  
últimos años los  
cambios de  
hábitos  
comienzan a  
mostrar  
destellos de  
atractividad

Las variedades tintas han sido en las últimas décadas la de mayor expansión. Aunque perdieron atraktividad inversora en los últimos años aún conservan en promedio una rentabilidad que influye en las decisiones de invertir. Mientras Malbec y Cabernet Sauvignon mantienen promedios interesantes son las variedades novedosas las que direccionan los fondos.

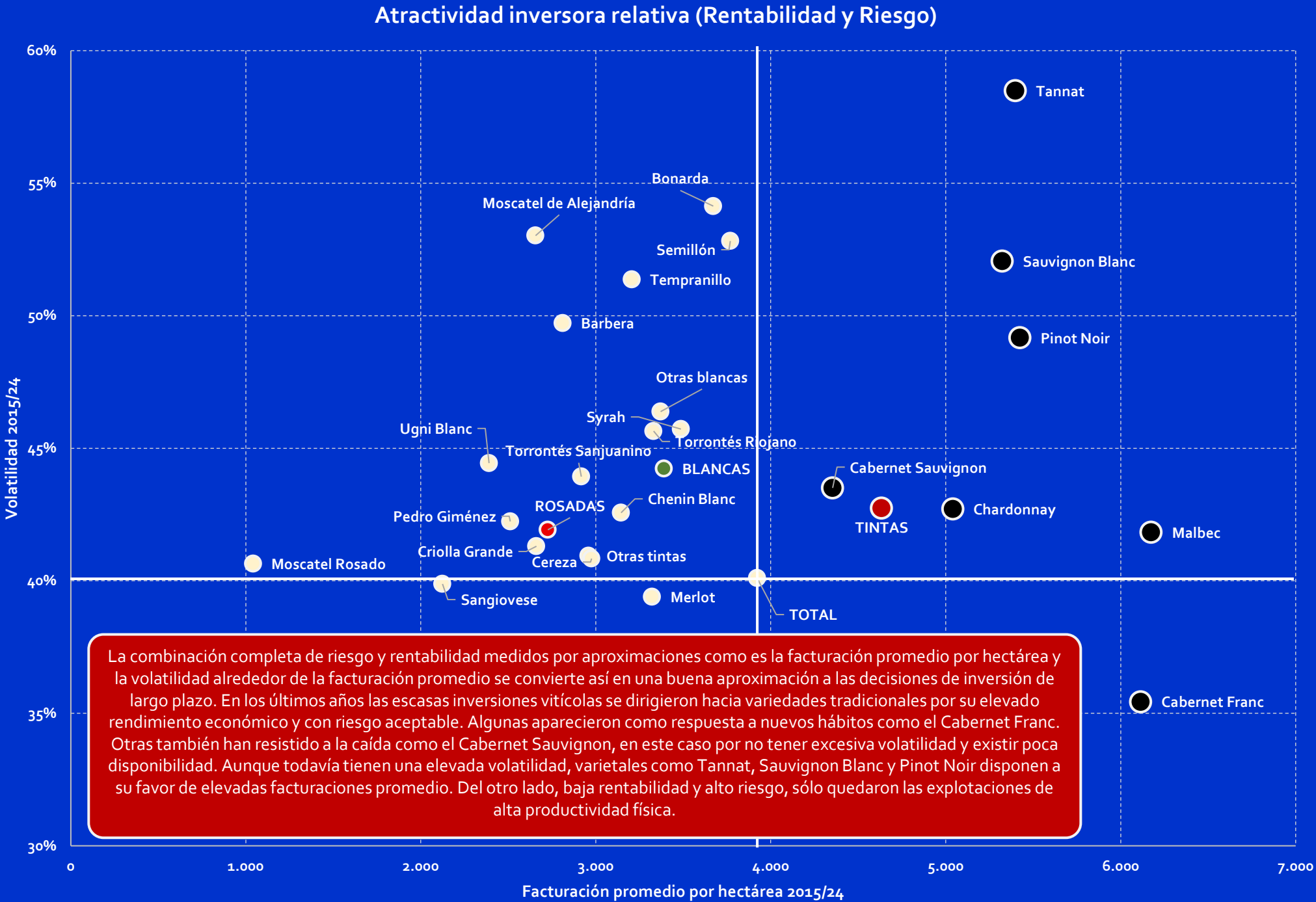
Las variedades blancas en total han mostrado una declinación en la superficie plantada lo que está en línea con la facturación promedio. En los últimos años la tendencia hacia variedades blancas está influyendo en la rentabilidad y variedades como Chardonnay y Sauvignon Blanc se mantienen atractivas.

Las uvas rosadas siguen muy por debajo del promedio de facturación y sólo aquellas propiedades que logran economías de escala son las que se mantienen





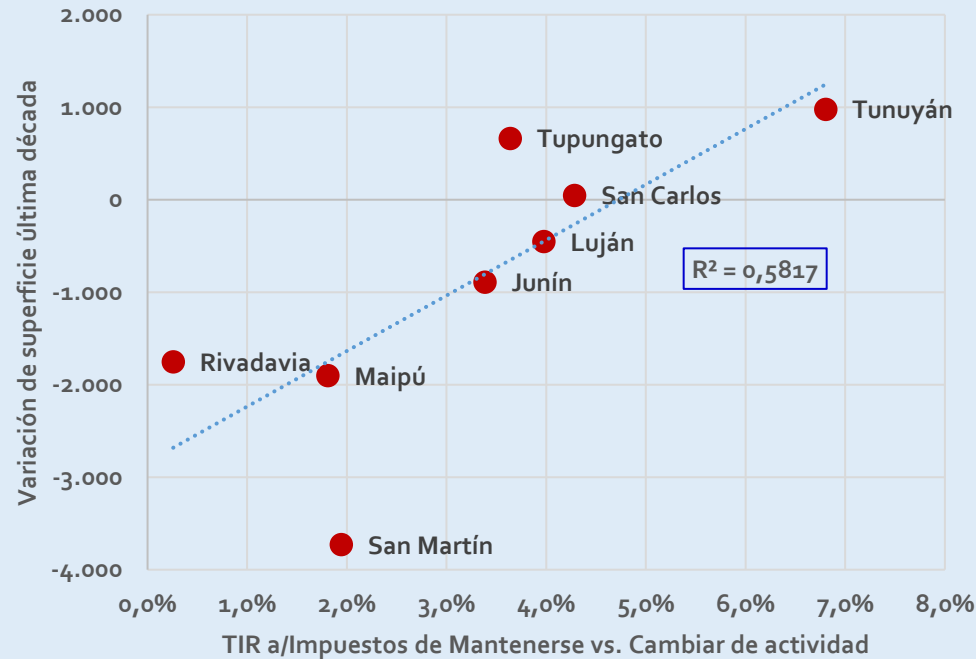
La inversión en viñedos en los últimos años ha estado muy relacionada con la rentabilidad esperada pero especialmente con el riesgo muy ligado a situaciones de contexto sumado a la variabilidad climática



Rentabilidad y riesgo parecen indicar las decisiones de inversión y desinversión en la vitivinicultura de la última década.

El cálculo entre seguir o no seguir en el sector arroja valores de TIR muy distintos entre los que se expanden y los que se retraen

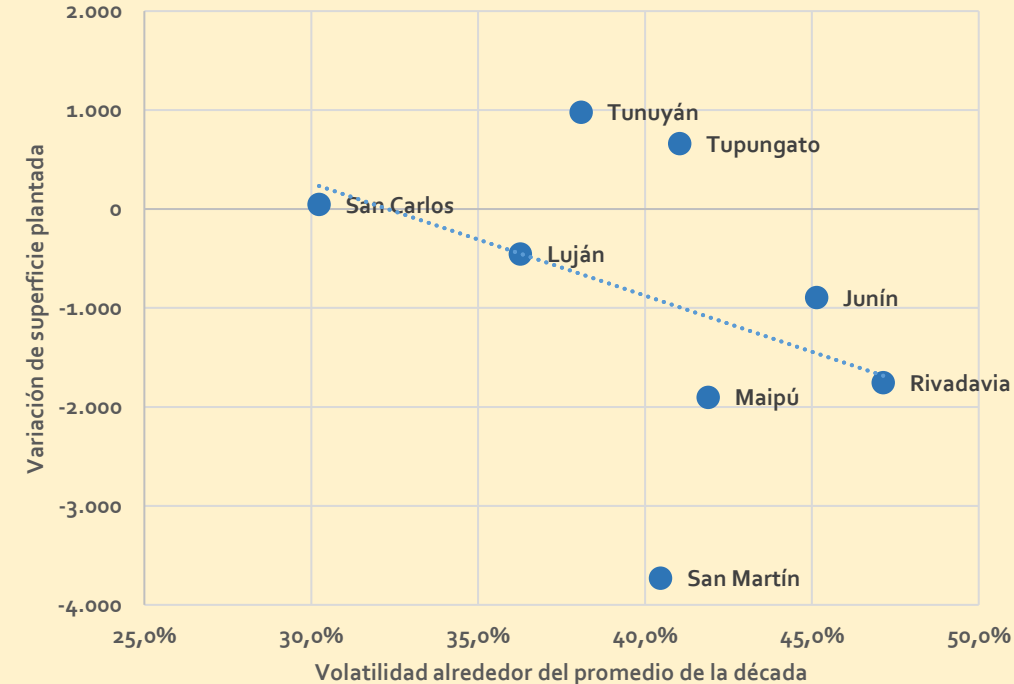
Variación superficie última década vs. Rentabilidad de cambiar



- El gráfico muestra que en gran parte la decisión de continuar o cambiar de actividad ha estado guiada por la rentabilidad esperada.
- En este caso se calculó la alternativa de vender la propiedad a valor de mercado inmobiliario vs. la de continuar durante quince años más y vender es ese momento apostando a un valor más elevado de las fincas derivado de un aumento de la imagen y/o capacidad vendedora de los vinos de esa zona.
- Los departamentos del Valle de Uco, que son los únicos que muestran expansión en superficie en la última década tienen una TIR antes de impuestos de entre 3,5% y casi 7% mientras que los valores son sustancialmente más bajos en los departamentos que disminuyeron su superficie.

- También el riesgo colaboró en la decisión. Se calcula aquí la volatilidad que tuvo en cada departamento el valor de producción de cada hectárea promedio.
- Esta volatilidad está asociada a los rendimientos y éstos a su vez, no sólo a temas de gestión sino muy vinculados a fenómenos climáticos severos.
- Tal cual muestra el gráfico, también aquí puede observarse que los departamentos del Valle de Uco tienen menos volatilidad de valores y muestran aumento de superficie.
- Todo parece indicar que una de las más notables tendencias de las últimas décadas de quedarse o salir del sector a lo que se sumó en algunos departamentos la atraktividad inversora que aumentó la superficie plantada.

Variación de superficie última década vs. Volatilidad del valor de la producción



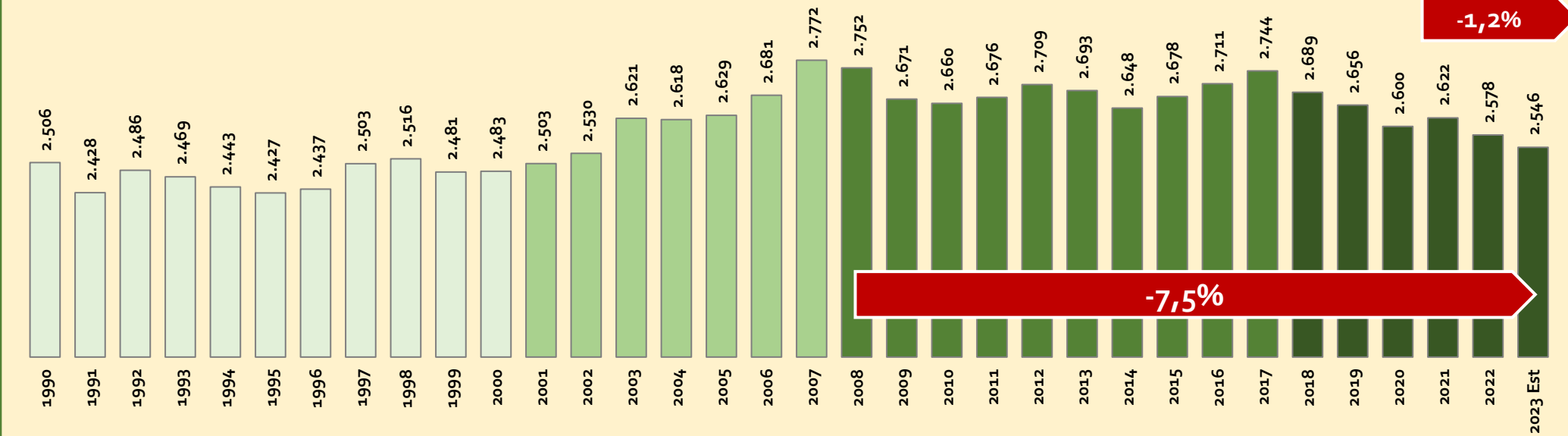
# Mientras tanto en el mundo: el mercado se enfocó en menor volumen y mayor precio

Detrás de los abruptos cambios macroeconómicos mundiales que “parecen” encaminarse hacia mayor estabilidad, la industria mundial de vinos ha cambiado notablemente en los últimos años desde la tecnología y gestión de los negocios hasta los hábitos de los consumidores.



Además de los factores internos de contexto influye en forma decisiva la situación mundial por la disminución de volumen de consumo

Consumo mundial de vinos (miles MM Cajas)  
Fuente: Area del Vino con datos de OIV, FAO e INV



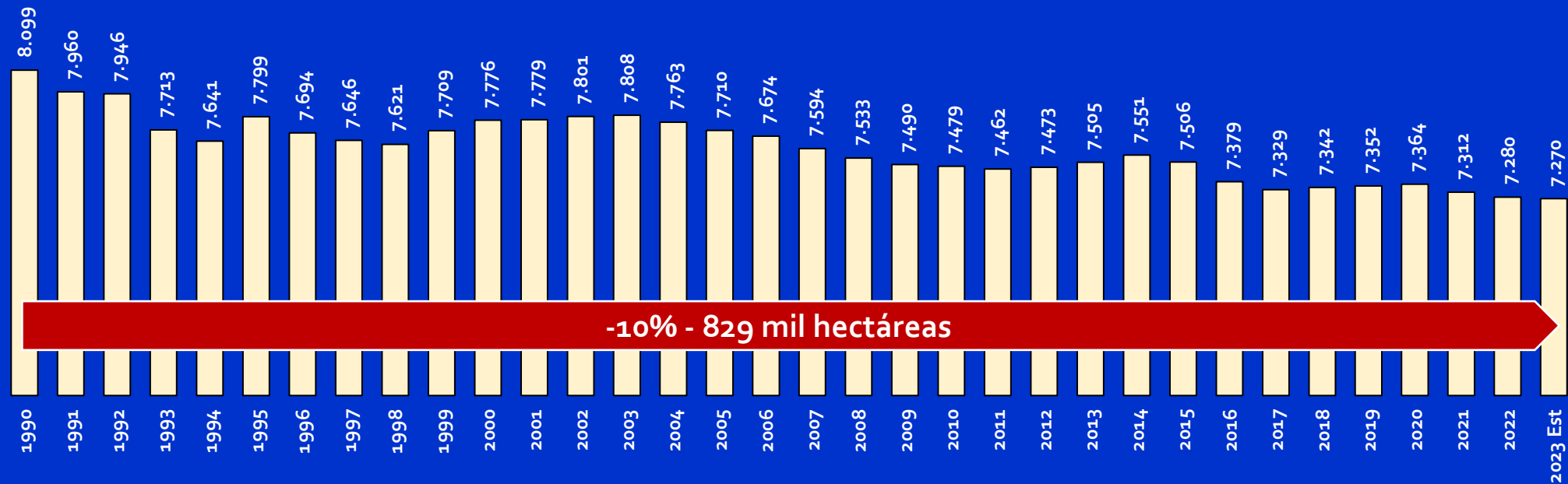
Consumo per cápita mundial (litros/año)



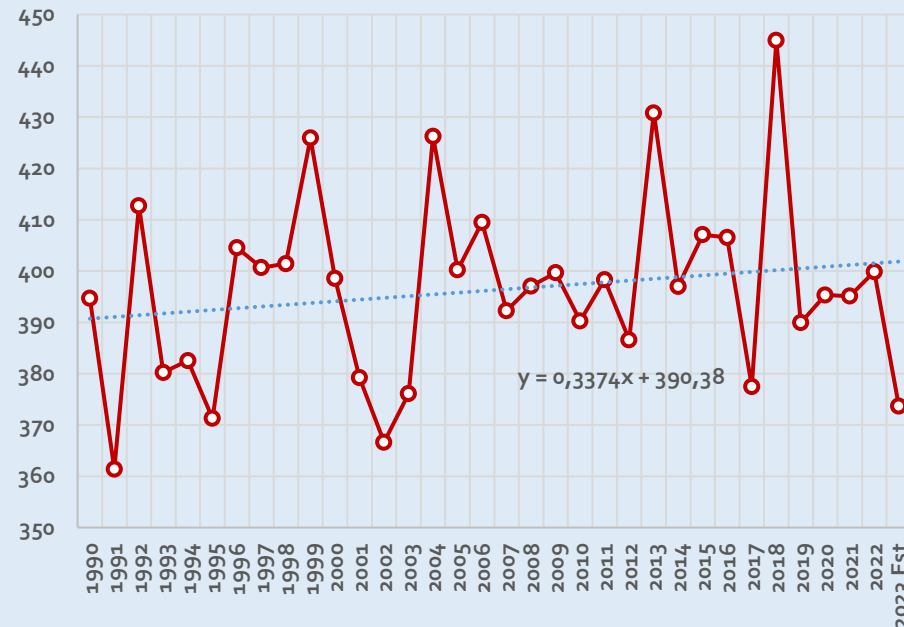
El sector muestra claros signos de madurez en su ciclo de vida lo que vislumbra un nuevo entorno competitivo que deberá ser tenido muy en cuenta en la sostenibilidad del negocio de todas las bodegas

La reacción de las empresas del sector a nivel mundial ha sido la disminución de Activos Fijos de baja productividad, señal a tener especialmente en cuenta en Argentina

Superficie mundial de uva para vinificación (mm Has.)



Elaboración de vino por hectárea - litros - Fuente: OIV



### Un cambio enorme de la estructura productiva

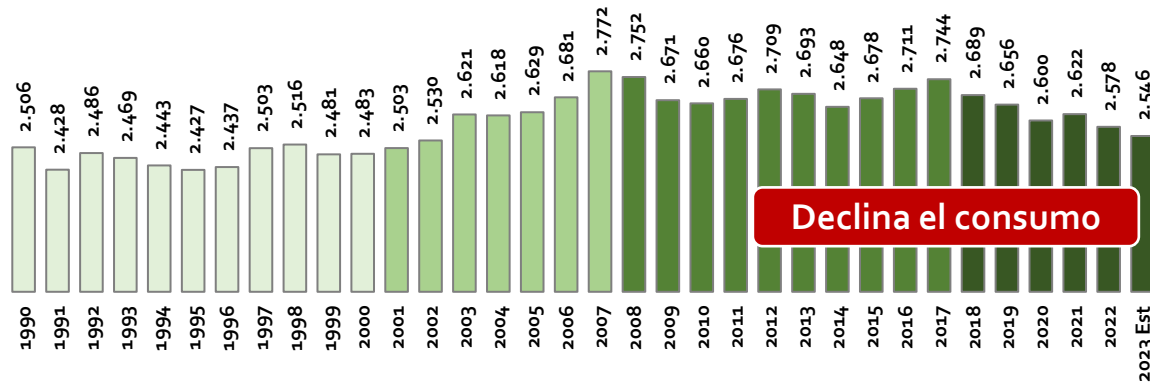
- La disminución de superficie plantada ha ido en la dirección de una mayor productividad.
- En parte se eliminó superficie de menor rendimiento y escala y en parte se aumentó la productividad física de los viñedos tanto por manejo como por desarrollo de variedades más productivos.
- En la etapa que viene seguramente la tendencia al aumento de productividad continuará, pero también se desarrollarán variedades con más resistencia al cambio climático.
- Las oscilaciones de productividad de los últimos años están ligadas a esta causa.



Los principales indicadores mundiales están indicando que el sector vitivinícola ha perdido cierta dinámica y que ha entrado en un espacio de mayor competencia con las consecuencias naturales para las empresas de aumento de rivalidad competitiva lo que lleva a mayor esfuerzo inversor por parte de las empresas que actúan en el comercio mundial.

Consumo mundial de vinos (miles MM Cajas)

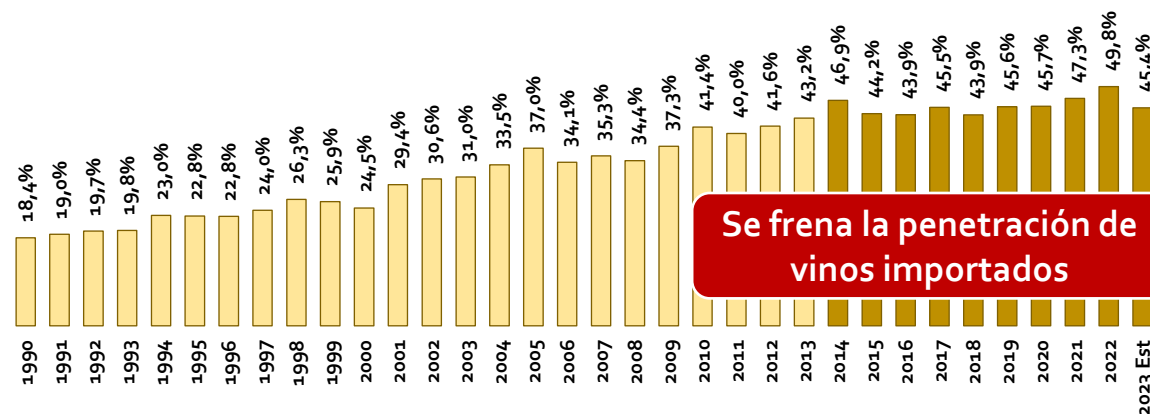
Fuente: Area del Vino con datos de OIV, FAO e INV



Elaboración/Consumo - Promedio móvil 5 años



Proporcion de vino exportado en el consumo global

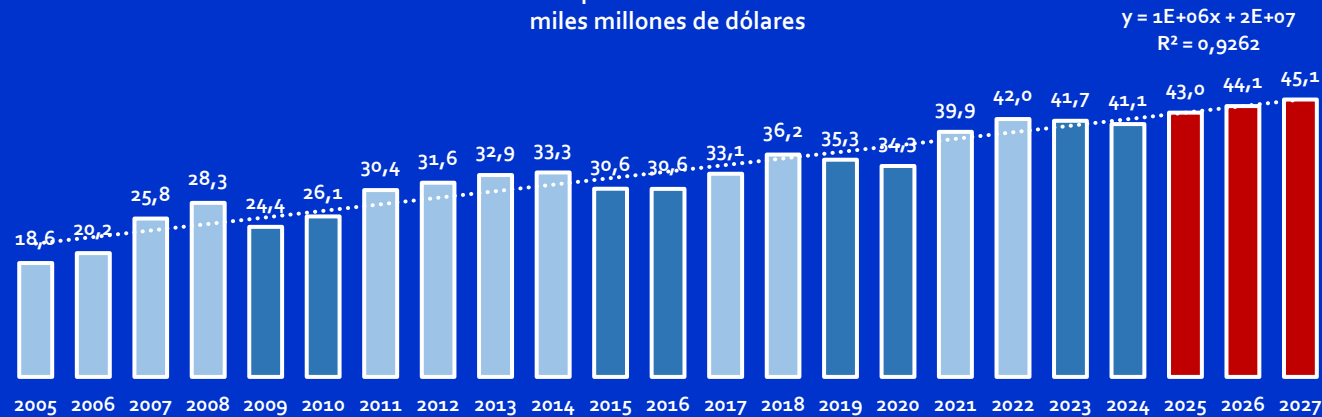


- En los últimos treinta años el consumo mundial de vino está relativamente estable con períodos de recuperación y auge relacionados a las condiciones generales de la economía de cada país.
- Entre 1990 y 2007 creció casi un 11% gracias a la expansión de Reino Unido, Estados Unidos y en especial China.
- Luego de la crisis de 2008 comenzó un largo proceso de declinación que lo regresó al promedio de la década anterior.
- La declinación más importante puede verse desde 2007 hasta ahora influido por la economía mundial combinado con cambio de hábitos de nuevas generaciones y estilos de vida que parecen hasta el momento relativamente estructurales.
- Sin embargo, valen algunas aclaraciones como son una migración del sector (demanda y oferta) hacia menos volumen y mayor precio lo que ha obligado a un cambio de estrategias en casi todas las empresas del mundo.
- Esta tendencia de franjas más altas de precios ha venido asociada a dietas más saludables y una mayor conciencia ambiental lo cual está exigiendo innovaciones a las bodegas y esfuerzos de inversión para poder certificar un menor daño ambiental.
- Si esto es así, es difícil esperar una reversión de la tendencia.
- Por otra parte, hace ya casi tres décadas el mercado mundial de vinos abandonó la generación de excedentes lo que ha permitido sostener elevados los precios a nivel de consumidor y eficientizar la elaboración. En el último año una combinación de menor consumo y mayor producción ha provocado un cambio de esta tendencia, aunque no parece ser de largo plazo.
- La capacidad mundial de penetración de los vinos importados se ha estancado desde hace una década lo cual ha creado una fuerte rivalidad competitiva que obliga a las empresas a estrategias más agresivas en competencia con vinos locales.
- Estas tendencias empujan a las empresas de todo el mundo a esfuerzos importantes de inversión para mantenerse competitivas porque los estilos de vinos exigidos por las nuevas generaciones requieren cambios en los activos empresariales con una reestructuración importante de activos fijos cuya adecuación es lenta y, por otra parte, además de esta flexibilidad, requieren de innovación permanente pues el ciclo de vida de las marcas y estilos se ha acortado notablemente.
- Las premisas hacia delante parecen ser: flexibilidad e innovación en una industria de características culturales más bien inflexibles y conservadoras.



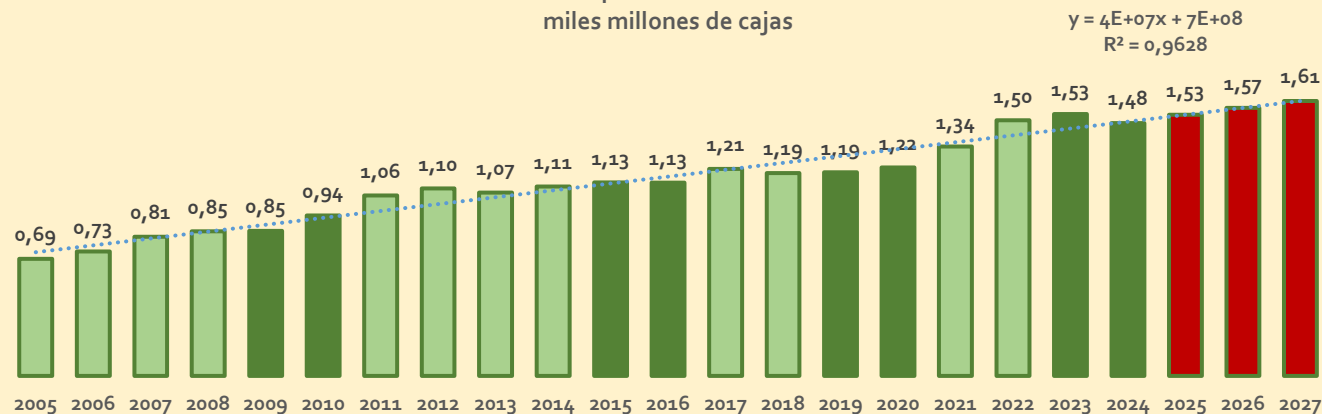
El comercio mundial de vinos parece acomodarse a las tendencias de largo plazo lo que implica seguir de cerca el crecimiento económico cuyas proyecciones se ubican entre 2% y 3% anual

Valor de las importaciones mundiales de vino  
miles millones de dólares



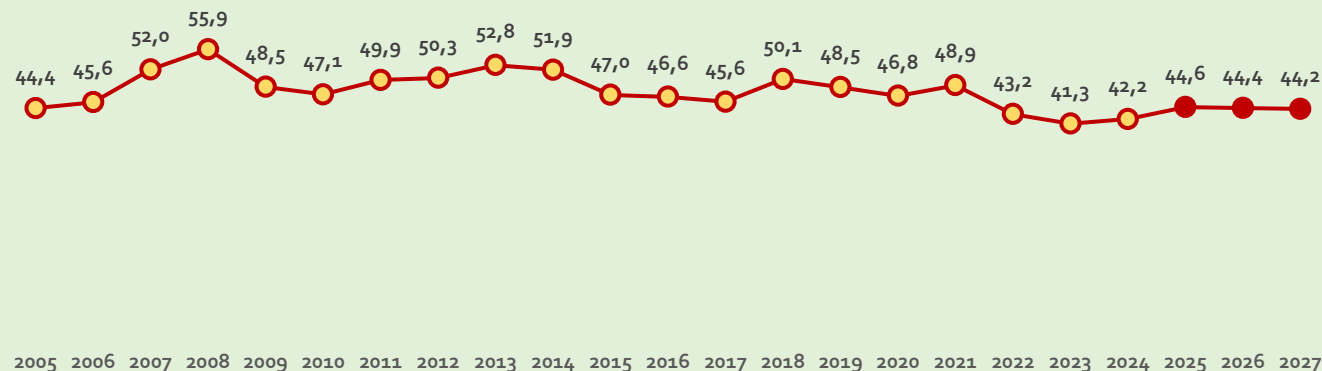
- El valor total importado en 2024 fue algo inferior a 2023, lo que puede mostrar la última fase de la etapa negativa pos pandemia.
- La tendencia de largo plazo muestra un posible crecimiento para los próximos años de unos 4 mil millones de dólares que se daría en tanto y en cuanto se mantenga la tendencia observada en el segundo semestre de 2024. Es relativamente similar a lo ocurrido luego de crisis anteriores.
- La duda es si el comercio ya había ingresado en una etapa de madurez, lo que podremos observar con mayor claridad a medida que avance 2025.

Volumen de las importaciones mundiales de vino  
miles millones de cajas



- Similar comportamiento se espera para el volumen total, aunque a una tasa relativamente menor dado que el principal ajuste de inventarios se produjo en vinos de mayor precio.
- Valen aquí las mismas consideraciones en relación a la madurez del consumo y el comercio mundial dado que los grandes países importadores están ingresando en etapas más maduras del consumo como así también consolidándose la producción local que suele ser más competitiva que los vinos importados, en especial por costos logísticos y capacidad de llegada a los clientes.

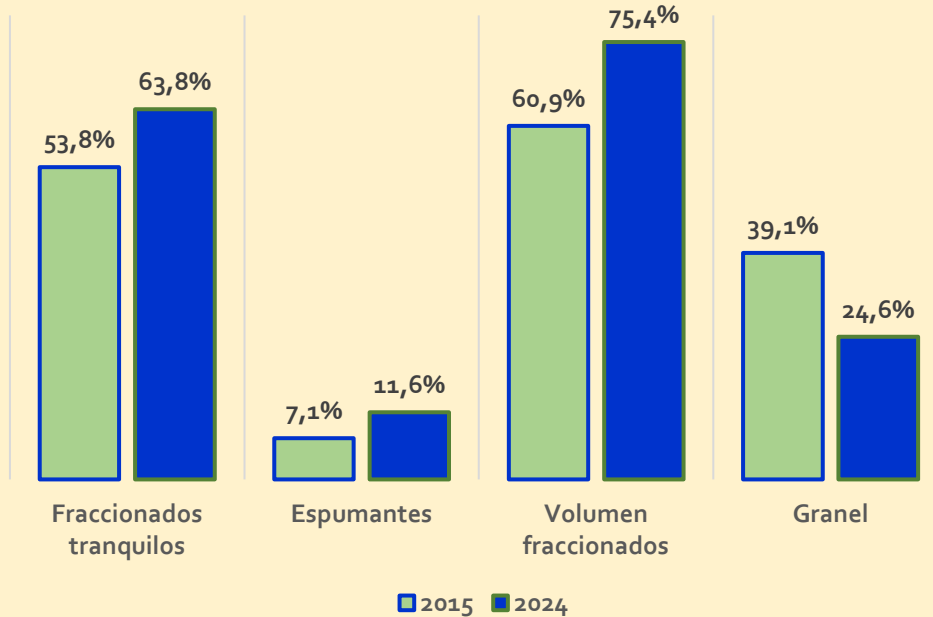
Valor de las importaciones mundiales de vino  
dólares/caja



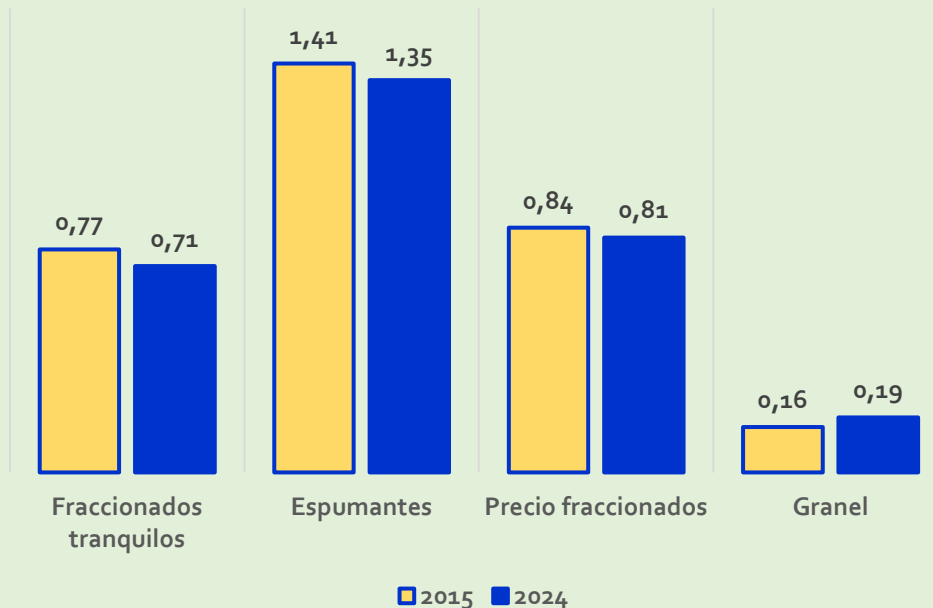
- La proyección es consistente con lo que se espera que crezca el precio medio de exportación que puede crecer en 2025 para luego retornar a niveles similares a los de 2024.
- Esto estaría vinculado a la recomposición de inventarios, muy agresiva en vinos de precios elevados y que podrían reacomodarse en 2025.
- Luego de eso podría continuar una tendencia global a la baja explicada por algunas razones: la mayor penetración mundial de espumantes de más bajo precio, el mayor desarrollo de la exportación a granel para fraccionar en destino y la mejor penetración de vinos locales de gamas altas.

Cambios de tendencias en el comercio mundial en la última década indican una expansión relativa más alta para vinos espumantes y un nuevo comercio a granel

Cambios en la proporción de comercio en volumen

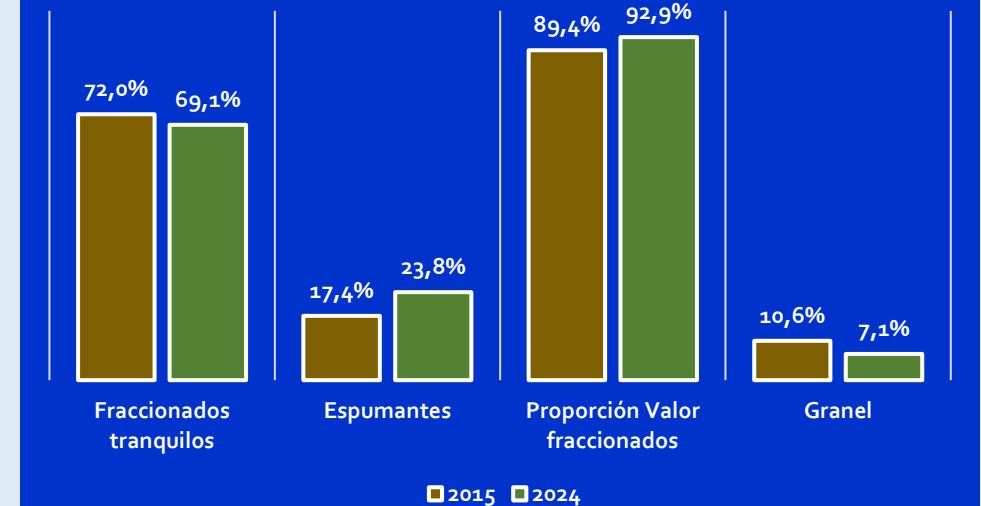


Cambios en los precios relativos



Cambios de hábitos: espumantes mayor volumen y menor precio

Cambios en la proporción de comercio en valor



Cambios de gestión: graneles con menor volumen y mejor precio

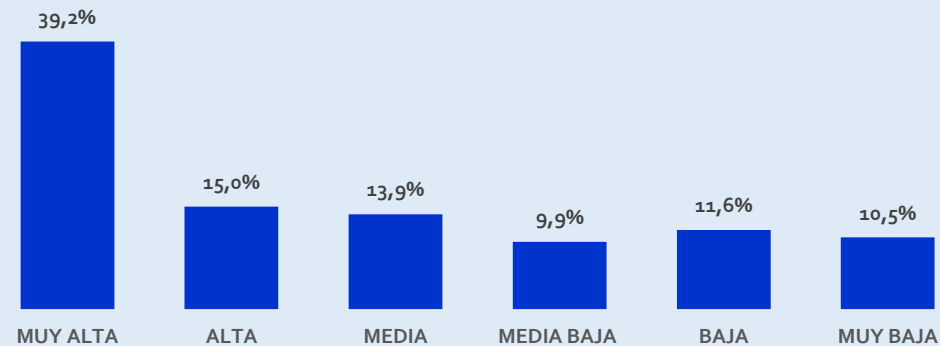
# Hacia donde se dirigirá el foco de negocios de casi todos los jugadores mundiales

Luego de tantos cambios en el mercado mundial y nacional claramente se requiere una paleta importante de transformaciones en la gestión del negocio del vino

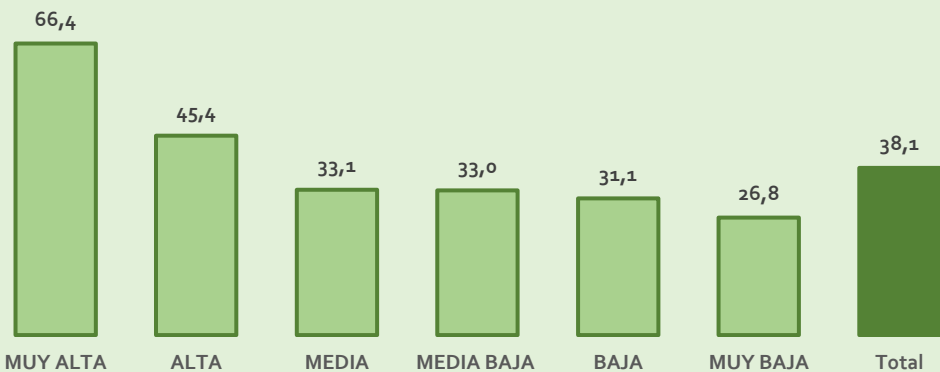


La atractividad de los mercados mundiales pretende medir la expansión y rentabilidad que tienen los distintos países y para ello se utilizan una gran cantidad de variables. En este caso podemos ver un modelo simplificado con las principales variables.

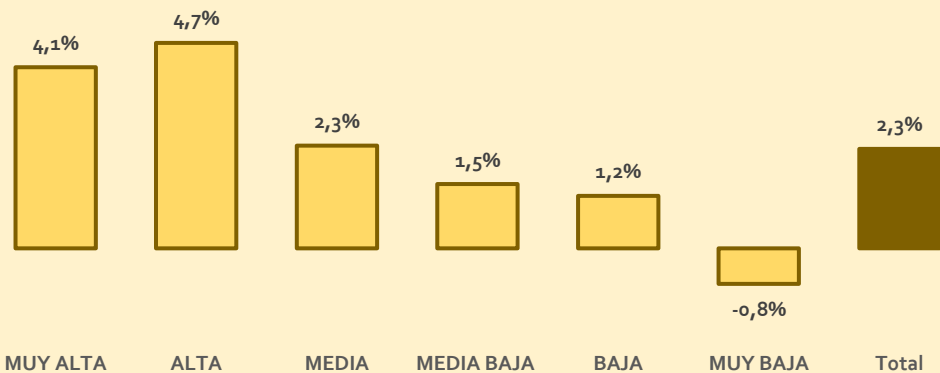
Aporte al crecimiento del valor total de importación de vinos fraccionados tranquilos en la última década



Precio promedio de importación últimos cinco años de vino fraccionado tranquilo - U\$/caja



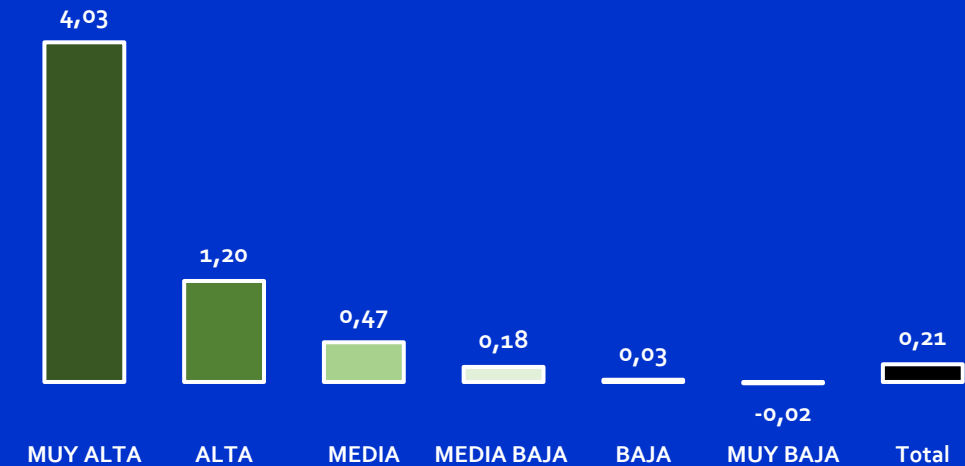
Crecimiento del precio promedio de importación últimos cinco años del vino fraccionado tranquilo - U\$/caja



- El índice se ha construido combinando crecimiento de los mercados en facturación, precio promedio y premiumización.
- Se ha clasificado a todos los países que importaron vinos en 2024 y la mayoría de ellos con una trayectoria de entre 10 y 20 años.
- Los rangos considerados para la clasificación de los países son:

MUY ALTA (Más de 2)
ALTA (Entre 1 y 2)
MEDIA (Entre 0,5 y 1)
MEDIA BAJA (Entre 0,25 y 0,5)
BAJA (Entre 0 y 0,25)
MUY BAJA (Menor de 0)

Indice de Atractividad importadora promedio por país

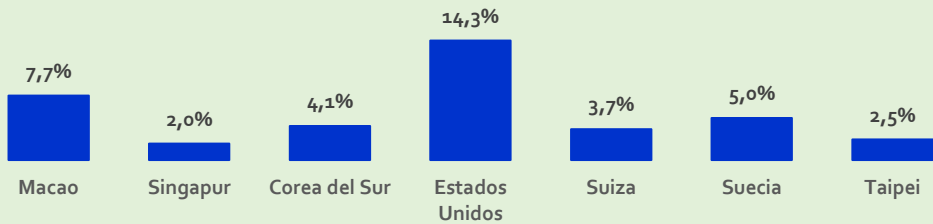


- Como puede observarse el promedio total de atractividad para los 108 países considerados arroja un valor de 0,21 lo cual esta en el rango de MEDIA a MEDIA BAJA.
- Sólo tres los grupos que superan ese promedio y allí hay 20 países, es decir sólo el 19% del total.
- A su vez, aquellos cuyo índice superan el valor 2 son sólo 7 y su promedio es muy elevado. Estos países combinan una elevada proporción de aporte al crecimiento importador mundial (39%), tienen un precio promedio de 66 U\$/caja, muy por encima del promedio de 38 dólares y la premiumización, aunque no fue la mayor en los últimos cinco años, es mucho más elevada que el promedio.

Se muestra los países de elevada atractividad que muestra con claridad donde han dirigido sus acciones comerciales los principales países exportadores mundiales, entre ellos Argentina

### PAISES DE MUY ALTA ATRACTIVIDAD

Aporte al crecimiento del valor ATRACTIVIDAD MUY ALTA vinos fraccionados tranquilos



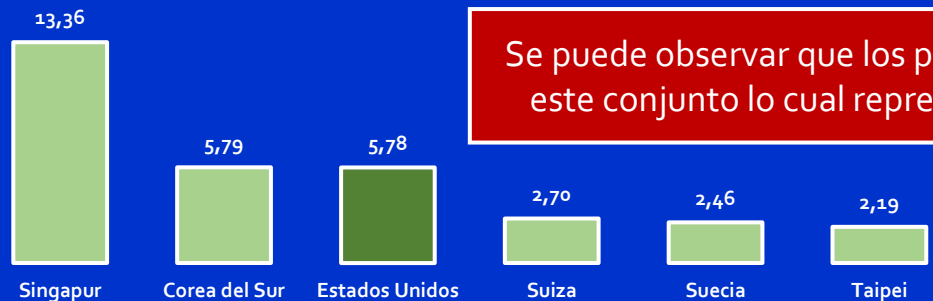
Precio promedio de importación últimos cinco años de vino fraccionado tranquilo – U\$/caja – ATRACTIVIDAD MUY ALTA



Crecimiento del precio promedio de importación últimos cinco años del vino fraccionado tranquilo – ATRACTIVIDAD MUY ALTA

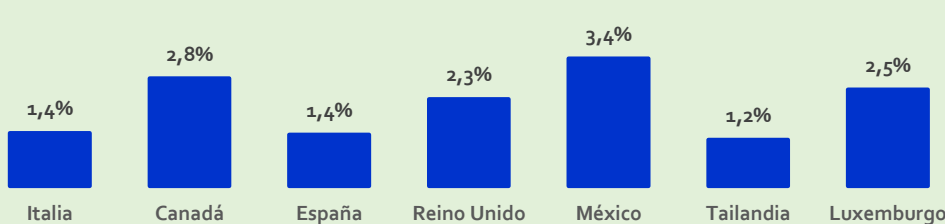


Indice de países con MUY ALTA ATRACTIVIDAD importadora

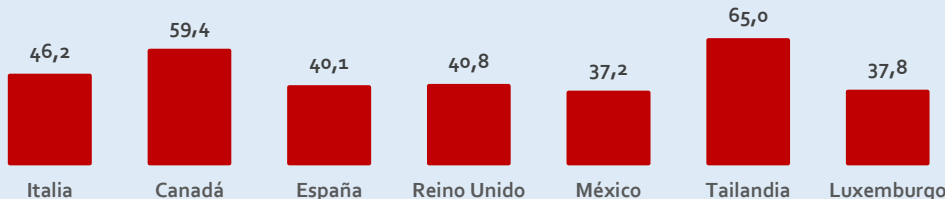


### PAISES DE ALTA ATRACTIVIDAD

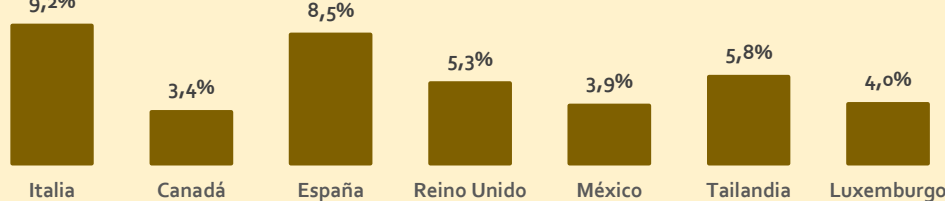
Aporte al crecimiento del valor ATRACTIVIDAD ALTA vinos fraccionados tranquilos



Precio promedio de importación últimos cinco años de vino fraccionado tranquilo - U\$/caja - ATRACTIVIDAD ALTA



Crecimiento del precio de importación últimos cinco años del vino fraccionado tranquilo ATRACTIVIDAD ALTA



Indice de países con ALTA ATRACTIVIDAD importadora

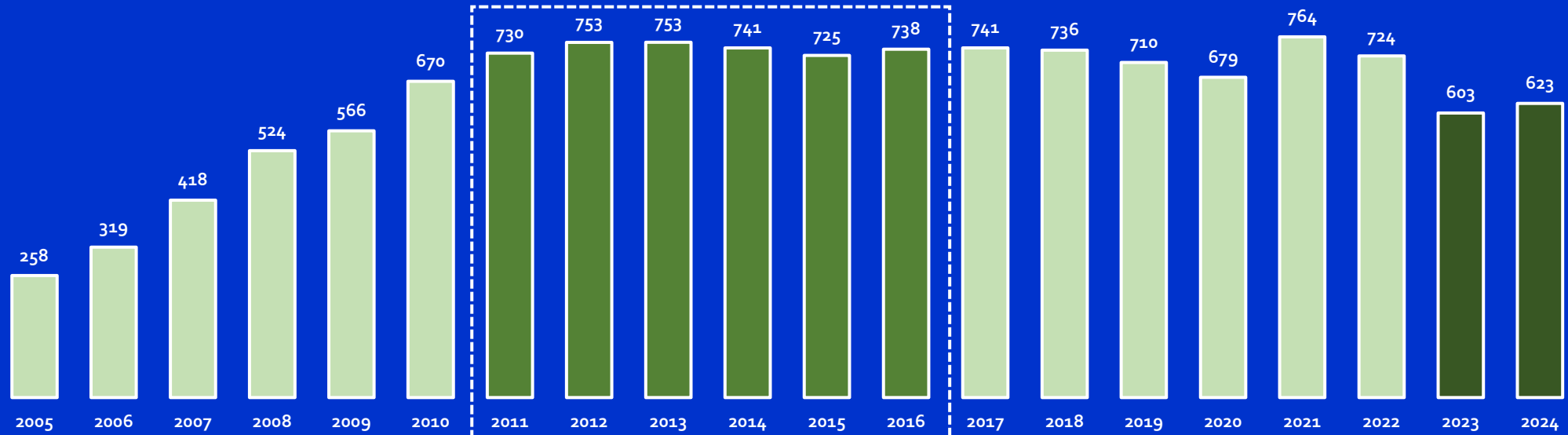


Se puede observar que los principales clientes de Argentina se ubican en este conjunto lo cual representa toda una oportunidad de expansión.

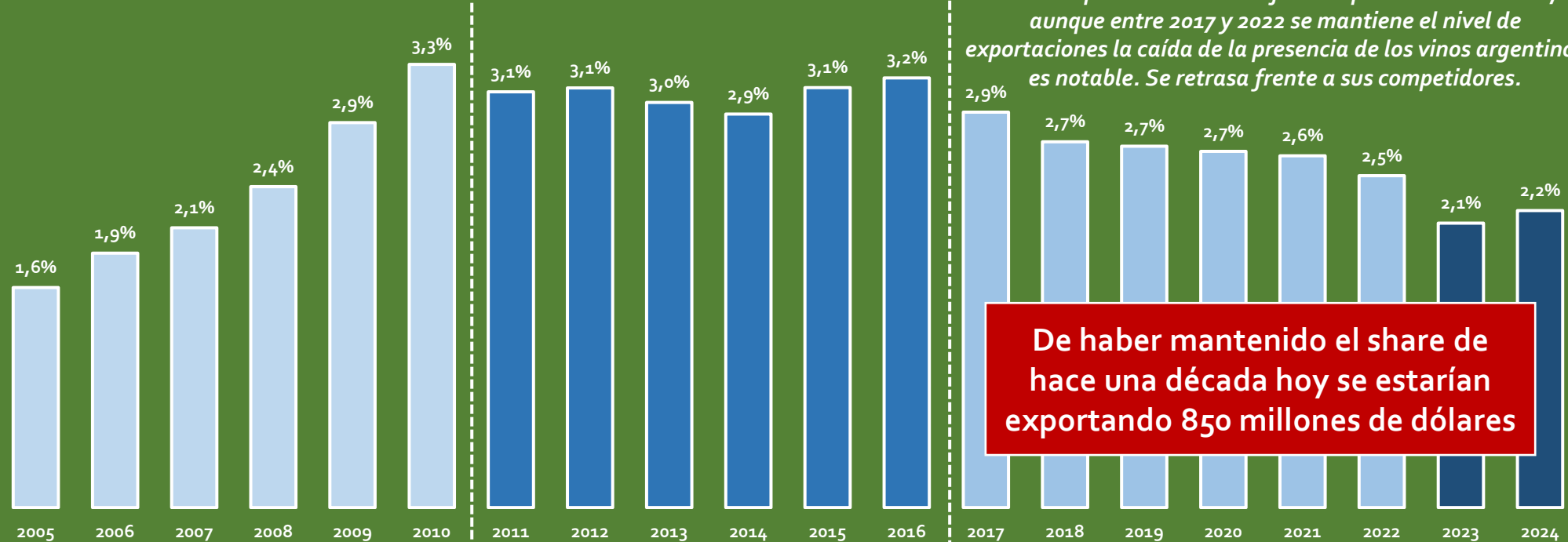
Contrastando con la atraktividad es necesario observar la capacidad de los países para poder capturar mercado. El primer gran indicador de Ventajas Competitivas en un mercado es el share, que se convierte en el marcador del juego

## Exportaciones totales de vinos fraccionados tranquilos - MM dólares

*Entre 2011 y 2016 los vinos argentinos estancan su expansión lo que se convierte en la primera señal de que comienzas a perder sus Ventajas Competitivas*



## Share en valor de los vinos fraccionados tranquilos argentinos en el mundo



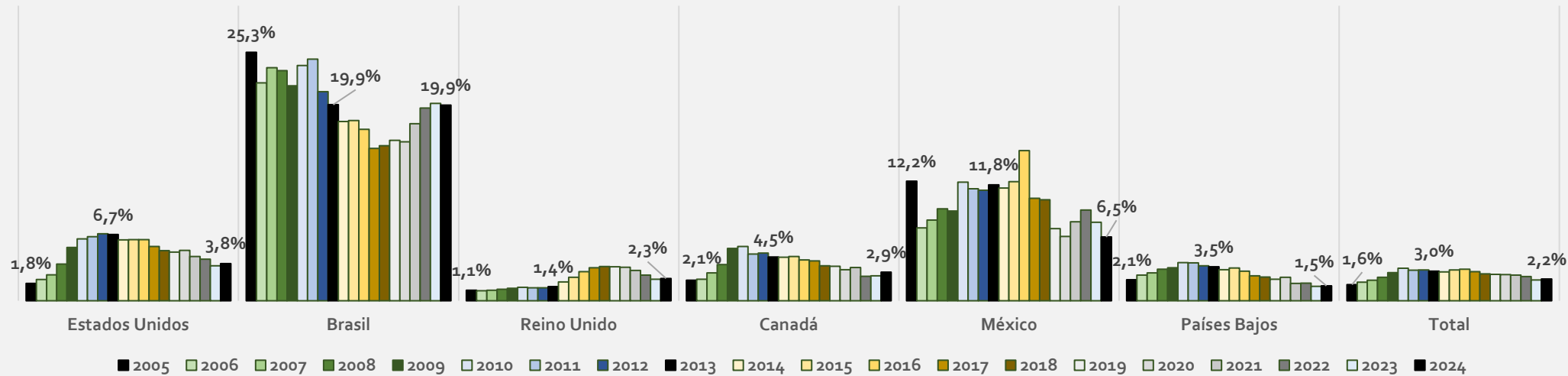
*La caída posterior de Ventajas Competitivas es notable, aunque entre 2017 y 2022 se mantiene el nivel de exportaciones la caída de la presencia de los vinos argentinos es notable. Se retrasa frente a sus competidores.*

**De haber mantenido el share de hace una década hoy se estarían exportando 850 millones de dólares**



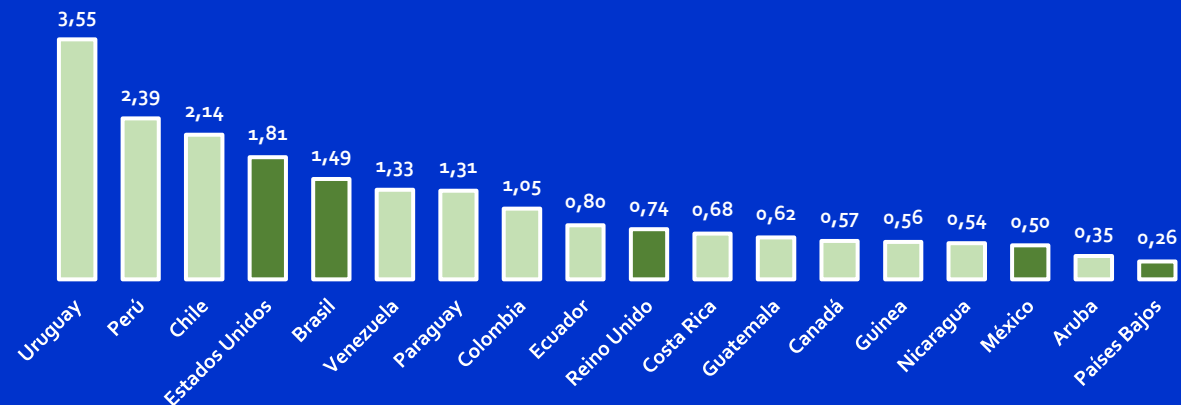
# En los últimos años la caída de Ventajas Competitivas de los vinos argentinos se ha manifestado con toda intensidad en sus principales mercados salvo Brasil

Share en los principales mercados de exportación de vinos fraccionados tranquilos



- En los años de la gran expansión argentina en los mercados mundiales el foco claramente estuvo, entre los principales mercados, en Estados Unidos, Canadá y Países Bajos.
- Mientras tanto, Reino Unido mostraba una suave penetración y Brasil caía considerablemente a manos de Chile.
- Ya en la segunda etapa los destinos que vienen a reforzar el declinante share son Brasil y Reino Unido.
- La pregunta es si los vinos argentinos mejoraron sus Ventajas Competitivas en esos mercados por cuestiones de contexto o por cambio de gestión.

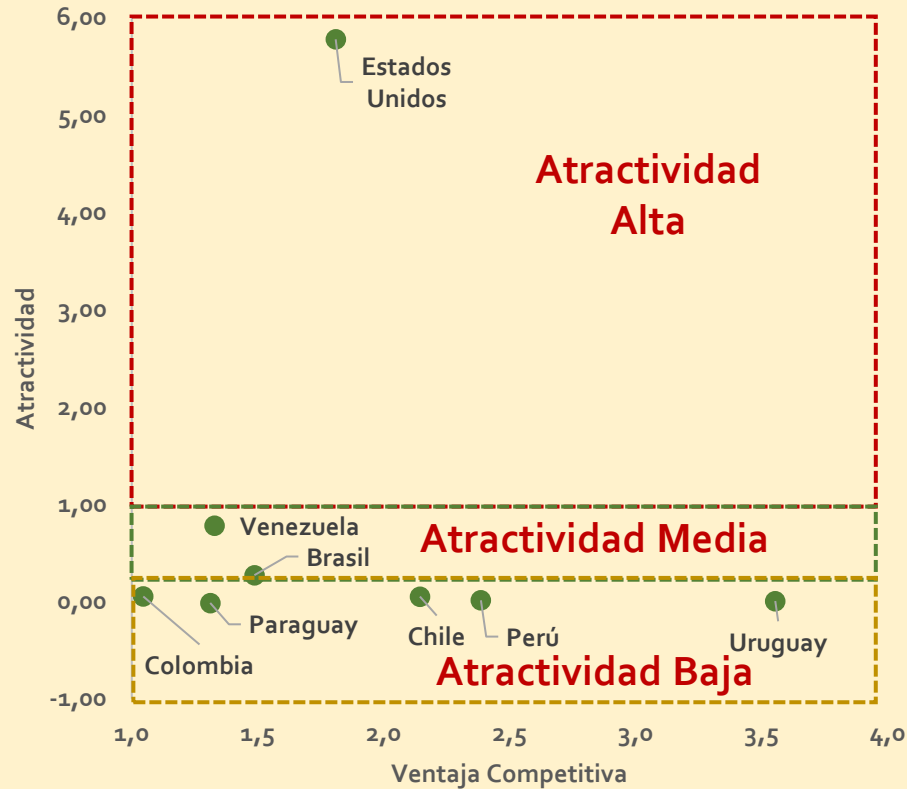
Índice de Ventajas Competitivas últimos cinco años de los vinos fraccionados tranquilos argentinos



El Índice de Ventajas Competitivas Reveladas en los últimos cinco años muestra que los principales destinos de exportación se ubican en el conjunto de países de mayor valor lo cual hace pensar que existen buenas oportunidades para recuperar el espacio perdido.

# Ventajas competitivas y atractividad: una guía para la gestión exportadora de las empresas

## DESTINOS CON ELEVADA VENTAJA COMPETITIVA

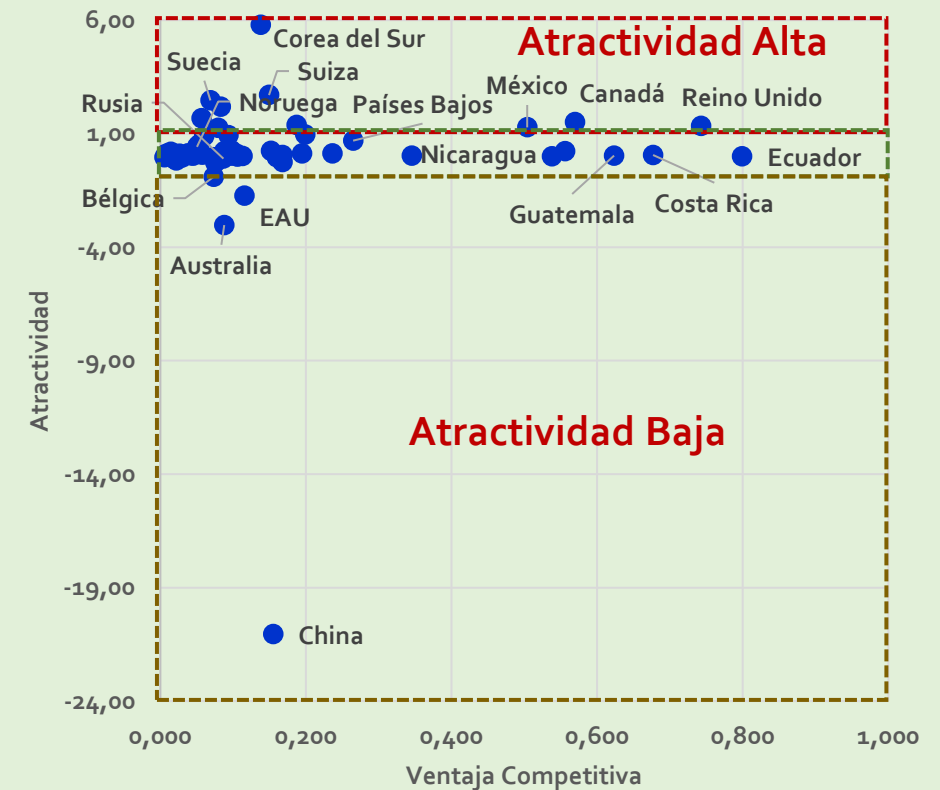


Cuando las Ventajas Competitivas son elevadas en mercados con Alta Atractividad la recomendación es única: "Invertir y Crecer" que es el caso de Estados Unidos. La pregunta estratégica relevante es: ¿cómo?

En los otros países hay que apoyarse en las Ventajas Competitivas para mantener la posición.

Cuando las Ventajas Competitivas son Medianas hay que tomar decisiones más complejas: si la Atractividad es alta lo más posible es que haya que reforzar la posición mientras que si son muy bajas posiblemente sólo hay que mantener la posición que se tiene o eventualmente abandonar.

## DESTINOS CON MEDIANA VENTAJA COMPETITIVA



Una observación al comportamiento de las empresas más expansivas en la exportación da cuenta de la importancia de enfocar antes que dispersar esfuerzos en mercados de poca contribución lo que permite y exige acercarse más a los clientes y mejorar así la Propuesta de Valor

CANTIDAD DE MERCADOS DONDE OPERAN EMPRESAS EXPANSIVAS  
EMPRESAS QUE EXPORTARON EN 2024 - CANTIDAD

Empresa	Promedio 2019/2024	CAGR 2019/2024
Menos de 5 mil cajas	2,9	8,6%
Entre 5/15 mil cajas	4,3	6,4%
Entre 15/100 mil cajas	8,7	2,3%
Entre 100/300 mil cajas	19,3	0,7%
Entre 300 mil/1 millón cajas	50,2	4,0%
Más 1 millón cajas		
Total general	23,6	0,5%

Del total de empresas exportadoras argentinas se han seleccionado aquellas que en los últimos cinco años han crecido y luego se han segmentado por tamaño en volumen.  
Así se puede observar cómo el crecimiento en cantidad de pequeñas empresas ha sido el más elevado siendo muy acotado el número de mercados donde operan, mucho menor que el promedio total lo que podría indicar que el enfoque de mercado ha sido una clave comercial. Podríamos decir que la estrategia ha sido de menor cobertura, pero mayor profundidad en los mercados.

VALOR PROMEDIO POR MERCADO DONDE OPERAN EMPRESAS EXPANSIVAS  
EMPRESAS QUE EXPORTARON EN 2024 - DOLARES

Empresa	Promedio 2019/2024	CAGR 2019/2024
Menos de 5 mil cajas	25.836	4,9%
Entre 5/15 mil cajas	51.648	8,7%
Entre 15/100 mil cajas	99.779	10,0%
Entre 100/300 mil cajas	281.539	7,8%
Entre 300 mil/1 millón cajas	586.527	-0,9%
Más 1 millón cajas		
Total general	48.783	7,5%

PRECIO PROMEDIO POR MERCADO DONDE OPERAN EMPRESAS EXPANSIVAS  
EMPRESAS QUE EXPORTARON EN 2024 - DOLARES/CAJA

Empresa	Promedio 2019/2024	CAGR 2019/2024
Menos de 5 mil cajas	57,3	10,6%
Entre 5/15 mil cajas	34,1	5,9%
Entre 15/100 mil cajas	36,6	9,0%
Entre 100/300 mil cajas	41,4	9,3%
Entre 300 mil/1 millón cajas	41,9	14,2%
Más 1 millón cajas		
Total general	40,8	10,5%

VOLUMEN PROMEDIO POR MERCADO DONDE OPERAN EMPRESAS EXPANSIVAS  
EMPRESAS QUE EXPORTARON EN 2024 - CAJAS

Empresa	Promedio 2019/2024	CAGR 2019/24
Menos de 5 mil cajas	488	-5,1%
Entre 5/15 mil cajas	1.572	2,7%
Entre 15/100 mil cajas	2.915	0,9%
Entre 100/300 mil cajas	7.253	-1,4%
Entre 300 mil/1 millón cajas	16.138	-13,2%
Más 1 millón cajas		
Total general	1.291	-2,7%

- Al analizar el enfoque vemos que en promedio han crecido más en valor que en volumen lo que está directamente relacionado con el tipo de portfolios más exitosos.
- Por lo tanto, una primera aproximación al éxito exportador da cuenta que en los últimos años las bodegas más expansivas lo han hecho en menor cantidad de mercados y penetrando en franjas de precios más elevadas.
- Esta parece ser una buena señal para seguir en las estrategias futuras de exportación en un mundo altamente competitivo.

# Una imagen vale más que mil palabras

Por años se ha discutido del inmenso valor de la imagen de los vinos tanto en las políticas de las bodegas como en las asociaciones, especialmente aquellas que están relacionadas a la promoción.

En los últimos años aparece con toda intensidad la discusión de los Activos Intangibles en la industria del vino donde la imagen de los vinos es la “abanderada” aunque más recientemente otros activos intangibles entran en la discusión estratégica.

A continuación un análisis del Valor de la Imagen en la industria del vino.



Para crecer en los mercados y Premiumizar el portfolio hay que trabajar en los Activos Intangibles, lo cual implica una fuerte inversión promocional tanto individual como colectivo

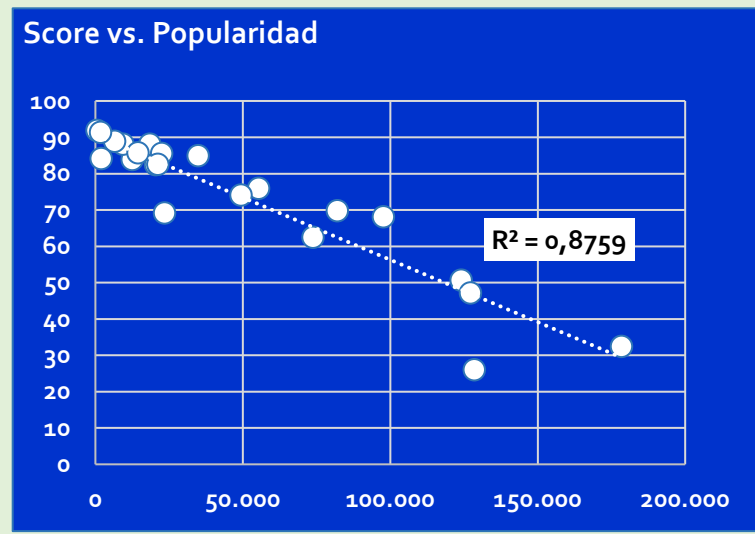
Promedio mundial de los 10 mil vinos más populares (500 de cada país)

País	Popularidad Promedio	Precio Promedio U\$/750ml	Score Promedio
Francia	456	1.235,0	92,5
Estados Unidos	1.823	221,5	91,9
Italia	1.943	135,5	91,7
España	6.700	65,9	90,5
Australia	8.237	84,9	90,6
Alemania	12.307	174,3	91,2
Israel	15.584	40,4	87,8
Portugal	17.030	96,2	89,3
<b>Argentina</b>	<b>18.470</b>	<b>51,2</b>	<b>88,2</b>
Chile	20.309	28,0	88,5
Nueva Zelanda	20.969	28,9	88,9
Sudáfrica	21.925	31,2	89,4
Grecia	41.714	25,0	88,8
Hungría	74.051	65,8	89,2
Suiza	88.466	49,2	89,8
Austria	88.629	48,3	90,0
Croacia	107.308	19,7	88,5
Georgia	126.458	19,5	88,3
China	133.535	258,5	86,4
Moldova	174.055	11,1	87,6
<b>Total general</b>	<b>46.013</b>	<b>128,4</b>	<b>89,8</b>

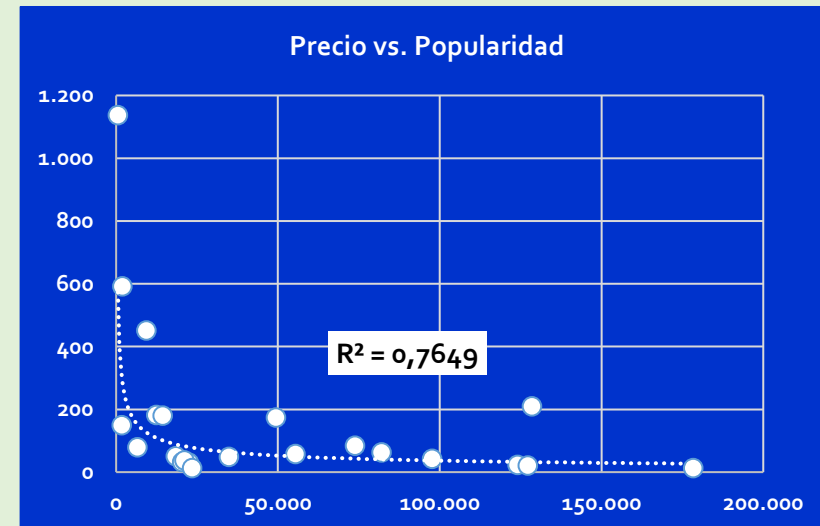
Fuente: Área del Vino en base a Wine-Searcher

- Argentina ocupa el 9º lugar en índice de popularidad de sus vinos, muy cerca de los vinos de Portugal.
- Este nivel ha crecido en los últimos años lo que ha estado asociado a su mayor presencia en los mercados y la buena apreciación de sus vinos por parte de la crítica especializada.
- Entre los vinos del Nuevo Mundo sólo es superado por los vinos de Estados Unidos que alcanzan precios promedios muy superiores.

La relación entre Ranking y Popularidad es muy fuerte y de allí que en los mercados más importantes de vino se de tanta importancia a este tipo de táctica de marketing.



Más interesante aún resulta la correlación existente entre Precio y Popularidad lo que lleva directamente a la consideración de rentabilidad del negocio dado que precios más elevados significan mayor margen de contribución.

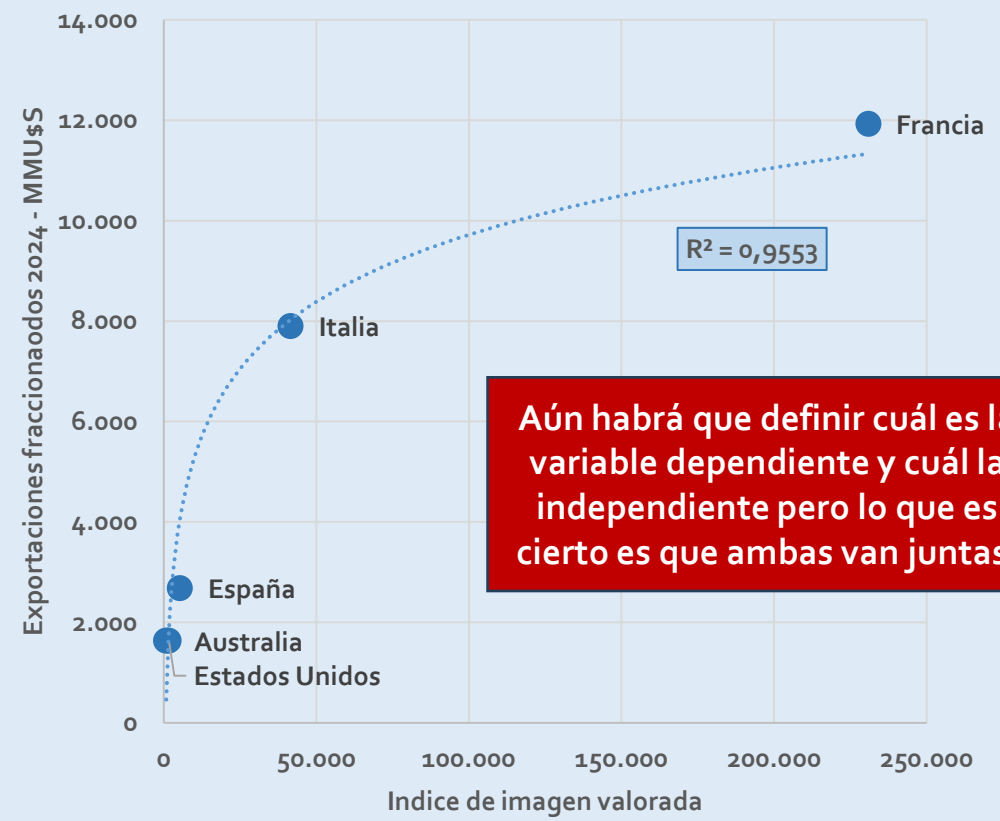




La importancia de la imagen en la exportación de vinos se puede ver en la relación de un Índice de Valor de Imagen de los vinos de cada país y la exportación del mismo.

Fuente: elaborado por Área del Vino en base a distintas bases de datos mundiales

Relación entre imagen y valor de la exportación  
Grandes exportadores

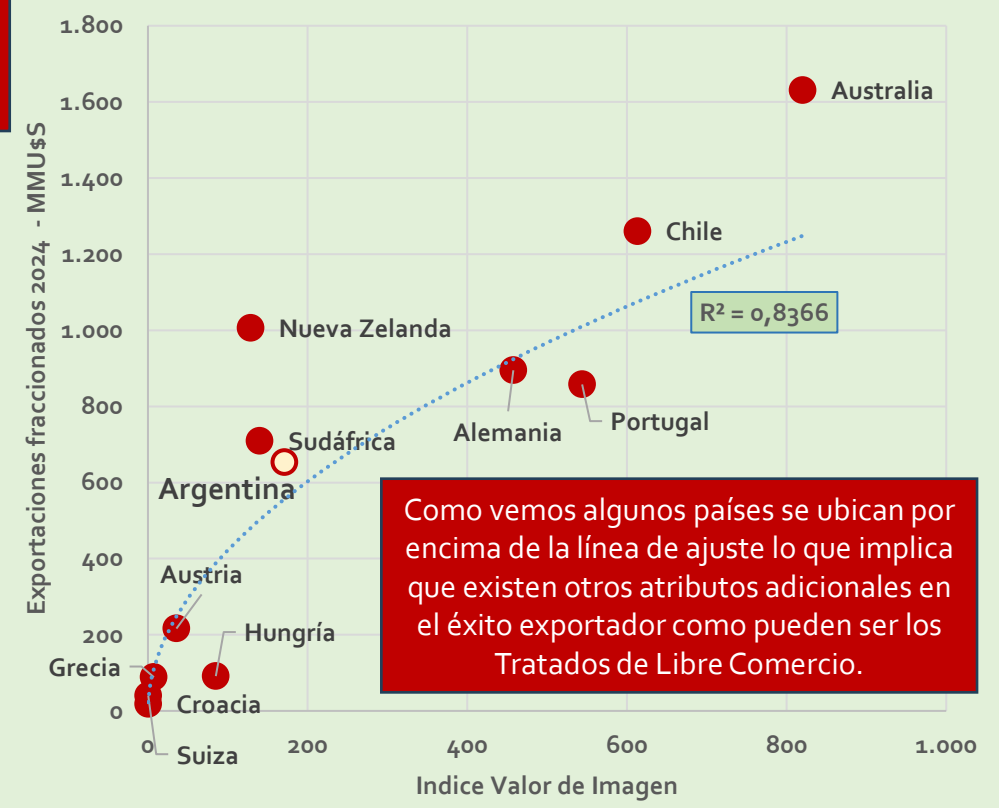


Aún habrá que definir cuál es la variable dependiente y cuál la independiente pero lo que es cierto es que ambas van juntas.

*Existe una fuerte relación entre la imagen de los vinos a nivel mundial y la performance exportadora y se convierte así en el principal activo intangible a desarrollar.*

*Argentina se ubica en el grupo de países exportadores medianos y se puede observar cómo sus exportaciones están muy bien comportadas en términos de imagen lo que podría estar demostrando que existen otros atributos valorados.*

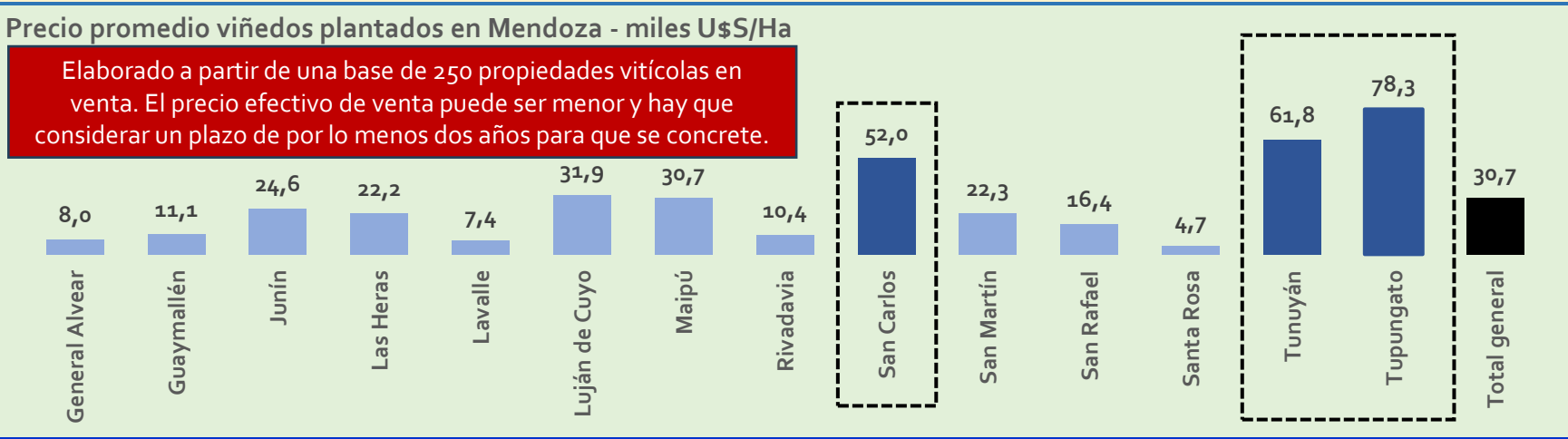
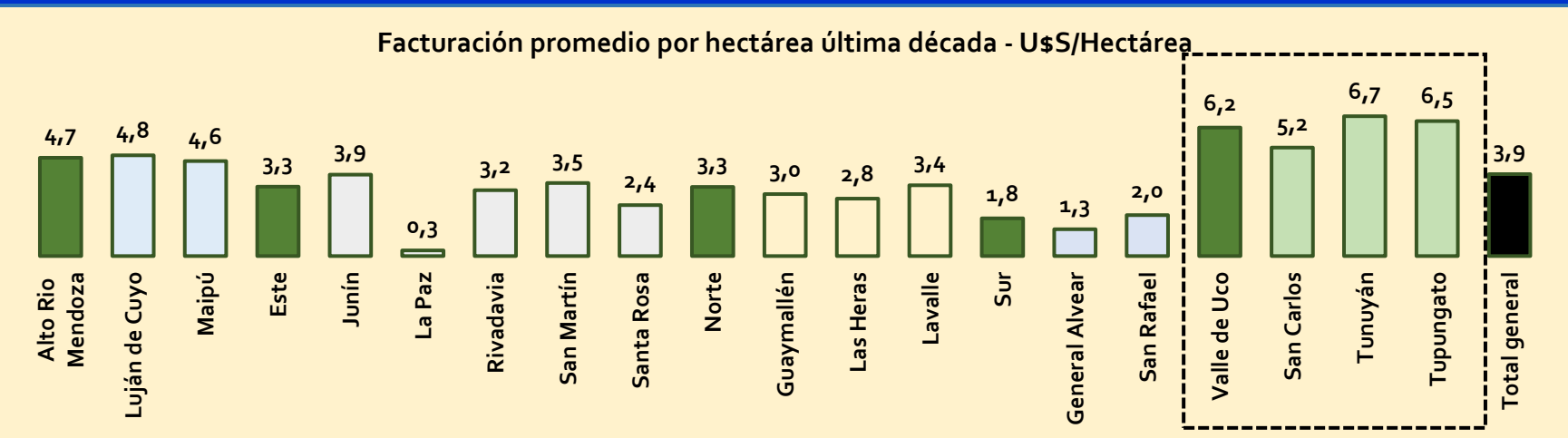
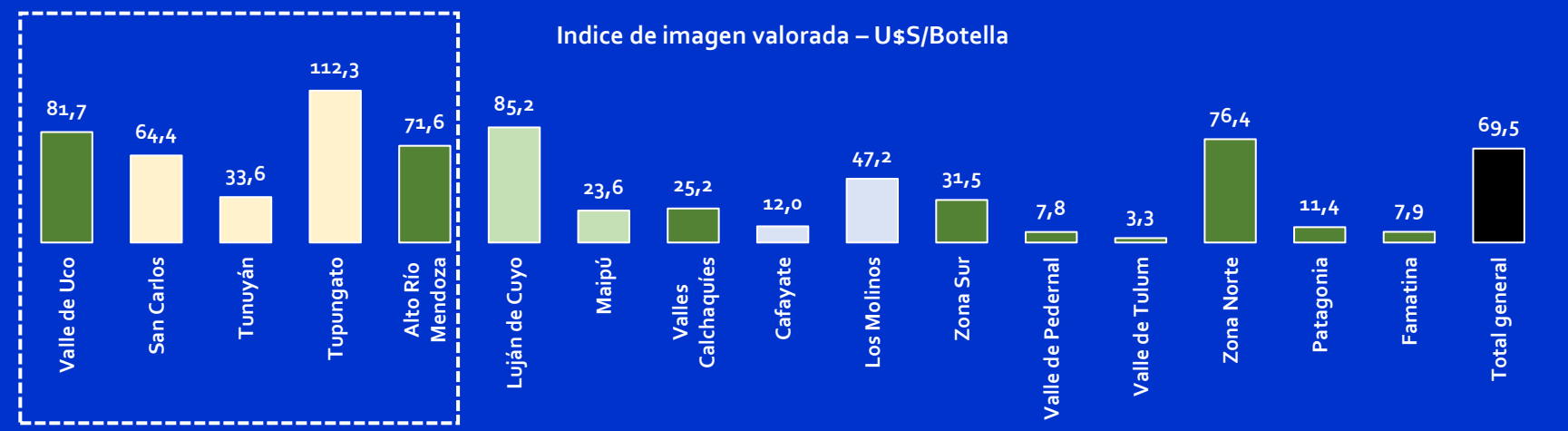
Relación entre imagen y valor de la exportación  
Medianos exportadores



Como vemos algunos países se ubican por encima de la línea de ajuste lo que implica que existen otros atributos adicionales en el éxito exportador como pueden ser los Tratados de Libre Comercio.



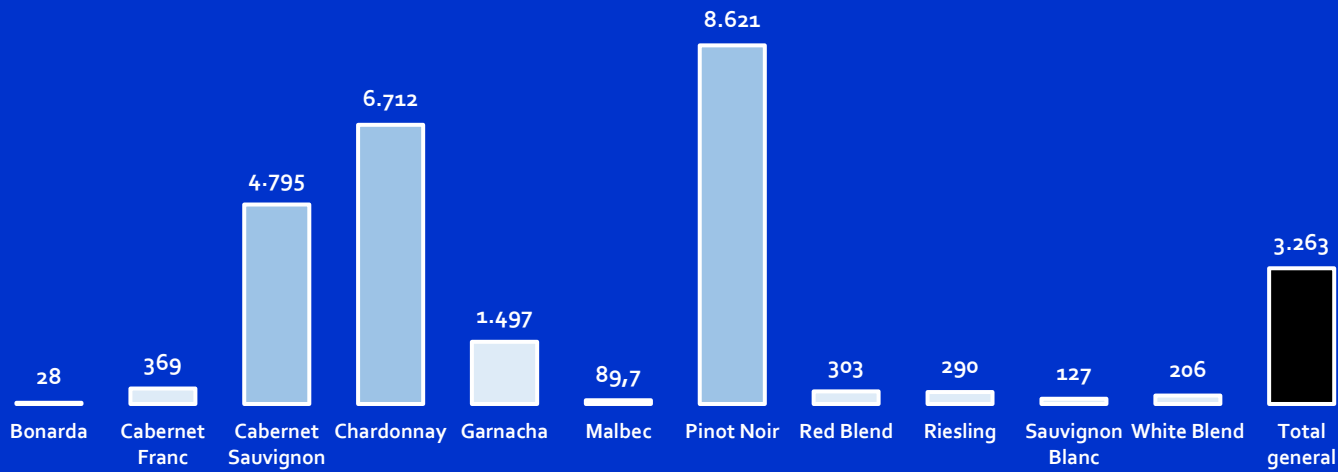
La imagen se transmite con toda claridad al precio de los vinos y éstos al valor de las propiedades vitícolas que los producen



“La imagen genera riqueza económica” podría ser la conclusión más relevante de esta comparación, lo cual debe ser adecuadamente analizado. Si se comparan los precios de propiedades vitícolas en el mundo con similar imagen que estas regiones seleccionadas y además con vinos cuyo precio retail es similar como Sonoma o Mendocino en Estados Unidos, algunas zonas de Burdeos en Francia, la región del Chianti en Italia o Maipo Alto en Chile se advierte que en promedio valen entre 50% y 100% más lo que refuerza la idea de que una mejora en las condiciones del contexto va a valorizar las propiedades vitícolas en Argentina.

La imagen se logra de la combinación de varios factores que deben actuar lo más coordinadamente posible

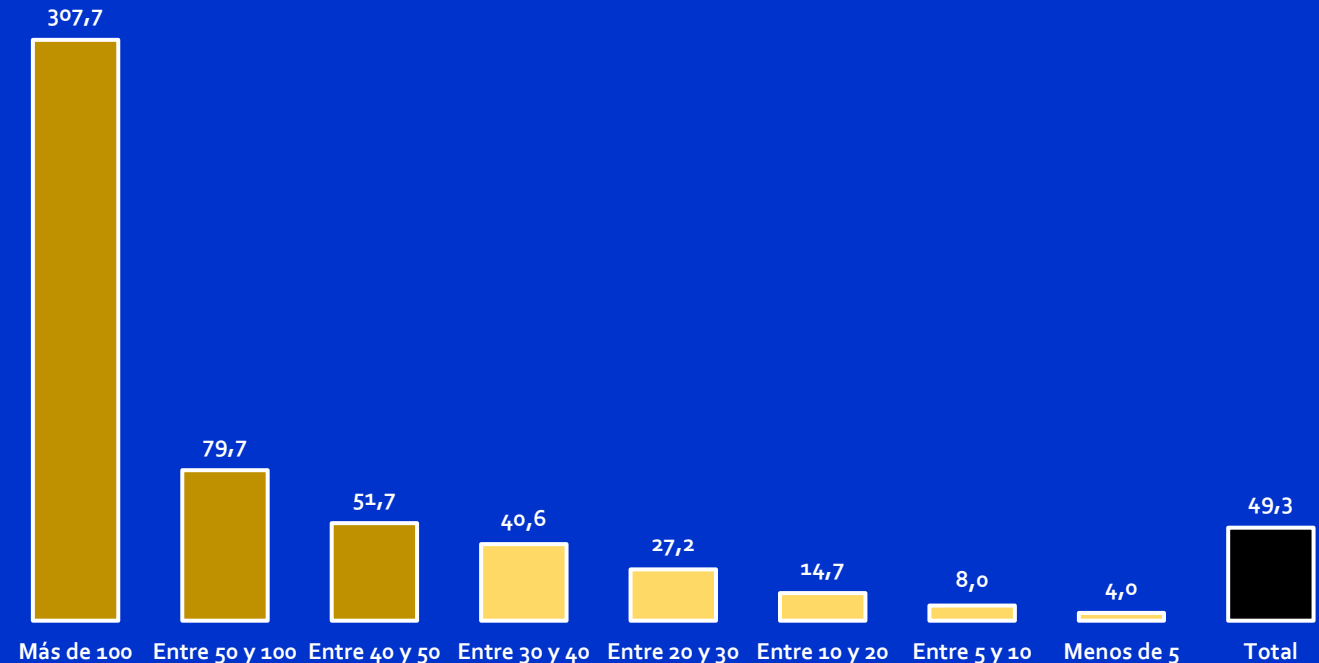
Indice de valor vinos más populares por varietal o blend - U\$S/Botella



- El Índice en este caso ha sido calculado con los 500 vinos más populares de los 20 principales países productores mundiales de vino.
- Se ha tomado sólo aquellos cuya etiqueta tenía una varietal.
- La conclusión es bastante interesante: los vinos de mayor imagen son claramente Cabernet Sauvignon y Chardonnay (el caso de Pinot Noir merece una explicación especial).
- El Malbec es de baja popularidad pero altamente concentrado en vinos argentinos.
- Argentina puede aprovechar la buena imagen de variedades muy reconocidas como las mencionadas y también el Cabernet Franc y la Garnacha.

- Se calculó la imagen a través de sus portfolios de un conjunto muy representativo de bodegas argentinas. El promedio global es menor que el calculado internacionalmente por cuanto aquí está estimada la imagen del portfolio completo y muchos vinos no están entre los 500 más populares de Argentina.
- Se aplicó el criterio al portfolio de 139 bodegas argentinas y la construcción del Índice da cuenta que un grupo de 13 bodegas (10% del total) son las de mayor contribución a la imagen de los vinos argentinos en el mundo.
- Esto implicaría que el resto de bodegas se benefician de los esfuerzos de imagen de éstas y es un claro ejemplo de cooperación teniendo en cuenta que gozan de una "externalidad" positiva.

Imagen valorada de 139 bodegas argentinas



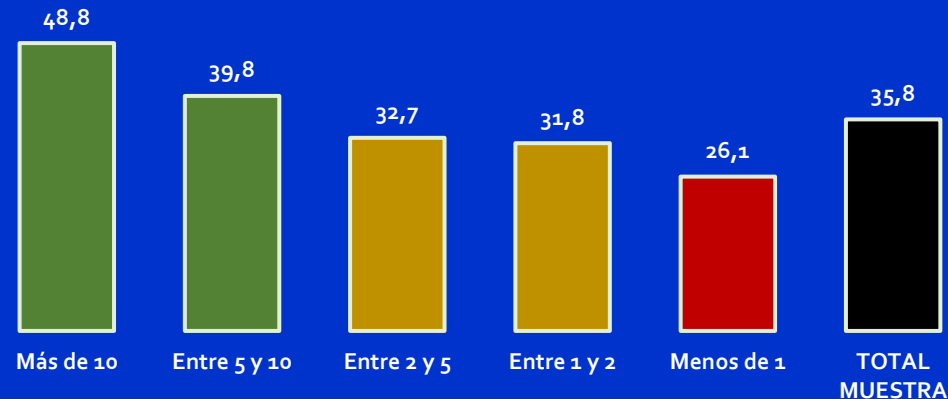
# La imagen de los portfolios de los vinos fraccionados argentinos

## FRANJAS DE IMAGEN VINOS FRACCIONADOS - AÑO 2023

	Valor Exportado (miles U\$S)	Volumen exportado (cajas)	Precio promedio (U\$S/Caja)
Más de 10	135.461	2.777.390	48,8
Entre 5 y 10	71.847	1.804.452	39,8
Entre 2 y 5	155.973	4.766.907	32,7
Entre 1 y 2	67.741	2.129.449	31,8
Menos de 1	52.960	2.025.419	26,1
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>483.981</b>	<b>13.503.617</b>	<b>35,8</b>
<b>TOTAL ARGENTINA</b>	<b>669.983</b>	<b>19.108.281</b>	<b>35,1</b>
<b>PARTICIPACIÓN MUESTRA</b>	<b>72,2%</b>	<b>70,7%</b>	<b>1,02</b>

*La muestra de bodegas se relacionó con su performance exportadora lo que revela que no existe relación directa entre volumen de cajas e imagen, es decir que la vinculación viene por el lado del precio promedio de los portfolios, en especial vinos de alta gama.*

Precio promedio de exportación vs. Imagen de portfolio



- Un 24% del volumen total de exportación de vinos fraccionados argentinos son portfolios de Imagen Elevada, lo cual es un atributo esencial en el éxito exportador dado que está compuesta por la popularidad y el valor promedio al que accede a los mercados.
- Los 11 portfolios de imagen con un Índice mayor a 10 y las 10 con un índice superior a 5 representan el 20% del total de la muestra analizada y son las que más contribuyen a la Imagen de los vinos argentinos en el mundo.
- Una relación de suma importancia para las estrategias exportadoras de las empresas es la premiumización y el enfoque y se ve con claridad una relación muy estrecha con la Imagen.

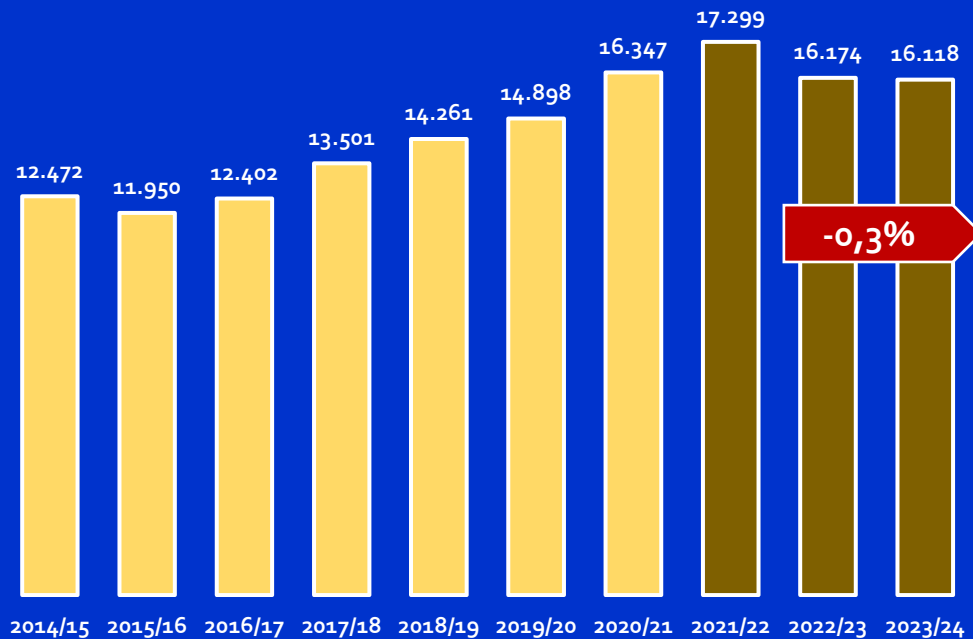
# Al interior de las empresas

Cada empresa presenta una realidad particular por su tamaño, gestión, mercados que atiende, inversiones, ... lo que sin duda tendrá impacto distinto del contexto y por ende de su estrategia frente a una oportunidad de expansión



Las ventas totales de una muestra de 34 bodegas representativas y de buena performance, en distintos tamaños, da cuenta de que tuvieron un correlato directo con el contexto económico

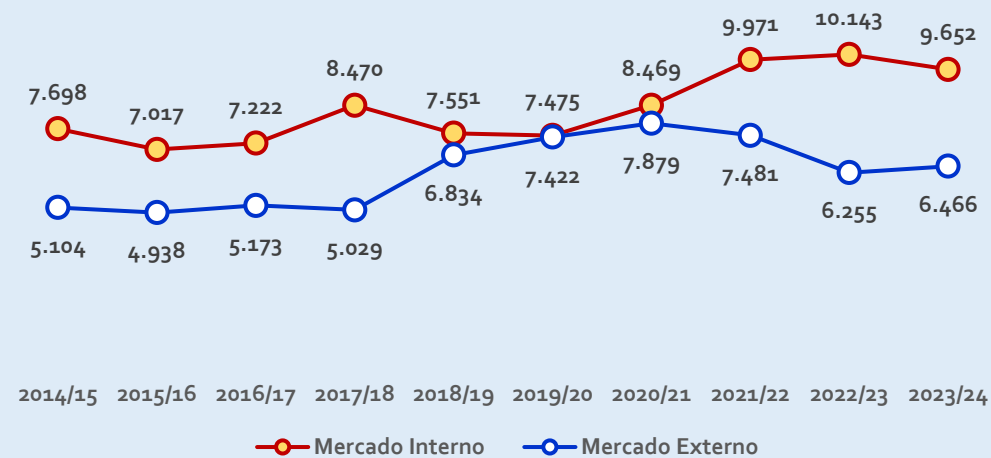
Ventas promedio por bodega de la muestra – MM \$ Dic 2024



- La caída de ventas de la muestra en el último año es una muestra clara de la agresividad que mostró el entorno hacia el sector.
- Fue una combinación de menor tipo de cambio y una excepcional caída del ingreso de los consumidores argentinos.
- En los ocho años anteriores se observó un crecimiento de casi el 30%, en gran medida generado por empresas de mediana envergadura. No se observó esta expansión en las más chicas y tampoco en las más grandes.
- Este grupo de empresas más expansivas revelan una mayor participación en la exportación.
- Luego de 2018, estas empresas aprovecharon un mejor tipo de cambio, contaban con una participación importante de sus ventas en el mercado externo y operaban en franjas de precios más elevadas.
- Será difícil revertir esta caída en el ejercicio siguiente por la demora en que cambien las condiciones de contexto que las habían favorecido.

En los últimos dos años se ve con claridad cómo el mercado doméstico aportó casi la misma cantidad de ingresos y que fue la exportación la que se deterioró. El aumento suave que se verificó en las ventas de estas empresas en el mercado doméstico fue gracias a un desplazamiento hacia franjas de precios más elevadas a la par que caía volumen total

Ventas promedio por mercado - MM \$ Dic 2024

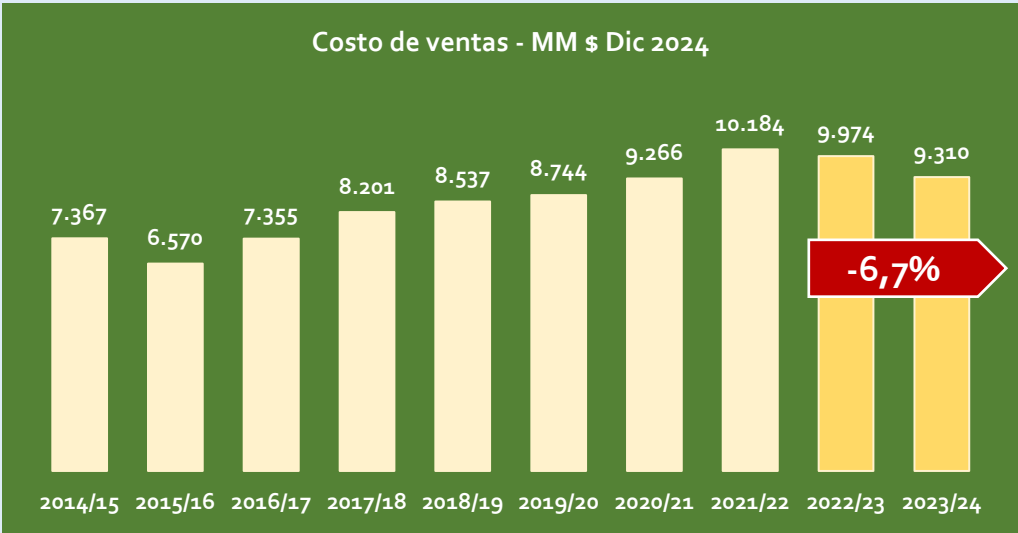


Participación Mercado Interno Muestra de bodegas

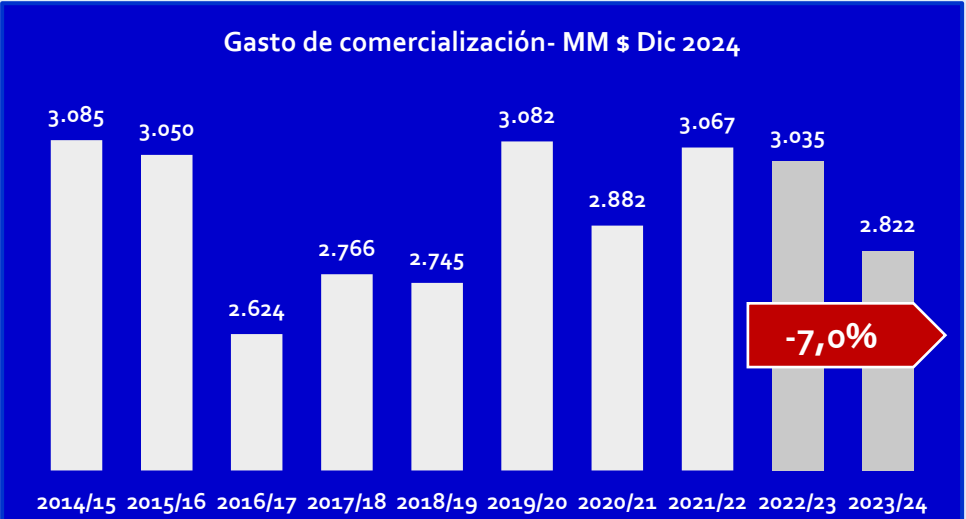




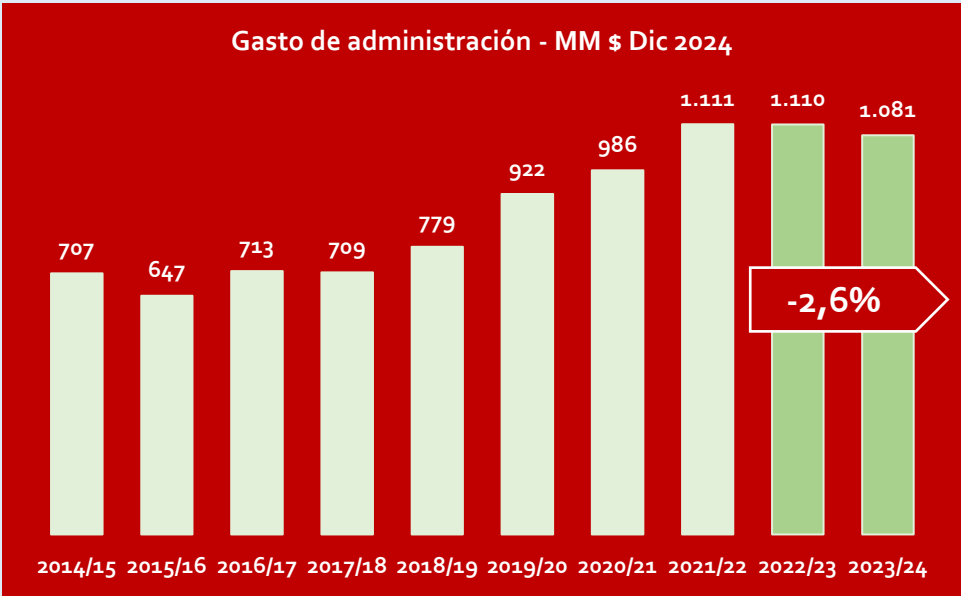
Los costos de las bodegas han acompañado a las ventas y en el último año se advierte cómo la mala performance del sector se transmitió, aunque donde más sufrió fue en gastos promocionales lo cual tendrá sus efectos negativos hacia adelante



El costo de ventas disminuyó más que la caída de ventas lo cual se explica por la menor carga de compras, en especial de materias primas, y en una violenta reducción de inventarios en especial las empresas más grandes.



Los Gastos de Comercialización tuvieron la mayor caída relativa lo cual está relacionado a la eficacia de penetrar mercados deprimidos, pero constituye una alerta para los próximos años dada la necesidad de trabajar intensamente en éste área.

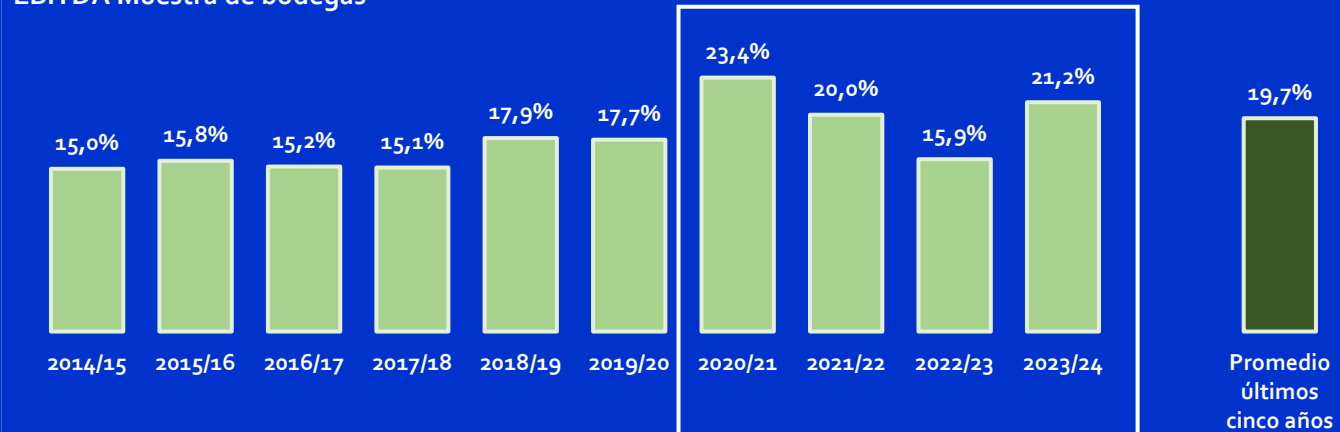


A pesar de que cayó más que las ventas lo que aparece preocupante en los Costos de Administración es su crecimiento en los últimos años que deberían haber sido de racionalización de la estructura con la incorporación de tecnología.

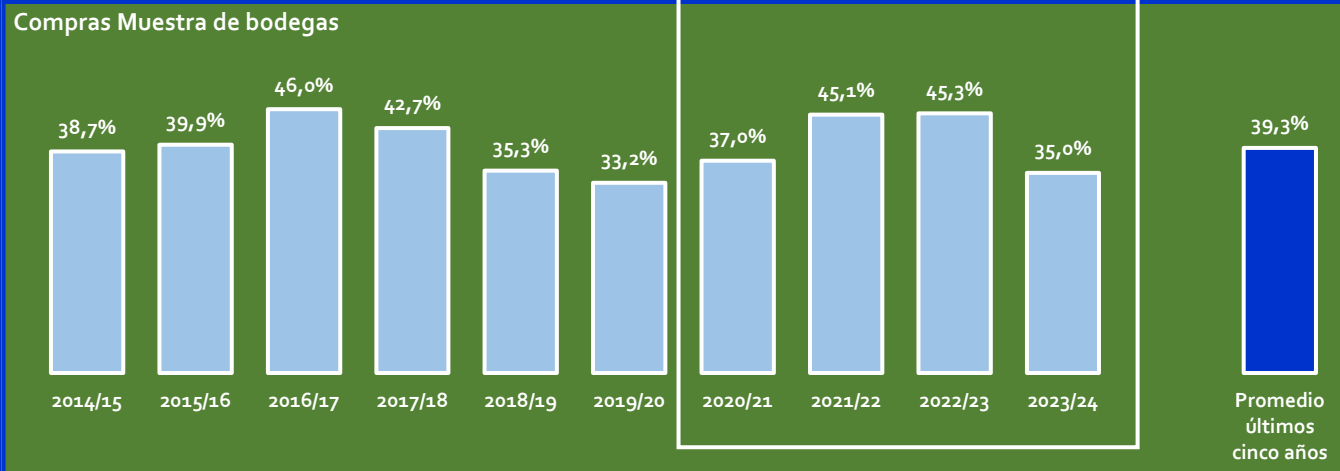


Se verifica en este grupo seleccionado un aumento de rentabilidad, aunque una mirada más precisa nos muestra que no parece sostenible en el largo plazo esta tendencia.

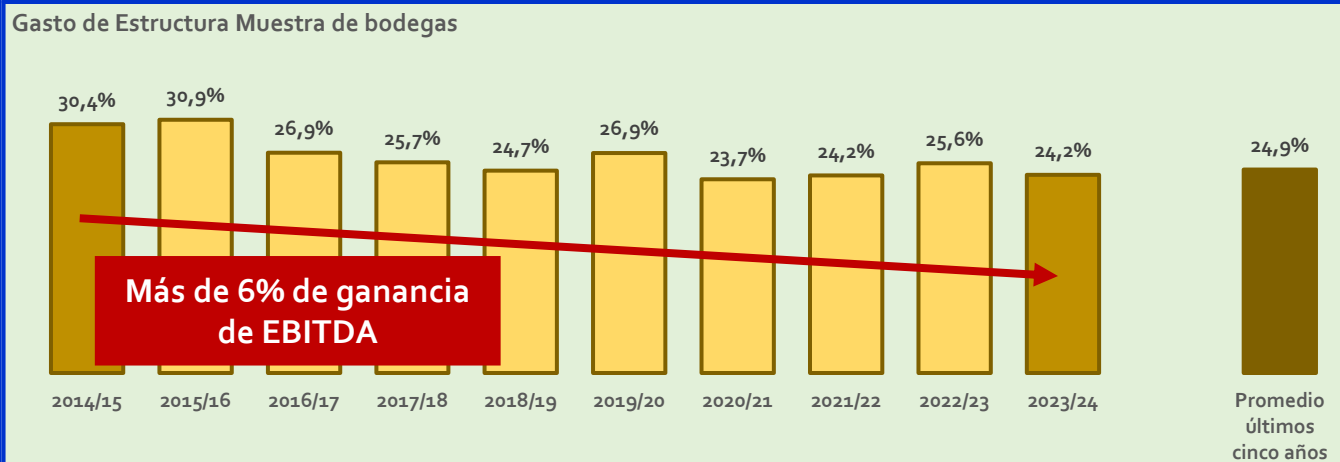
EBITDA Muestra de bodegas



Compras Muestra de bodegas



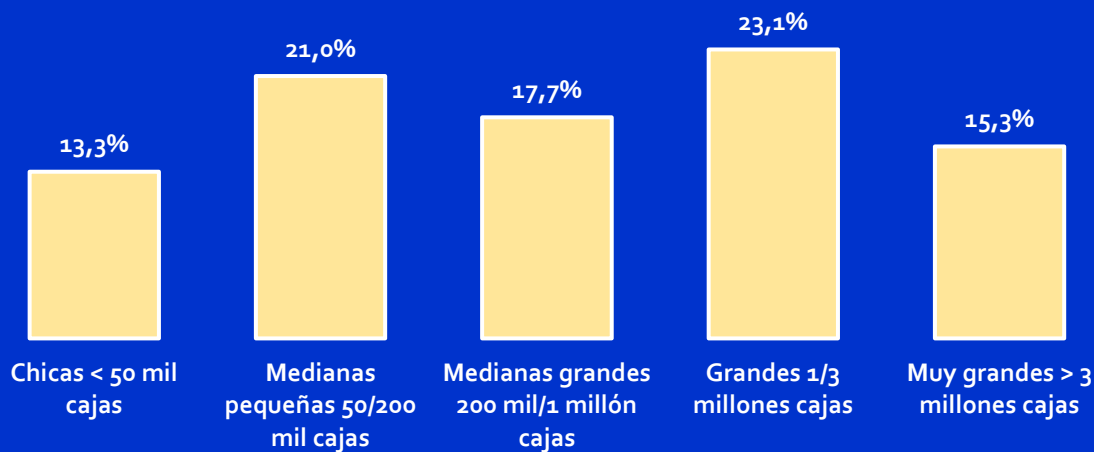
Gasto de Estructura Muestra de bodegas



- En los últimos años el EBITDA de la muestra de bodegas seleccionadas, que son de buena performance comparada con el total da cuenta de que ha crecido, lo cual debería ser considerado como una buena noticia.
- Sin embargo, valen algunas aclaraciones como es el hecho de que estamos mirando ratios muy por debajo de sus pares internacionales.
- Es necesario, además, observar la contracara y es que gran parte de este aumento se ha originado en el monto de Compras donde están principalmente las materias primas lo cual lleva a una primera conclusión y es que mientras la rentabilidad de unas crecen en la cadena en otras disminuye. En estos años de excedentes de inventarios y cosechas elevadas en producción a la producción de uva le tocó la peor parte.
- Si hacemos un cálculo de suma cero no es clara entonces la ganancia sectorial.
- Por otra parte, en estos años se visualiza un fuerte ajuste en los Gastos de Estructura (Administración más Comercialización) lo que ha sido un considerable esfuerzo para las bodegas aunque no en todos los casos esto ha sido más eficiente y en muchos han sido hechos con eficacia lo cual no es sostenible.
- La conclusión es que aumentó rentabilidad pero no parece venir de un proceso de mejora competitiva, esencial para proyectar con éxito al sector.

En los próximos años la gestión del negocio va a requerir una mirada aguda sobre: inmovilización de activos, rotación de los inventarios y portfolio de vinos para lograr una adecuada ecuación de rotación y margen

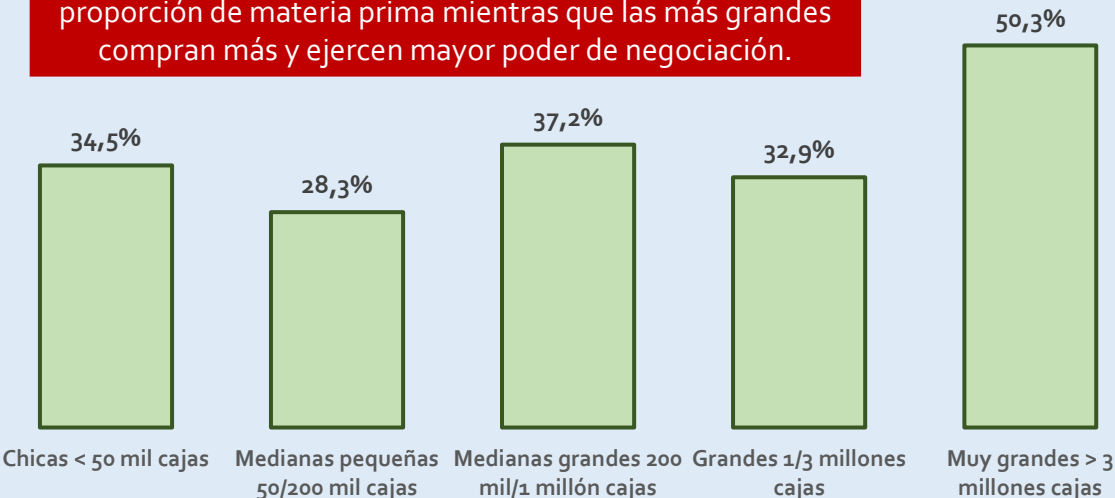
EBITDA en relación a las ventas totales  
Promedio últimos cinco años



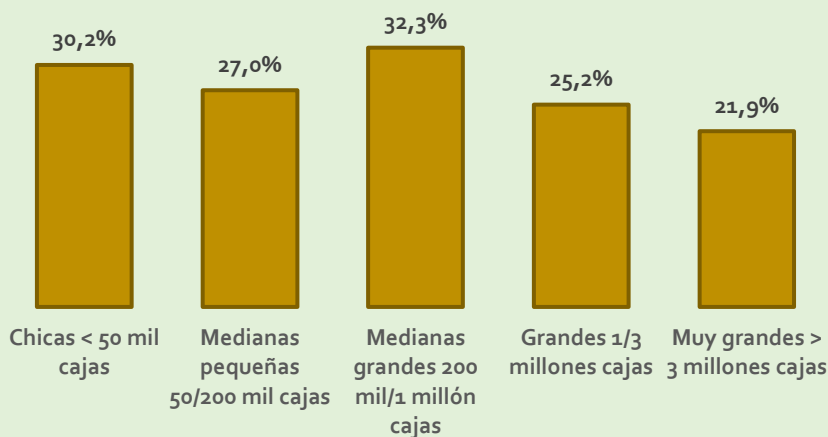
La rentabilidad medida por EBITDA es muy distinta según el tamaño de las empresas. Las más chicas actúan en franjas de precios más bajas mientras que las más grandes apelan a las economías de escala. Se advierte que el tamaño mediano está en una posición incómoda porque no goza de ninguno de esos beneficios.

Compras en relación a las ventas totales

Las empresas más chicas se autoabastecen en mayor proporción de materia prima mientras que las más grandes compran más y ejercen mayor poder de negociación.

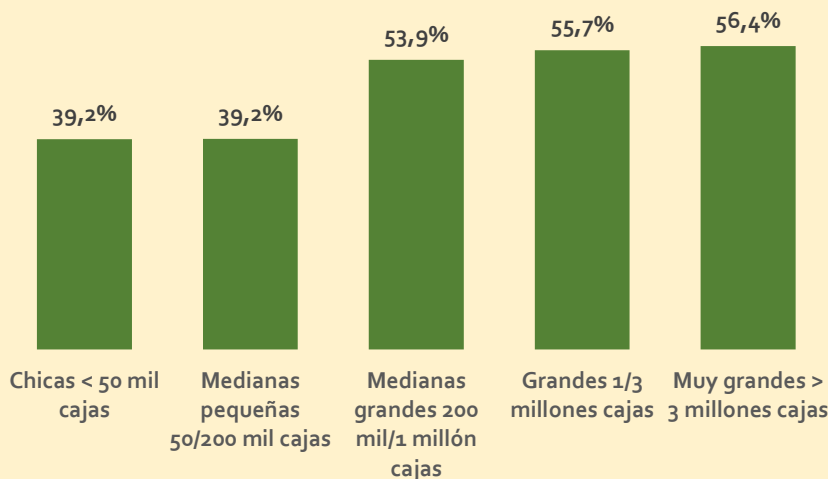


Gastos de estructura en relación a las ventas totales



En cuanto a los gastos de estructura son las más chicas las que todavía tienen un espacio importante a ganar de la mano de la profesionalización, en especial en las áreas de administración.

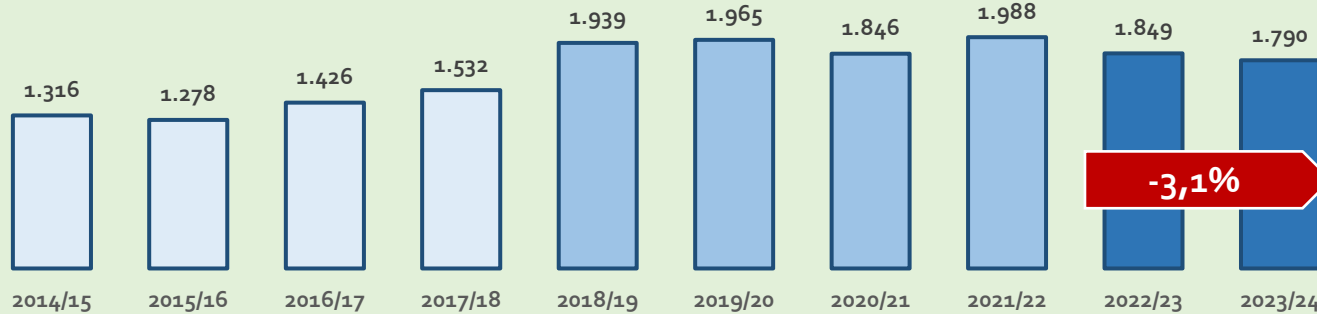
Participación promedio mercado interno



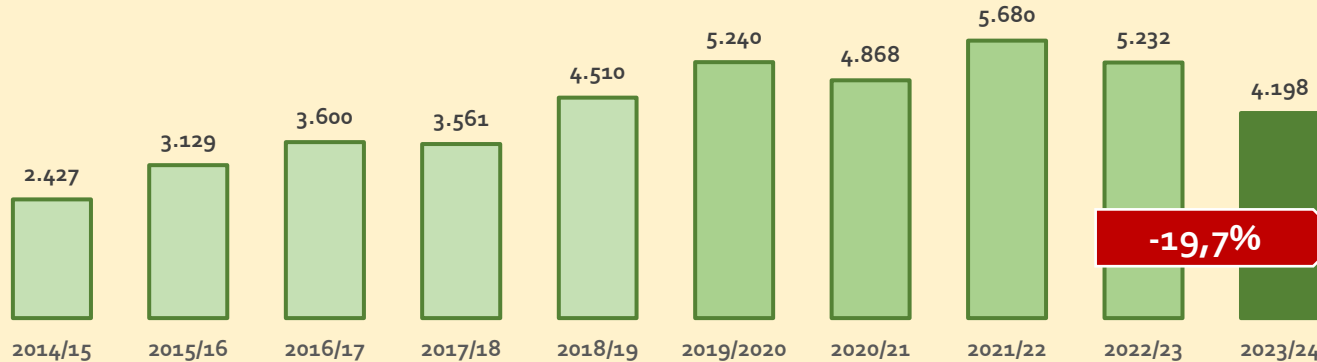
Claro que las más chicas tienen límites a la disminución de costos de estructura dado que están especializada en el mercado externo donde logran competir en franjas más altas de precios. Sin embargo, les exige costos importantes en lo comercial lo cual indica que el mejor camino parece ser el máximo enfoque.

No todos los tamaños tuvieron el mismo comportamiento lo que nos acerca tanto a la productividad como a la llegada al mercado según la envergadura

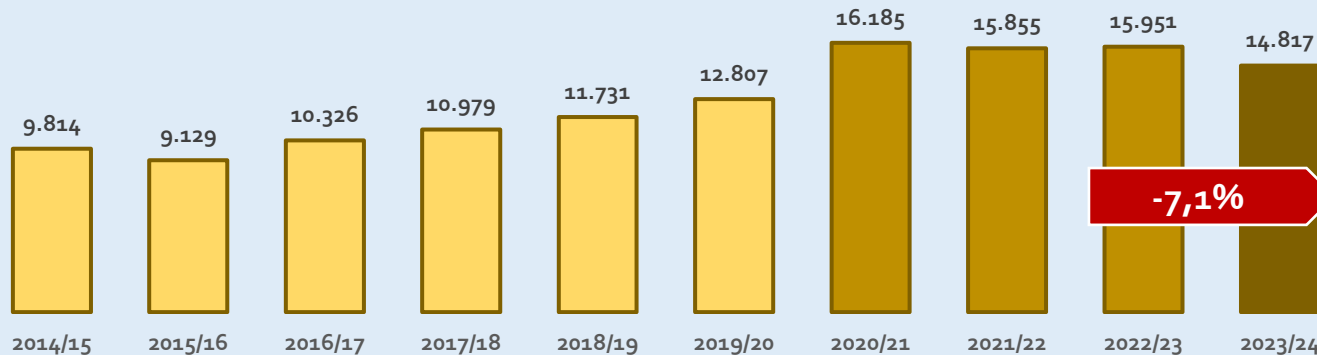
Ventas promedio bodegas pequeñas  
<50K Cajas - Millones \$ Dic 2024



Facturación promedio empresas medianas chicas  
50/200K Cajas – Millones \$ Dic 2024

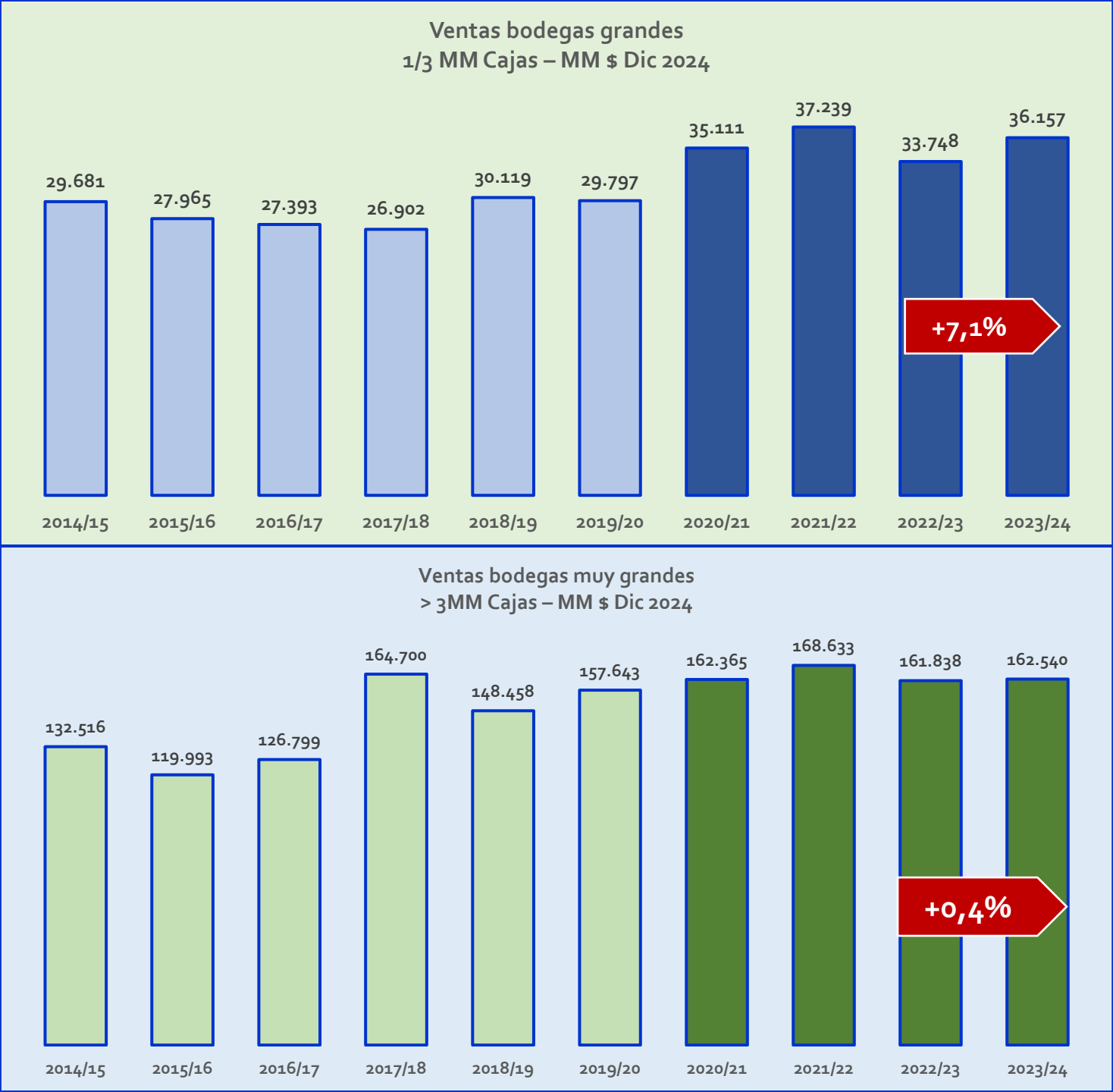


Ventas promedio bodegas medianas  
200/500K Cajas – Millones \$ Dic 2024



Las empresas más pequeñas en general tuvieron una caída superior al promedio, en especial las que venden entre 50 y 200 K cajas, aunque su disminución lleva por lo menos dos o tres años.  
La principal causa es su elevado enfoque en la exportación en años difíciles de competir en los mercados internacionales tanto por el contexto internacional como el nacional

Las empresas más grandes tuvieron un comportamiento más expansivo, aunque todavía con facturaciones menores que en 2022

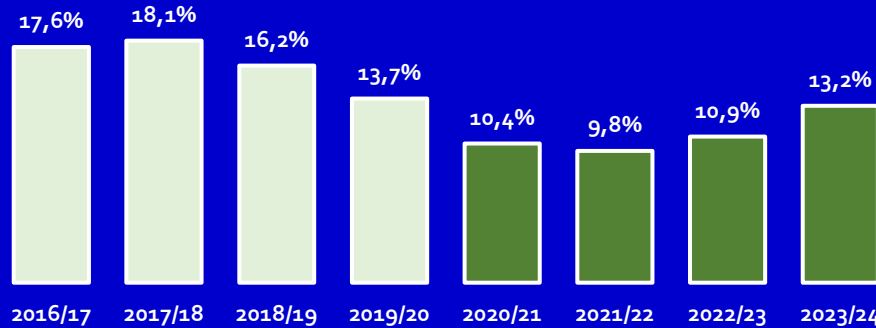


Distinta fue la situación de las bodegas de mayor envergadura que mostraron una expansión, tendencia distinta a toda la muestra.

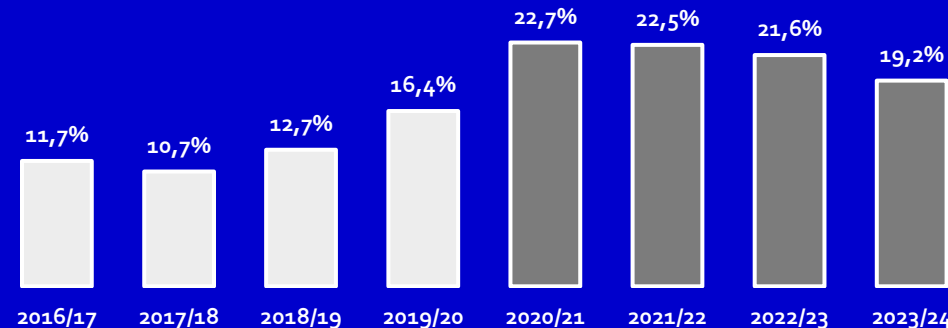
En las de 1 a 3 millones de cajas hay que relativizar el alto crecimiento porque venían de una fuerte caída el año anterior. Estas empresas sufrieron en mayor magnitud el reacomodamiento de inventarios de los últimos años y están más posicionadas en el mercado interno

# La evolución de la rentabilidad medida por EBITDA muestra con claridad lo ajustado del negocio

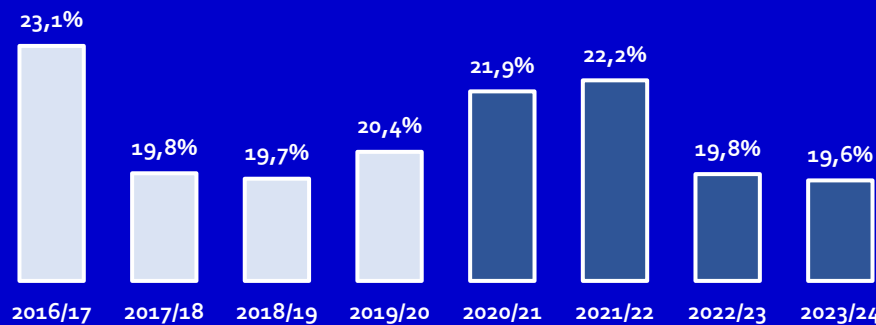
Promedio móvil EBITDA Bodegas Pequeñas (<50K Cajas)



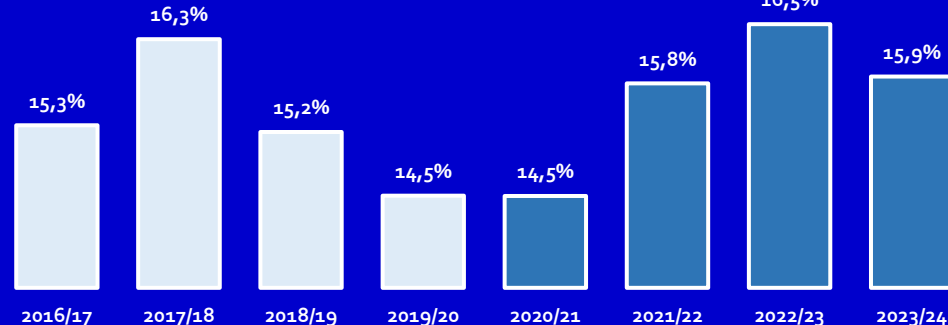
Promedio móvil EBITDA Empresas Grandes 1/3 MM Cajas



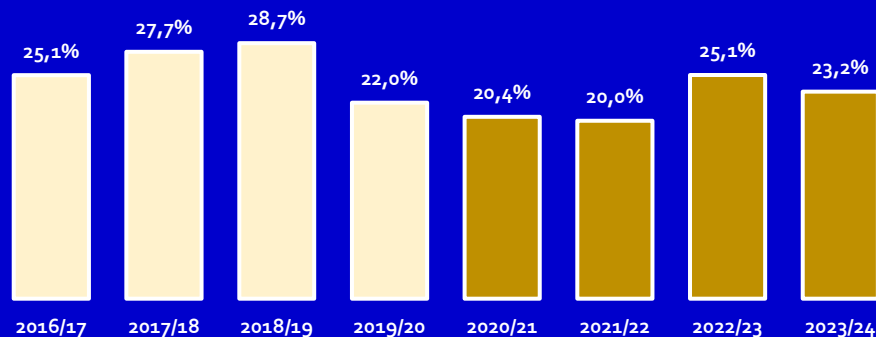
Promedio móvil EBITDA Bodegas Medianas Chicas (50/200 K cajas)



Promedio móvil EBITDA Bodegas muy grandes (> 3 MM Cajas)



EBITDA Bodegas Medianas Grandes (200K/1 MM Cajas)



Más allá del estancamiento general en las ventas se puede advertir que los últimos años la rentabilidad es menor que una década atrás, en especial en las empresas más pequeñas.

Claramente, esta situación no les ha permitido realizar inversiones y modernizarse al ritmo que requieren frente a la competitividad de los mercados.

Se puede ver cómo las más grandes aprovecharon tanto la disminución de precios de la materia prima como también la mejora de productividad obligada por la situación.

# Para reflexionar frente al cambio de contexto aún con la incertidumbre que existe

En los últimos años la industria del vino argentino se encuentra presionada por un conjunto de señales adversas, en especial del contexto macroeconómico argentino, que le impiden desarrollar adecuadamente su potencial





# La ecuación que miran los dueños de los negocios y también los inversores si hay operaciones de M&A

**CÓMO AUMENTO MÁRGENES**

- Cambio mi portfolio hacia categorías Premium
- Bajo costos de operación
- Aumento mis gastos de promoción
- Inmovilizo activos corrientes
- Aumento mis Activos Intangibles (Imagen)

**QUÉ HACEN HOY LAS EMPRESAS**

- Discontinúan líneas de bajo margen
- Revisan costos ocultos
- Desarrollan marcas de alta gama
- Buscan mercados atractivos y se alejan de los poco atractivos

**Margen**



**CÓMO BAJO LOS NIVELES DE ACTIVOS**

- Cambio de propiedad a alquiler
- Me abastezco de terceros
- Me concentro en el core del negocio
- Eficientizo los Activos Fijos existentes

**QUÉ PRIORIZAN HOY LAS EMPRESAS**

- Activos Fijos: Incorporan inversiones de alto Pay Back (IoT, ERP, BI) que optimizan uso de activos; invierten en fincas estratégicas y con rentabilidad de largo plazo; aumento de eficiencia de línea; convenios de largo plazo de abastecimiento
- Activos Corrientes: Mejoras en administración de inventarios; descartan activos que no rotan; estandarizan insumos


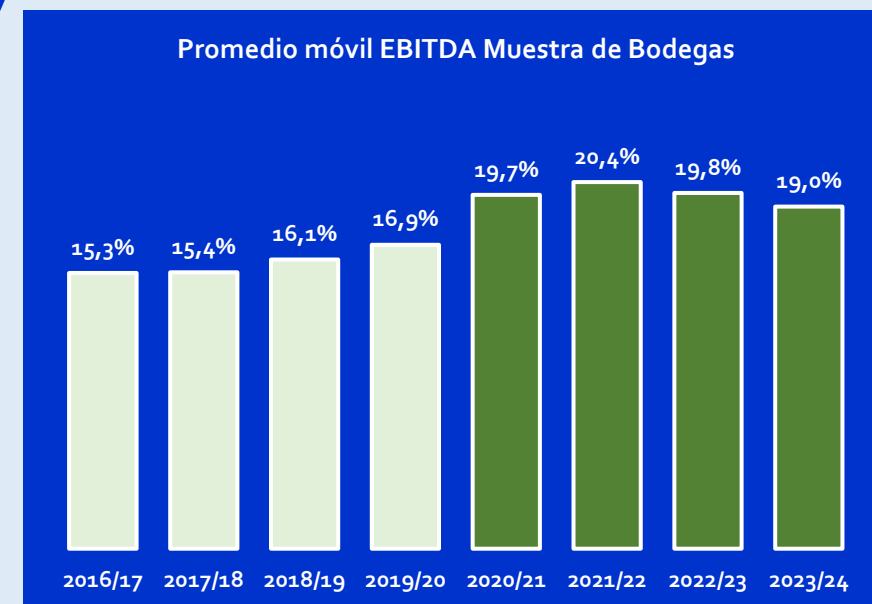
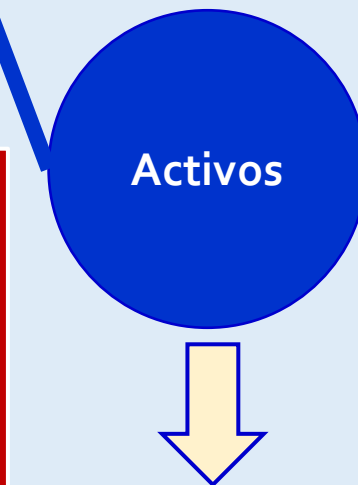
**CÓMO AUMENTO ROTACIÓN**

- Agrego a mi portfolio categorías más bajas
- Mejoro mis procesos de abastecimiento
- Disminuyo la inmovilización de inventarios
- Disminución de SKU

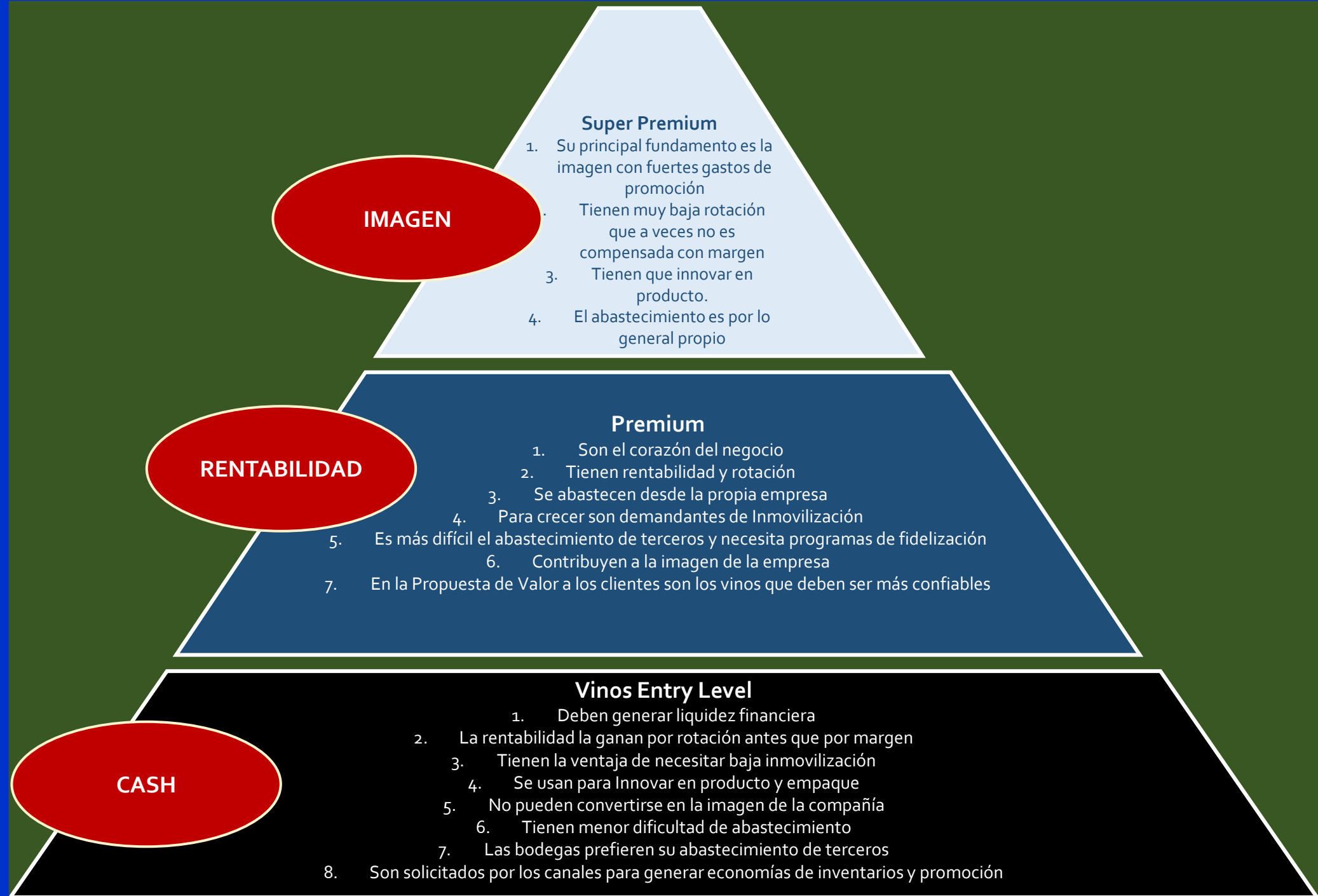
**QUÉ HACEN HOY LAS EMPRESAS**

- Desarrollan líneas que abastecen con vino de traslado
- Trabajan con proveedores eficientes
- Tercerizan almacenamiento y logística
- Disminuyen SKU

**Rotación**

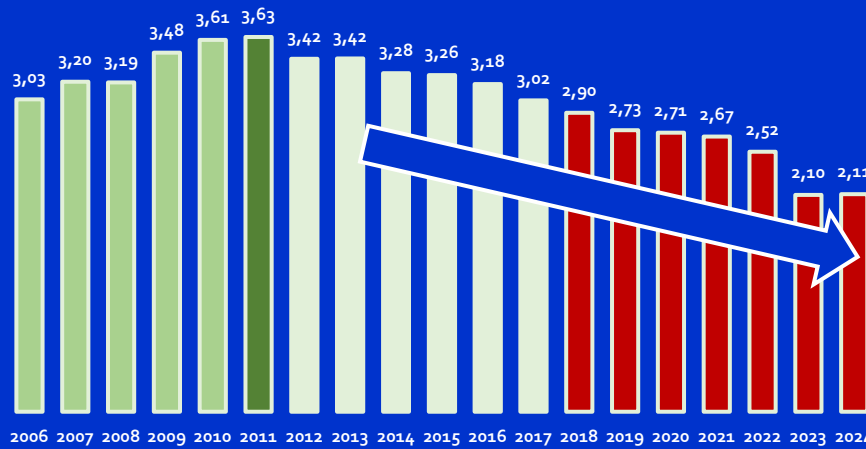



Las empresas en el futuro estarán muy exigidas en el diseño de sus portfolios y en especial deberán tener en cuenta las tendencias y sus cambios frecuentes



Si comienza un ciclo de cambio de reglas económicas y las ventas crecen encontrarán un mercado muy distinto al de hace quince o veinte años atrás donde la flexibilidad será la norma y es allí donde mayor debilidad tiene el sector

Facturación total - BB \$ Dic 2024- MAT Diciembre



- La ya famosa V se pareció más a una U, esperemos, y las empresas deberán afrontar ese cambio con profundas reformas estructurales pues el entorno cambió.
- La competencia ya no es la misma que en años anteriores y las exigencias son muy distintas tanto por los hábitos de los consumidores como por la presión que generan los competidores.

### DE DONDE VENDRÁ Y ADONDE IRÁ EL FINANCIAMIENTO

#### Financiamiento de Capital de Trabajo

- Bancario
- Aumento de Cuentas por Pagar

#### Financiamiento de CAPEX

- Bancario ligado a Proveedores
- Sólo a empresas de acreditada solvencia y pruebas de retorno de las inversiones

#### Financiamiento de Intangibles

- Sólo con fondos propios.
- Buena calificación bancaria.
- Posibles fondos internacionales de desarrollo

#### Nuevas formas que aparecerán

- Formas de trabajar internacionalmente no disponibles en los últimos años y que empiezan a aparecer
- Mayor accesibilidad al mercado de capitales
- Alianzas nacionales o internacionales
- Aparecen nuevos actores en el mercado financiero

### POR DONDE VENDRÁ EL CAMBIO

Oportunidades selectivas en el mercado externo

Algo de mejora de ingresos Mercado Interno en el plazo cercano

Mejora de competitividad por disminución de costos

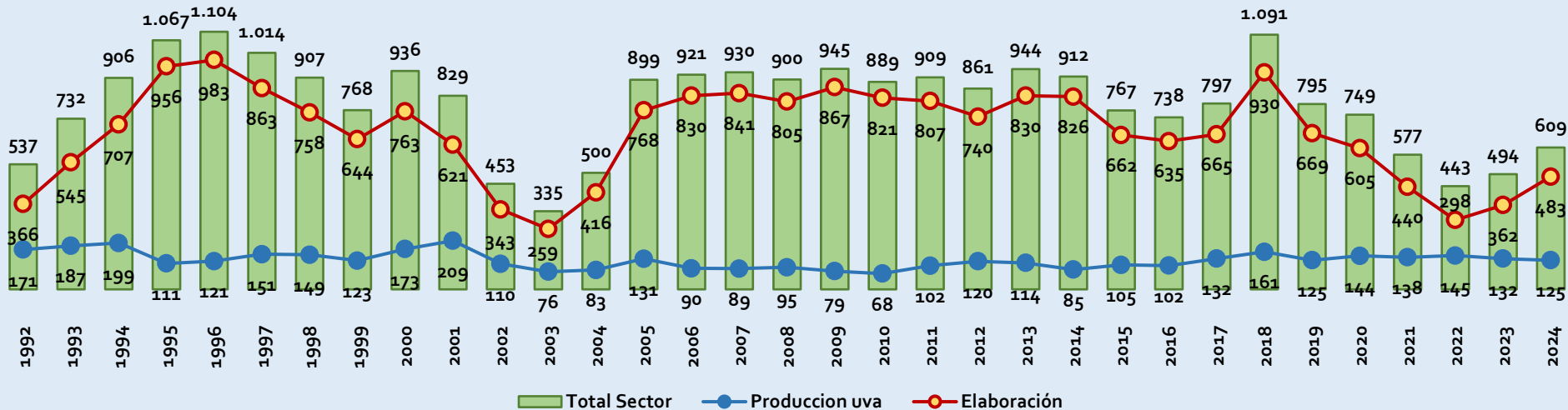
Maduración de procesos de mejora ya iniciados y muchas comenzando

Mayor cercanía a los clientes como política de gestión de las empresas

Aunque lejos del crédito que tienen los países competidores mundiales, en 2024 ha crecido nuevamente el crédito y todo parece indicar que seguirá su expansión. Además, la participación de la vitivinicultura en el total de crédito al sector privado se ubica en sus niveles máximos, esto muestra la atracción de la vitivinicultura para el sector bancario.

Prestamos del sector financiero al sector vitivinícola  
(miles MM \$ Diciembre 2024 - MAT Diciembre) - Fuente: BCRA

La actividad primaria participa en un 21%, básicamente Cosecha y Acarreo



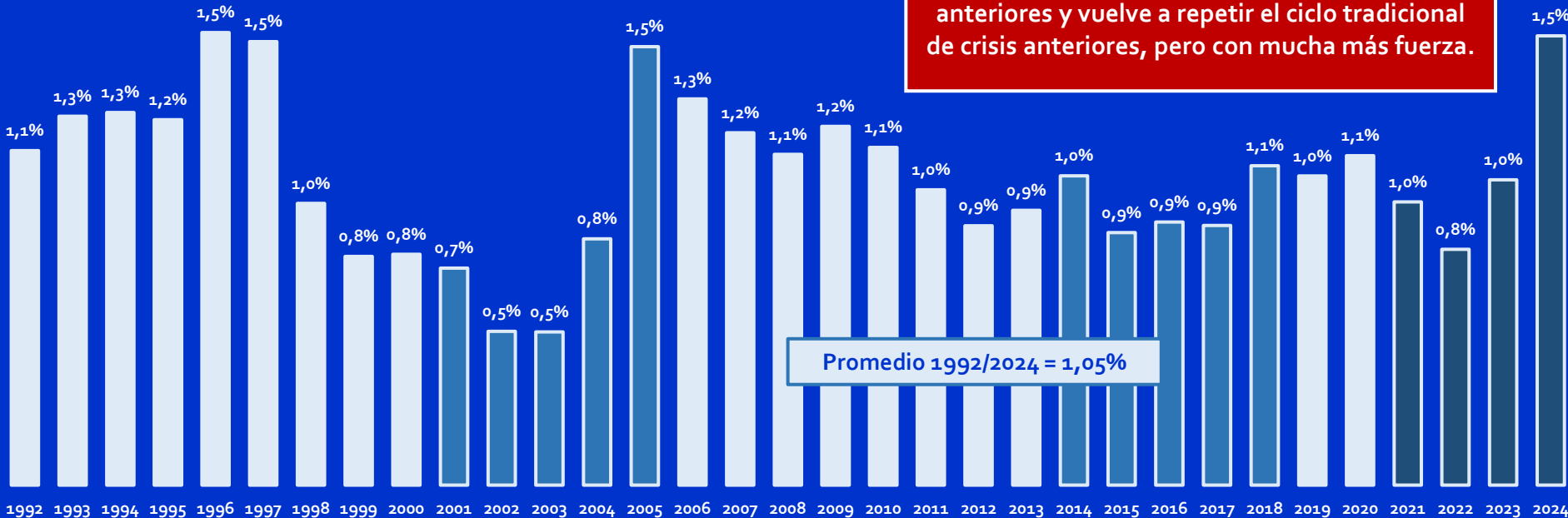
+23,2%

+33,6%

-5,0%

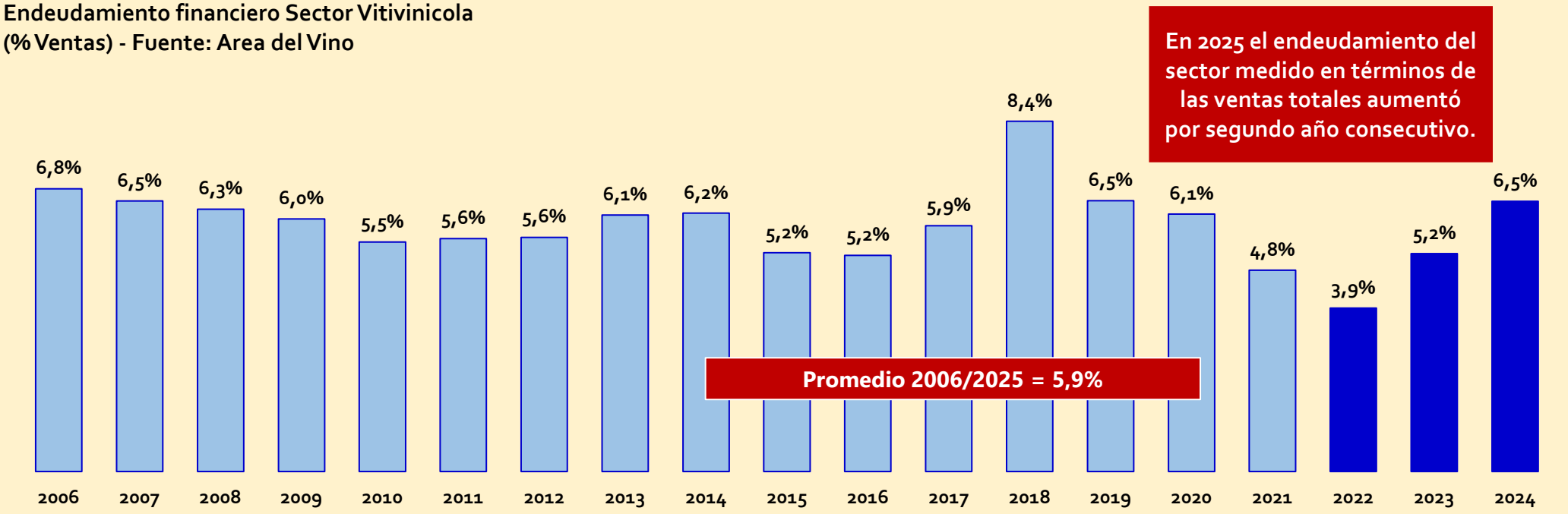
Participación del sector vitivinícola en el financiamiento del sector privado - Fuente: BCRA

En 2024 el sector ha mostrado una atraktividad para el sector financiero muy superior a años anteriores y vuelve a repetir el ciclo tradicional de crisis anteriores, pero con mucha más fuerza.

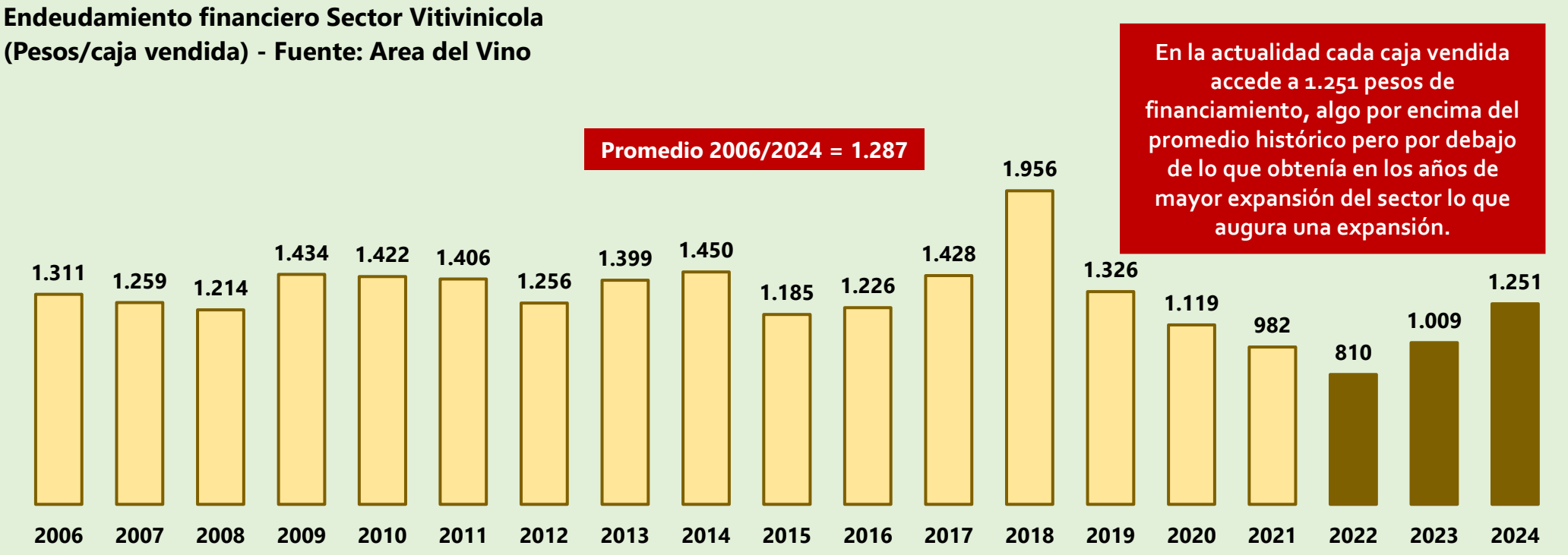


El financiamiento al sector vitivinícola siguió creciendo en gran medida a expensas de un mayor endeudamiento, aunque todavía parece haber un espacio importante si se tiene en cuenta cuánta plata de financiamiento tiene cada caja vendida

Endeudamiento financiero Sector Vitivinicola (% Ventas) - Fuente: Area del Vino



Endeudamiento financiero Sector Vitivinicola (Pesos/caja vendida) - Fuente: Area del Vino



# Performance de los últimos años de un conjunto de bodegas según su tamaño

## RESULTADOS PROMEDIO ULTIMOS CINCO AÑOS - % de las Ventas

Concepto	Chicas < 50 mil cajas	Medianas pequeñas 50/200 mil cajas	Medianas grandes 200 mil/1 millón cajas	Grandes 1/3 millones cajas	Muy grandes > 3 millones cajas
<b>VENTAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Mercado Interno</b>	<b>39,2%</b>	<b>39,2%</b>	<b>53,9%</b>	<b>55,7%</b>	<b>56,4%</b>
<b>Mercado Externo</b>	<b>60,7%</b>	<b>60,8%</b>	<b>46,1%</b>	<b>44,3%</b>	<b>43,6%</b>
Existencia inicial	81,3%	43,9%	47,4%	25,0%	30,7%
Compras	34,5%	28,3%	37,2%	32,9%	50,3%
Costo de producción	30,1%	26,2%	32,8%	19,6%	16,2%
Existencia final	76,7%	43,0%	47,8%	27,1%	26,7%
Costo de ventas	64,5%	56,5%	55,9%	55,8%	64,8%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>35,5%</b>	<b>43,5%</b>	<b>44,1%</b>	<b>44,2%</b>	<b>35,2%</b>
Gastos de comercialización	18,7%	18,3%	20,2%	20,0%	17,9%
Gastos de administración	11,5%	8,7%	12,1%	5,3%	4,0%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>5,4%</b>	<b>16,5%</b>	<b>11,8%</b>	<b>19,0%</b>	<b>13,3%</b>
Amortizaciones y Depreciaciones	8,0%	4,5%	5,9%	2,5%	2,0%
<b>EBITDA</b>	<b>13,3%</b>	<b>21,0%</b>	<b>17,7%</b>	<b>23,1%</b>	<b>15,3%</b>
Gastos de Financiación	2,3%	1,8%	1,0%	4,1%	2,5%
Otros Ingresos y Egresos	1,4%	-5,0%	-11,6%	-3,9%	-0,7%
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5,4%</b>	<b>9,6%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>11,4%</b>	<b>10,1%</b>
Resultados extraordinarios	-4,7%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%
Impuestos a las ganancias	0,5%	3,8%	1,2%	3,9%	3,1%
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>0,3%</b>	<b>6,2%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,0%</b>

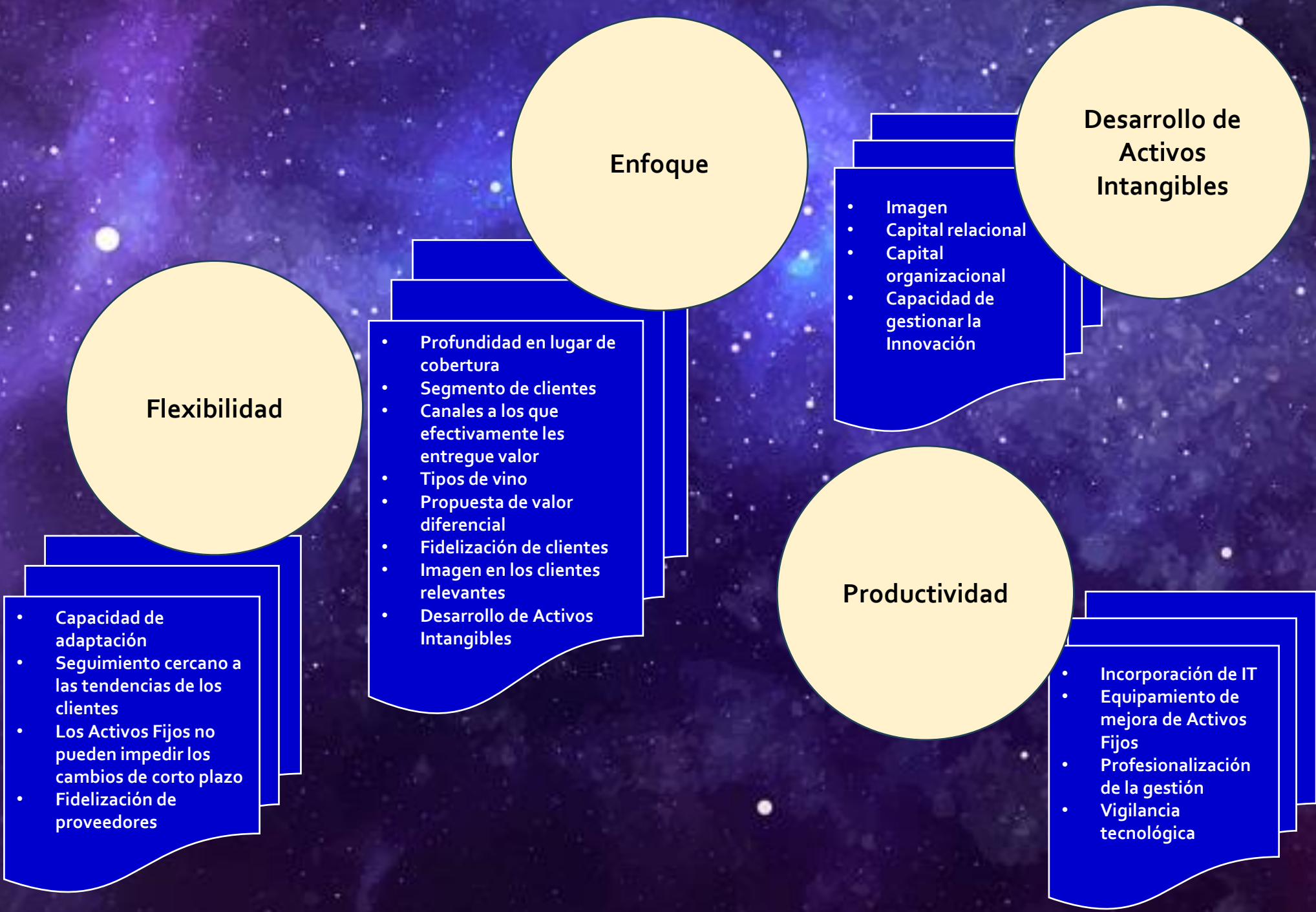
Las ratios más diferentes entre tamaños pueden observarse en:

1. La participación en el mercado interno donde la proporción es dominada por las más pequeñas lo cual para las perspectivas es un punto de partida interesante siendo que son las más grandes la que dominan la venta masiva de vinos en el mercado doméstico y sólo queda espacio para las más pequeñas en la alta gama y canales especializados.
2. Mientras que las Compras son cercanas a un tercio de las ventas en las más chicas, representan la mitad en las más grandes lo que lleva implícita una mayor inmovilización de Activos Fijos para empresas de menor envergadura y la necesidad de que aumente la productividad de esta inmovilización.
3. En los Gastos de Estructura, en especial de Administración es donde se observa una diferencia notable y es allí donde las más pequeñas tienen dificultades por su escala de disminuir, pero deberán hacer los máximos esfuerzos en especial en tecnología de información para bajarlos.



La agenda de los próximos años deberá estar marcada por la “profesionalización” de cara al cliente en toda la Ruta al Mercado.

EL CONJUNTO DE ESTRELLAS MÁS BRILLANTES FORMAN UN CONJUNTO QUE SE PODRÍA DEFINIR ENMARCAR COMO “INNOVACIÓN” QUE SE CONVERTIRÁ EN EL CENTRO DE LA DISCUSIÓN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



*¡¡¡Muchas gracias!!!*