

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA*

# Estrategia de Internacionalización para bodegas pyme argentinas con enfoque en el mercado canadiense

**Autoría:** Rodrigué, Lucas

**Año:** 2024

## ¿Cómo citar este trabajo?

Rodrigué, L.(2024). *Estrategia de Internacionalización para bodegas pyme argentinas con enfoque en el mercado canadiense*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital

Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13276>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina  
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**Estrategia de Internacionalización para  
bodegas pyme argentinas con enfoque en el  
mercado canadiense**

**2024**

**LUCAS RODRIGUÉ**

**TUTOR: Carlos Loisi**

## Agradecimientos

A la familia. A Meli, y nuestras hijas Lara, Cala, y Jazmín, que son el combustible de mis sueños, y que me acompañaron, aceptando sin renegar, largas ausencias durante mi trabajo, el estudio de la maestría, y el esfuerzo final que represento esta tesis.

Agradecimiento infinito para Alicia, que con su escucha activa plantó la semilla que culminó en este trabajo.

A Jorge, por enseñarme a poner mi mundo en un papel.

Al mundo Di Tella por darme una oportunidad, a sus profesores, a mis compañeros de estudio, y especialmente a Carlos Loisi por el empujoncito final que necesitaba para terminar este trabajo.

Finalmente, gracias a ese enólogo que alguna vez me contó sus secretos para hacer un mejor vino, a ese vitivinicultor que me enseñó sobre el raleo, la cosecha, y los secretos del suelo. Gracias a esos equipos comerciales que compartieron sus experiencias en el mundo de la negociación y me acompañaron en cientos de viajes por los confines del mundo. Gracias al vendedor anónimo de la tienda que me ayudó a comprender como son nuestros consumidores, y por supuesto, a todos los que nos levantamos con la pasión de poner un vino argentino en la mesa de los consumidores.

## Resumen Ejecutivo

Las bodegas líderes de la Argentina y el mundo, exportan sus productos -vinos- al mundo, infiriéndose que el crecimiento de todo proyecto vitivinícola deberá de abordar una estrategia de internacionalización que le permite adquirir un mayor volumen de ventas, diversificar su cartera de clientes, y absorber el conocimiento que ofrece el ingreso a los diferentes mercados consumidores de vino.

Las bodegas más pequeñas o carentes de experiencia en el rubro exportación se encuentran ante una problemática común de falta de recursos económicos así como el desconocimiento de las particularidades de cada uno de los mercados externos, demorando el desarrollo y crecimiento del negocio.

Aunque la proximidad geográfica y cultural de países latinoamericanos facilitaría la exploración comercial incipiente, se ha optado por el desarrollo del mercado canadiense, siendo este uno de los mayores compradores mundiales de vino, el cual se rige casi en su totalidad bajo un sistema monopólico en donde los gobiernos provinciales controlan la comercialización del vino.

El tamaño del mercado, el bajo riesgo crediticio de operar con sistemas monopólicos, el libre acceso a la información, y la transparencia de su operatoria logística y comercial, así como la valoración del vino argentino entre los consumidores canadienses hacen de este mercado, uno de los más atractivos para todo tipo de bodegas, incluso, aquellas que dan sus primeros pasos en busca de la internacionalización.

## Palabras clave

Sector Vitivinícola

Internacionalización de Pymes

Exportar a Canadá

## Introducción / Prefacio

El presente trabajo de investigación se hará en un formato descriptivo tipo consultoría, basado en datos secundarios, bibliografía específica de la industria vitivinícola, artículos de revistas y periodísticos, e información que consta en las redes. Describiendo metodologías de trabajo y aquellas acciones que permitan desarrollar o potenciar el carácter exportador de una bodega pyme Argentina; considerando a Canadá como el mercado a abordar, dada su atractividad comercial y su particular forma de operar bajo un sistema monopólico.

El objetivo general de la tesis buscará responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es la mejor estrategia que debe seguir una empresa del sector vitivinícola argentino para poder introducir sus vinos en el mercado canadiense?

La industria vitivinícola cumple un rol de suma importancia en el posicionamiento de la marca país Argentina, es también una excelente economía regional que genera fuentes de trabajo, desatacándose en el extranjero, donde se la relaciona como parte de la identidad argentina, tal y como ocurre con el Tango, el futbol, y el asado. Esta identidad es valorada por el consumidor canadiense, quien encuentra en los vinos argentinos, un fenómeno cultural y gastronómico, fácil de adoptar gracias a la calidad de sus vinos y una excelente relación precio calidad.

En el desarrollo de la siguiente tesis se presentará un camino ideal en el que una bodega pyme pueda lograr la internacionalización, para pasar así de un modelo local de comercialización a uno internacional, el alcance global de la industria del vino, la observación del mercado canadiense, y las tendencias de exportación argentina según sus segmentos más atractivos para los pequeños y medianos productores.

Se observará cómo disminuir el impacto que genera la distancia geográfica con los mayores mercados mundiales, identificando aquellas barreras culturales que dificulten la comunicación con el mercado, gestionando la carencia de recursos económicos mediante el uso de redes de promoción industrial y comercial. Las herramientas que se necesitan para torcer esta realidad involucran conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros, y es que atentos a esta

dificultad, se optó por realizar un estudio sobre uno de los principales mercados mundiales, uno que es particularmente difícil de comprender, y que está abierto a infinitas oportunidades (Canadá).

Se ingresará de lleno al mundo de los monopolios del vino, un proceder muy diferente al acostumbrado por los productores latinoamericanos, y que permitirá comprender las diferencias entre las provincias canadienses, así como el rol del agente o importador. Finalmente se presentarán algunas estrategias para la correcta introducción de productos en las diferentes provincias canadienses, identificando las variables que le permitirán al productor diferenciarse de su competencia, gracias a la combinación de una correcta comunicación de identidad de marca y el seguimiento de protocolos comerciales -marketing y ventas- que le permitan ofrecer una propuesta superadora.

## Índice

Agradecimientos .....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Palabras clave.....	4
Introducción / Prefacio .....	5
Lista de tablas.....	10
Lista de figuras .....	11
CAPITULO 1 – Internacionalización de Empresas .....	12
1.1 - Introducción .....	12
1.2 - Tamaño de la empresa.....	12
1.3 - Formas de Internacionalización .....	13
Enfoque gradual tradicional.....	14
Born Global / Orientación Internacional desde el principio. ....	14
Born-again Global / Orientación Internacional adquirida ulteriormente.....	14
Participantes de la cadena de valor mundial “Exportación Indirecta”.....	14
1.4 - Herramientas para el crecimiento de la empresa. ....	15
1.5 - Innovación.....	17
1.6 - Financiamiento .....	19
Financiamiento Interno.....	19
Financiamiento Externo. ....	19
1.7 - Organizaciones que rigen el comercio internacional. ....	20
1.8 - Lenguaje único de la logística internacional.....	21
Incoterms .....	21
Seguro de transporte internacional.....	24
1.9 - Desafíos en el camino de la internacionalización.....	25
CAPITULO 2 - Mercado Global del Vino .....	26
2.1 - Introducción.....	26
2.2 - Clasificación: .....	27
Método de elaboración: Vinos tranquilos, espumantes, encabezados. ....	28
Denominación de Origen .....	29
Tendencias Productivas .....	30
2.3 - Movimientos Internacionales .....	31



Superficie Plantada .....	31
Producción mundial de Vino .....	32
Consumo de Vino .....	35
Comercio Internacional.....	37
Tipos de productos por categorías .....	37
Mayores Exportadores .....	38
Precio Promedio.....	41
Mayores Importadores .....	42
2.4 - Posicionamiento y relevancia internacional .....	45
Exportadores .....	45
Importadores .....	49
CAPITULO 3 – Canadá: Demografía, mercados, y sus sistemas regulatorios .....	50
Reseña sobre Canadá.....	50
Sistemas Monopólicos Públicos en la comercialización de bebidas alcohólicas. ....	50
3.1 - Agencias .....	51
Agencias Nacionales.....	53
Agencias Regionales.....	54
Agencias Locales .....	54
3.2 - Análisis Provincial.....	55
Columbia Británica .....	56
Manitoba.....	57
Saskatchewan.....	58
Alberta.....	60
Ontario .....	61
Quebec .....	62
Provincias Marítimas.....	62
CAPITULO 4 – Argentina, exportaciones e identidad. ....	63
4.1 - Exportaciones.....	63
Cepas de Exportación.....	65
Instituto Nacional de Vitivinicultura .....	66
4.2 - Organismos de Promoción Externa .....	66
• Wines Of Argentina -WofA- .....	66
• CFI -Consejo Federal de Inversiones-: .....	66

• Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.....	67
• COVIAR.....	67
• Otros .....	67
4.3 - Requisitos técnicos para registrarse como exportador .....	67
CAPITULO 5. Estrategia comercial de una bodega pyme para internacionalizarse.....	69
5.1 - Introducción a la exportación de vino. ....	70
Beneficios de la internacionalización de una Pyme.....	70
Route to Market.....	70
Características particulares de la exportación de vino a Canadá .....	71
Actualidad de la exportación de vino .....	72
5.2 - Desarrollo de Nuevos Negocios.....	72
Identificación de importadores y/o agentes.....	72
Participación en Ferias Internacionales .....	73
Formas de presentación en ferias internacionales.....	74
5.3 – Aspectos relevantes en una primera presentación con importadores .....	75
Identidad y posicionamiento de bodega .....	75
5.4 - Marketing y Fijación de Precios .....	76
Competitive set.....	76
Fijación de precios de exportación .....	77
Cálculo de Comisiones e inversión en marketing .....	78
Actividades con valor agregado en el marketing.....	79
5.5 - Operaciones y tareas asociadas a la exportación .....	80
Ficha Técnica .....	80
Elaboración de Etiquetas .....	81
Armado de ficha de producto .....	83
5.6 – Contratos y cobros .....	84
Elección de divisas para operar con Canadá.....	84
Cadena de pagos en Canadá – Comprador Monopólico y Privado .....	84
Cobertura de seguros internacionales.....	86
Contratos y carta de representación .....	86
CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	87
LISTA DE REFERENCIAS.....	90

## Lista de tablas

Tabla 1 - Exportaciones Mundiales de Vino, principales productores, y participación por categoría. ....	40
Tabla 2 - Principales países importadores de vino, y sus categorías. ....	43
Tabla 3 - Listado resumido de agencias canadienses. ....	53
Tabla 4 - Población, Ingreso promedio, venta promedio de vino en Canadá. ....	55

## Lista de figuras

Ilustración 1 - Cadena de Valor .....	15
Ilustración 2 - Producción Mundial de vino, principales productores en volumen -mhl-. .....	33
Ilustración 3 - Consumo Mundial de Vino, principales mercados en volumen -mhl-.....	35
Ilustración 4 - Promedio Exportaciones de vino Argentino en Valor FOB (2020/21) .....	65
Ilustración 5 - Etapas de la exportación de vino a Canadá .....	69
Ilustración 6 - Calculadora de precios del monopolio canadiense de Manitoba .....	78
Ilustración 7 - Legislación Canadiense para el armado de etiqueta y contra etiqueta .....	83

# CAPITULO 1 – Internacionalización de Empresas

## 1.1 - Introducción

El principio de internacionalización de empresas representa aquellas transformaciones que afrontará una organización para conquistar el mercado externo. Las ventajas de la Internacionalización incluyen el aumento de la competitividad, la diversificación de cartera de clientes y sus riesgos, consolidación y generación de nuevos negocios, aumento del valor de marca, entre otros.

En el presente capítulo se identificarán marcos teóricos que definirán el ritmo de tales cambios, siguiendo pensamientos como el “Modelo de Uppsala” (Johanson y Vahlne, 1977) que es considerado un modelo de transformación gradualista, así también como estructuras veloces, llamadas comúnmente las empresas “Born Global”, en español - Orientación internacional desde el principio-.

Se diferenciarán los tipos de empresas, el impacto del tamaño o cantidad de recursos, la condiciones que deben reunir las organizaciones, la importancia de su cadena de valor, los activos humanos, y posteriormente se identificarán las herramientas comúnmente utilizadas en el comercio internacional que permitirán sentar las bases de los capítulos posteriores.

## 1.2 - Tamaño de la empresa.

Microempresas, Pequeñas, Medianas, y Grandes, son formas de categorizar a las empresas según su tamaño. Aunque con cierto consenso, cada país determinará los requisitos que deberá cumplir una organización para ser debidamente encasillada, basándose comúnmente en las siguientes categorías; facturación anual, cantidad de empleados, y su actividad económica.

Cada encuadre tendrá sus beneficios, particularmente impositivos, por lo que su correcta determinación tomará relevancia. La Ley Argentina 24467 sancionada en 1995 y actualizada en 2013, considera en su artículo 79 la siguiente clasificación:

- **Micros:** cuando tengan una planta de personal de hasta cinco (5) trabajadores;
- **Pequeñas:** cuando tengan una planta de personal de seis (6) a cincuenta (50) trabajadores;

- **Medianas:** cuando tengan una planta de personal de cincuenta y un (51) a doscientos (200) trabajadores;
- **Grandes:** cuando tengan una planta de personal de más de 200 (200) trabajadores.

El análisis sobre el tamaño de la empresa suele tomar relevancia en la literatura académica, donde se intuye que la exposición internacional exigirá una elevada cantidad de recursos financieros y humanos; dejando en desventaja a las pequeñas empresas si se comparan con grandes empresas. Es decir que el tiempo que transcurre entre que las exportaciones se tornan rentables y el planteo de tal desafío puede involucrar ciclos productivos y comerciales largos comparados con la operatoria habitual de la empresa en el mercado doméstico.

Una segunda teoría sobre el beneficio del tamaño de las empresas estará relacionada al gerenciamiento, donde empresas de menor tamaño tendrán mayor aversión al riesgo debido a la falta de información y el elevado riesgo que implica una operatoria internacional versus su conocido mercado doméstico.

La tercera explicación sobre el impacto del tamaño de las empresas fue abordada por Bonaccorsi (1992) donde explica el ciclo de vida del crecimiento. Bajo esta teoría, la organización buscará expandirse dentro de sus fronteras nacionales, pero eventualmente le será más costoso o ineficiente obtener una mayor cuota de mercado y deberá repensar su estrategia de crecimiento y/o diversificación comercial. Es de esperar que, al momento de encararse el mercado externo, la organización ya contara con la experiencia que representa expandir su mercado doméstico.

En su extremo opuesto, la correlación entre el tamaño de las empresas y su capacidad exportadora fue cuestionada por Talib, Salleh, Shamsudin, y Ashari (2011) al mencionar que no existe investigación empírica que pueda lograr conclusiones relevantes al respecto. Valida esta última teoría la existencia de empresas tipo “born global” cuya principal fuente de tracción es la capacidad y experiencia pasada de sus líderes sin considerar el tamaño de la empresa.

### 1.3 - Formas de Internacionalización

El camino que debe transitar una Pyme para lograr la internacionalización de su operación comercial suele ser muy variado y claramente afectado por los tiempos de ejecución. A fin de unificar modelos que permitan identificar los tipos de empresas que pretenden convertirse en empresas exportadoras, se detallan los propuestos según la Organización Mundial del Comercio (2016) basados en Gabrielson (2008); Kalinic y Forza (2012).

### Enfoque gradual tradicional.

Cada Pyme reconoce su propio ritmo de crecimiento a través de una serie de fases en la que se comienza con pasos pequeños y de menor riesgo, potencialmente con exportaciones esporádicas, que irán dando lugar a acuerdos comerciales más complejos, involucrando agentes intermediarios, que nutrirán a la empresa de mayores conocimientos sobre el mercado mundial que le permitan consolidarse en el comercio internacional. Fases posteriores podrán incluir el armado de una propia red de distribución internacional en destino, y posiblemente instalaciones productivas en terceros países.

Sera esperable y entendible que se priorice y dedique la mayor cantidad de recursos a aquellos mercados más cercanos en cuestión cultural, económica, y/o geográficamente cercanos. Se podrá decir que la organización optará por una menor distancia psicológica (Johanson y Wiedersheim, 1975) con su nuevo mercado externo. Es decir, en donde la cultura, el idioma, política, y hasta prácticas de marketing, le sean de relativa equivalencia al mercado local en el que opera.

### Born Global / Orientación Internacional desde el principio.

Pymes asociadas comúnmente al mundo tecnológico y sectores de alta especialización, esta forma de internacionalización se caracteriza por poseer un equipo de liderazgo con vasta experiencia profesional y elevada red de contactos que le permite eliminar o sortear la curva de aprendizaje asociada con el enfoque gradual tradicional.

Las empresas nuevas internacionales no reconocen fronteras para la expansión, el mundo en si es su mercado, pudiendo abastecer por igual un mercado doméstico o internacional sin sufrir las distancias geográficas.

### Born-again Global / Orientación Internacional adquirida posteriormente.

Aquellas Pymes que abandonaron sus esfuerzos exportadores o bien no han logrado mantener una tendencia comercial exportadora, pero que, motivados por sucesos específicos, pivotan nuevamente hacia la internacionalización de forma acelerada. Eventos relevantes son a modo de ejemplo, el cambio de propietarios o directivos de la empresa, o la absorción por parte de empresas especializadas en el comercio internacional.

### Participantes de la cadena de valor mundial "Exportación Indirecta".

Como un eslabón más de la cadena productiva, la empresa abastecerá a una organización principal, comúnmente de mayor tamaño, la cual ya opera en el mercado mundial. A través del tiempo,

existirá el riesgo para la empresa proveedora de ser reemplazada por un competidor que ofrezca mejores ventajas competitivas o por el contrario, mantenerse mediante el agregado de mayor valor a los servicios o productos que suministren.

#### 1.4 - Herramientas para el crecimiento de la empresa.

Empujadas por la globalización y el aumento de la competencia, las empresas deberán producir ventajas competitivas que le permitan diferenciarse mediante la generación de valor desde la perspectiva de sus clientes. Michael E. Porter (1987) analizo a las empresas de manera sistémica, atomizando y descomponiendo sus procesos a fin de poder visualizar su cadena de valor, identificando habilidades distintivas, permitiendo la innovación, mejora de calidad, y búsqueda de eficiencia que tendrán como fin la preferencia del consumidor por sobre su universo oferente.

Siguiendo una estructura Taylorista, se entiende a la Cadena de Valor como un modelo teórico que permite identificar tiempos y costos a las actividades relevantes de las empresas. Maximizando el valor de sus actividades, minimizando sus costos, aumentando así el margen de ganancia entre el costo de producir y el premio al que está dispuesto el cliente a adquirir tal beneficio.

En la Figura 1 “Cadena de Valor” se diferencian las actividades “Primarias” como aquellas que son intrínsecas al negocio y que estarán directamente relacionadas con la creación y entrega de un producto; y las secundarias, que serán aquellas que dan soporte al mismo, ayudando a optimizar el rendimiento de las actividades primarias.



Ilustración 1 - Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia adaptada de la “Cadena de Valor” de M. Porter.



La cadena de valor será naturalmente relativa a su industria incluyendo ciertos ajustes entre competidores de distintos segmentos. Ejemplificando, se podrá inferir que una empresa de mayor tamaño puede tener una política de compras más agresiva ya que sus operaciones les permitirán producir un mayor volumen que le permitirá abastecer de mejor manera el segmento de precios bajos, mientras que un productor pequeño enfocado en el valor agregado de su marca pueda captar la atención del segmento de mayor precio, pero con menor volumen.

El tomador de decisiones podrá expandir el análisis de su cadena de valor a través de dos herramientas: El análisis F.O.D.A. (Albert Humphrey, 1960), y las Cinco Fuerzas de Porter.

Las Cinco Fuerzas de Porter es un tipo de análisis que le permite al tomador de decisiones comprender la posición de la empresa en el mercado, comprendiendo el impacto que genera en la misma el medio que la rodea como son los proveedores, clientes, competidores, e incluso productos y servicios sustitutos. El análisis se enriquece al agregarse una carga temporal, ya que considera no solo las fortalezas y debilidades de la empresa, sino las oportunidades y amenazas que podrán ocurrir en un futuro de mantenerse el marco actual.

El uso del análisis F.O.D.A. servirá para evaluar la calidad de los objetivos organizacionales y el sostenimiento de estos en el tiempo. El mismo puede ser realizado en cada departamento de la Cadena de Valor, siendo de vital importancia su aplicación en las Actividades Primarias.

**Fortalezas:** Son tangibles y actuales, los puntos fuertes, aquellos que la diferencian de sus competidores y los hacen únicos.

**Oportunidad:** Son las posibilidades y eventualidades que podrán generar un beneficio a las empresas, pero en un tiempo futuro, de mantenerse cierto estatus quo.

**Debilidades:** Son las fallas, carencias, y vicios de la organización que la predisponen de manera desfavorable sobre sus competidores. Las Fortalezas y Debilidades representan un carácter endógeno, y son responsabilidad absoluta de la empresa.

**Amenazas:** Potenciales problemas, desafíos, y obstáculos por los que puede atravesar una empresa. Tanto las Oportunidades como las Amenazas, ponderan el factor exógeno, aquellas variables que pueden pivotar el rumbo del mercado, pero para los cuales se puede o no estar preparado.

El resultado de las adaptaciones a la cadena de valor debería re-posicionar a la empresa y permitir su entrada a ciertos mercados extranjeros; siendo oportuno emplear el Paradigma Ecléctico (“OLI”)

de Dunning (1979), el cual enfrenta la toma de decisión al momento de expandirse o no, a los mercados internacionales, en un frente más holístico. Dunning demuestra que las teorías que explican el proceso de internacionalización de las empresas pueden ser incompletas si se analizan de manera independiente, y que las mismas deben ser integradas. Es así que la internacionalización de la producción podrá ser alcanzada si se cumplen las siguientes tres condiciones:

**Ventajas “O” -ownership- Propiedad:** Pudiendo ser propiedad material o inmaterial. Las 1eras se relacionan a la búsqueda de los mejores recursos como son la materia prima, la 2da se basa en la búsqueda de eficiencia de procesos. Si buscásemos un ejemplo en la industria vitivinícola, la ventaja material sería el acceso a mejores plantas (vides) que el país receptor, y la ventaja inmaterial sería la calidad del enólogo que trabaja con el producto de la vid.

**Ventajas “I” -Internalization- Internalización:** Los equipos gerenciales deberán evaluar si será mejor utilizar sus ventajas o recursos, en lugar de venderlas o trasladarlas a terceros en el país destino. Aunque parezca confuso, esta ventaja trata sobre el control y el poder de los recursos, ya que un mayor nivel de control exige un mayor uso de recursos, menos flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones. Un buen ejemplo sería la decisión de tener un equipo comercial propio en el nuevo mercado analizado, o trasladar el conocimiento de marca a un agente en destino que se encargue de la comercialización.

**Ventajas “L” -location- Localización:** Satisfechas las dos condiciones anteriores, el factor de localización se encuentra relacionado con los recursos a los que puede acceder la empresa por estar ubicada en cierto territorio (país, provincia, región), así como también a la diferenciación que se produce entre las distintas zonas y el valor agregado que ofrece cada una. Las denominaciones de origen en la industria vitivinícola son un claro ejemplo de localización; el valor de una propiedad -viñedo- que favorezca aspectos cualitativos en sus vides, será más atractivo que aquellos viñedos que solo permitan el desarrollo de cepas de menor calidad.

### 1.5 - Innovación

Innovación, entendida como la mejora de productos o procesos que serán reconocidos por el mercado, aumentando el valor de la empresa. En su sentido económico, la innovación, solo se completa al producirse una transacción comercial que involucre una invención y la consiguiente creación de riqueza (Schumpeter, 1988).

La innovación suele ser el punta pie inicial del incremento de la productividad, desarrollando las ventajas competitivas de la empresa, combinando los mejores atributos de un producto y la optimización de procesos, que darán potencia a la disposición de la empresa a exportar (Van Beveren y Vandebussche, 2010; Caldera, 2010). Es igualmente posible innovar sobre la base de un mejor producto sin considerar procesos, y así conquistar mercados internacionales.

Aquellas empresas que logren alcanzar mercados transnacionales tendrán la oportunidad (recuérdese la matriz FODA) de entrar en contacto con nuevas prácticas internacionales, y un mayor nivel de competencia, que le permitirán adquirir e innovar de manera relativa en sus procesos gerenciales (Damijan et al., 2010).

La falta de evidencia empírica que permita relacionar la innovación con la internacionalización no desacelera la ambición empresarial por obtener mayores ingresos, el agregado de mercados mediante la exportación es en sí motivo suficiente. La perspectiva de mayores ventas anticipa economías de escala, generando un mayor incentivo a investigar y desarrollar oportunidades (Lileeva y Trefler, 2010), que se retroalimentan con mayores ventas por diferenciación, generando una relación constante entre innovación y productividad.

La relación entre diseño e innovación se estableció en base a la expansión de las oportunidades identificadas por el marketing en beneficio del aumento de la productividad de la empresa. El mundo competitivo inicia la demanda de innovación, representada como mejoras de un producto que las distinguen de su competencia al punto de ser atractiva para el consumidor (Heskett, 2001). Es de esperarse entonces que las empresas comuniquen aquellos productos o servicios que posean un menor costo, mayor eficiencia, y mejores atributos; en contrapartida, se tenderá a la desaparición de aquellos que no logren adaptarse a la nueva demanda. Particularmente interesante es entender el ciclo de vida de un producto, el cual se achica rápidamente debido a la aparición de nuevos atributos de diferenciación (Tidd, 2005).

Se comparte la teoría de Cruickshank (2010) la cual considera el área de diseño como una superposición de la innovación, aunque si existe una diferencia interesante y es que el diseño invoca aspectos no cualitativos, tales como la dimensión estética, simbólica, y afectiva. Esto puede ocurrir ya que la innovación presume un origen o necesidad económica resultante de una métrica como la generación de ganancias, y el diseño no solo se basa en la necesidad objetiva de una necesidad, pero la subjetividad de la atracción (Bernardo, de Medeiros, 2021).

Ahora bien, el tamaño de la empresa puede ser una variable interesante al momento de innovar; las empresas más grandes tendrán a su disposición los recursos necesarios que le permitan obtener mejoras, pero serán las pequeñas empresas las que tendrán la flexibilización (o falta de burocracia) que le permitan actuar más rápido sobre el mercado a través del desarrollo de nuevas oportunidades de innovación. Será tal vez, la industria en que está inmersa la empresa, la determinante de estos ritmos, aunque se podría inferir que las empresas de servicios y tecnología tendrán una mayor velocidad de respuesta al cambio, y las manufacturas serán más capitales dependientes, y probablemente más lentas al momento de innovar.

### 1.6 - Financiamiento

Todo nuevo proyecto comercial probablemente requiera financiamiento operativo, sea para el abastecimiento de materia prima, sueldos, gastos comerciales (marketing, comisiones), transporte, aduanas, despachantes, etc. De ser necesario, puede que la empresa requiera inversiones de capital para innovar en su cadena de valor y generar las económicas de escala resultante del proceso de internacionalización.

Una vez determinados los gastos e inversiones adicionales que deberá afrontar la empresa que se encuentre en un proceso de expansión comercial internacional, deberá potencialmente recurrir a uno de los tipos de financiamiento expuestos a continuación -Internos y/o Externos.

#### Financiamiento Interno.

- a) **Autofinanciamiento:** Cuando la empresa cuenta con recursos suficientes como para sostener operaciones comerciales adicionales. Considérese esta alternativa en el corto plazo, especialmente cuando existe capacidad productiva ociosa.
- b) **Accionistas:** En reunión de directorio, y bajo un plan de negocio, se busca financiar la expansión a través de nueva inversión o reinversión de dividendos (si los hubiese).
- c) **Nuevos Accionistas:** El valor de esta alternativa es mayor cuando el nuevo accionista puede aportar conocimiento de la dinámica exportadora, ser propietario de una mayor red comercial internacional, y/o aportes a la cadena de valor de la empresa.

#### Financiamiento Externo.

Aunque la empresa pueda contar con líneas de crédito en entidades financieras, es de particular interés identificar aquellos modelos relacionados con la actividad mercantil internacional.

I) **Factoring:** Aquella empresa que emite una “factura” al exterior, cede los derechos de cobro de esta a cambio de un adelanto cuyo costo incluirá el pago de intereses y comisiones. La entidad financiera tendrá ciertos requisitos adicionales según los riesgos de la operatoria, entre los más comunes estará el operar con exclusividad y descontar la totalidad de las facturas de exportación.

II) **Forfaiting:** Tal vez menos empleado que el factoring en empresas nuevas al mundo de la exportación, en el forfaiting se ceden “letras de cambio” o “pagares” (documentos reclamables judicialmente de manera acelerada) en vez de “facturas”. La operatoria suele tener un plazo mayor plazo y de ahí radica su ventaja sobre el factoring.

III) **Carta de Crédito:** Es una orden de pago en favor de un beneficiario -exportador- por cuenta y orden del comprador (ordenante), mediante la intermediación de un banco en origen y su banco corresponsal en destino. El banco corresponsal estará a cargo de ejecutar o “liberar” el pago de la mercadería una vez que se hayan recibido los documentos de embarque o entrega de servicios, es decir, cuando se transfieren los derechos de propiedad de la carga. Aunque opera mayormente como una garantía de cobro, la carta es muy empleada en el comercio internacional, y puede usarse para obtener un adelanto financiero en con el banco de origen.

### 1.7 - Organizaciones que rigen el comercio internacional.

La base actual del sistema multilateral de comercio encuentra sus principios en La Organización Mundial del Comercio (OMC). Entre las funciones de la OMC resaltan la administración de normas comerciales y la solución de conflictos comerciales entre sus miembros participantes. Compuesta por 117 son países y territorios, podría inferirse que, en la vasta variedad de mercados receptores de bienes y servicios, es probables que estos sigan los lineamientos impuestos por la OMC, dando protección y un idioma común que permita establecer normas de intercambio.

La OMC no solo brinda un marco teórico al intercambio, sino que se encuentra abocada a ciertas pautas o principios, basados en la escuela del libre mercado.

- **Apertura del Comercio:** Minimizar los obstáculos que permitan un intercambio fluido, con énfasis en disminución de aranceles (derechos aduaneros), cierre de importaciones (proteccionismo).
- **Reglas Claras:** Advocar por transparencia y previsibilidad para que empresas, gobiernos, e inversores puedan confiar en que no se obstaculizara el comercio de manera arbitraria, otorgando el beneficio de la libre competencia a los consumidores.

- **Competencia Justa:** Desalentar las prácticas proteccionistas como son los subsidios y el dumping, dando un marco de referencia a los gobiernos que los impondrán.
- **Igualdad (o no discriminación):** Apoya la idea de no permitir diferencias entre interlocutores comerciales.
- **Otros Principios:** Apoyo a los países poco desarrollados, Protección del Medio Ambiente, Inclusión, Asociaciones, y Comercio Digital.

Existen bajo la órbita de la OMC una serie de tratados bilaterales y multilaterales, que no son otros que herramientas diplomáticas entre Estados miembros que potenciaran en muchos casos el desarrollo de oportunidades comerciales y la resolución de conflictos. Aunque se presentaran sus ventajas en capítulos posteriores, se podrá ir adelantando que sendos acuerdos ofrecen beneficios directos como pueden ser la quita o disminución de aranceles y la eliminación de procesos burocráticos a nivel documental; estos generaran una ventaja sobre competidores radicados en países que no posean dichos tratados.

Bajo el ámbito de la Industria Vitivinícola existen organismos que nuclean tanto productores como importadores, siendo el de mayor relevancia la OIV -Organización Internacional de la Viña y Vino-, la cual proporciona información para desarrollar normativas, minimizar los obstáculos al comercio, promover la producción sostenible, y proteger a los consumidores. Con un rol tal vez mas político que operativo, la OIV tiene entre sus principios el asistir a otras organizaciones internacionales, especialmente a aquellas que ejercen actividades normativas, así como contribuir a la armonización internacional de las prácticas y normas existentes.

Cabe mencionar que en el entramado social de la producción vitivinícola suelen encontrarse organismos de gobierno específicos de la industria; son ejemplos de ellos el INV -Instituto Nacional de Vitivinicultura- bajo la órbita del Ministerio de Agricultura de la Nación, o Wines of Argentina y su par Wines of Chile, para la promoción internacional del vino producido en sus respectivas fronteras.

## 1.8 - Lenguaje único de la logística internacional.

### Incoterms

Centrados nuevamente en el factor logístico, el futuro exportador deberá optar por el mejor sistema de transporte que le permita optimizar costos, velocidad, seguros, y documentación para el

transporte de sus mercancías. A fin de buscar un idioma común entre exportadores e importadores, la Cámara de Comercio Internacional ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)) ha registrado la marca “Incoterms” para regular de manera voluntaria las reglas de compraventa internacionales a fin de definir el momento en donde se transfieren los riesgos entre partes y la obligación sobre los costos, declarando cuál de las partes se hará cargo de estos.

Se enumeran a continuación los once (11) Incoterms vigentes, entiéndase que los mismos pueden ser modificados con los años para adaptarse y o dejar en el pasado aquellos términos obsoletos. Al momento de esta publicación, y desde el 1ero de enero de 2020, quedan vigentes los Incoterm 2020.

- **EXW – “Ex Works”**: La responsabilidad del vendedor llega a la entrega de mercadería en sus mismas instalaciones y el comprador se hará cargo de transportar la mercancía hasta su destino final.

El precio EXW es por definición el más bajo que una empresa puede ofrecer en el exterior, y el de menor riesgo.

- **FCA – “Free Carrier” o Libre transportista**: El vendedor es responsable por el transporte terrestre de la mercadería a un depósito pactado con la parte compradora incluyéndose la gestión aduanera de la exportación. La responsabilidad de la parte vendedora se termina al descargar la mercadería. El comprador correrá con los gastos desde la carga a bordo en adelante, incluyéndose el contrato de seguros si así lo determinase.

- **FAS – “Free Alongside Ship” o Libre al costado del buque**: El vendedor entrega los bienes en el muelle de carga del puerto de origen, al lado del buque que realizara el acarreo. La responsabilidad de la parte compradora se asume desde el momento en que la mercadería se encuentra disponible junto al buque. Normalmente se emplea este Incoterm en cargas graneleras, sin paletizar y/o contenedores.

- **FOB – “Free On Board” o Libre a bordo**: Empleado en métodos de transporte marítimo, el vendedor asume los riesgos y gastos en origen hasta el momento en que la carga es subida al buque. El comprador se hará cargo del flete, y gastos consiguientes, pudiendo el mismo optar por una cobertura de seguro marítimo. El momento preciso de la transferencia de responsabilidad sobre la carga ocurre cuando la mercadería (o el contenedor que la transporta) toca el suelo del buque.

- **CFR – “Cost and Freight” o Costo y Flete:** En este Incoterm marítimo, el vendedor es responsable por los costos hasta que la mercadería llega a puerto de destino. La falta de definición sobre la contratación de un seguro no es determinante ya que cada una de las partes puede asegurar su porción de riesgo, aunque no exista obligación alguna.
- **CIF – “Cost Insurance and Freight” o Costo, Seguro, y Flete:** Es la versión extendida del “CFR”, donde el vendedor incursiona también en el pago de una prima de seguros de transporte hasta el puerto de destino. El comprador se hará cargo de la mercadería una vez que la misma se haya descargado del buque transportador.
- **CPT – “Carriage Paid To” o Transporte pagado hasta:** Bajo la modalidad CPT el vendedor se hace cargo de los gastos hasta que la mercadería queda a disposición del comprador en el lugar acordado por las partes.
- **CIP – “Carriage and Insurance Paid” o Transporte y Seguros pagados hasta:** Será responsabilidad del vendedor incurrir en los gastos hasta la entrega de la mercadería en su destino acordado; estos incluyen, gastos en origen, despacho de exportación, flete marítimo, y un seguro de carácter obligatorio.
- **DPU – “Delivered at Place Unloaded” o Entregada en lugar descargada:** Responsabilidad y gastos asumidos por el vendedor, mientras que el comprador solo asumirá los trámites de despacho de importación. Antiguamente (Incoterms 2010) al DPU se lo llamaba DAT, la incorporación del nuevo término permite ampliar las alternativas de entrega, ya que no necesariamente se dará la transferencia de bienes en término de destino, sino en cualquier punto de entrega previamente acordado.
- **DAP – “Delivered at Place” o Entregado en un punto:** Incoterm válido para todos los medios de transporte. El comprador solo asumirá con el despacho de importación y gastos de descargo, siendo gastos como flete y transporte interior, responsabilidad del vendedor. De haber requerimientos para cobertura de seguros, el mismo será contratado por la parte vendedora.
- **DDP – “Delivered Duty Paid” o Entregado con Derechos Pagados:** Una forma sencilla de comprender DDP es considerarlo como el opuesto del antes visto EXW. En este Incoterm, el vendedor pagará todos los gastos y correas con todos los riesgos hasta que la mercadería llegue a destino final, incluyéndose los despachos de expo e importación, así como los seguros de ser necesarios.



## Seguro de transporte internacional.

En las miríadas de seguros disponibles, la parte que asuma un riesgo tendrá siempre entre sus opciones considerar el uso de coberturas, tanto en el transporte terrestre desde sus instalaciones hasta el punto de consolidación y/o descarga, como en su movimiento marítimo o aéreo. Eventualidades que comúnmente pueden requerir el uso de un seguro van desde el daño, robo, y hasta la pérdida de mercancía, todos pueden ocurrir en cualquier tramo de la cadena logística; y de ahí de la importancia de la elección del Incoterm que mejor represente la tolerancia al riesgo del oferente y su demandante.

Las pólizas más empleadas en el Comercio Internacional incluyen:

- **Cobertura de Crédito a la exportación:** Protege a la parte vendedora de una eventual cesación de pagos totales y/o parciales por parte de la parte compradora. La intermediación se dará comúnmente entre una entidad bancaria en origen y su par corresponsal en destino, las cuales ejecutarán el o los pagos de manera automática al cumplirse los requisitos (comúnmente documentales) pre-impuestos por las partes.
- **Cobertura de Transporte de bienes:** Es cuasi-exclusivo de la protección del valor de la mercadería durante su transporte, ya que la misma podría ser activada por eventualidades como son la pérdida del inventario, desperfectos ocurridos durante el transporte, deterioro, y robo. Esta cobertura toma interés adicional con el empleo de los incoterms marítimos vistos en párrafos arriba, particularmente en el transporte de mercadería sensible a los efectos climáticos del transporte como son los productos perecederos.
- **Cobertura Marítima:** Como su nombre lo indica, este seguro cubre por eventualidades durante el transporte marítimo, pero no lo limitado al mismo. Toma relevancia al ser comúnmente empleado en el intercambio internacional de bienes, y en donde se definen las responsabilidades y extensiones del mismo sobre la base del INCOTERM negociado.
- **Cobertura de cambios:** Al vender o comprar en moneda extranjera, las partes quedan expuestas al valor del tipo de cambio operado al momento del pago, afectando de manera independiente a cada una de las partes. Este seguro podrá proteger al contratante de estas oscilaciones, y aunque son muchas las empresas que optan por asumir el riesgo, el mismo toma relevancia en operaciones de volumen, donde generalmente se verán los menores márgenes de

ganancia y o en donde operen múltiples divisivas fuera de las monedas fuertes como son el dólar americano y el euro.

- **Cobertura Política:** Relacionado tal vez al riesgo país, esta cobertura rara vez contratada en países del primer mundo, toma carácter en regiones y mercados emergentes, básicamente protegiendo el riesgo de cobro por situaciones en donde los gobiernos interfieren con el despacho de la mercadería o incluso los confiscan, o bien la misma se ve afectada por huelgas en destino.
- **Cobertura de responsabilidad de producto:** Protegiendo al exportador de potenciales rechazos por parte de las autoridades locales en destino.

### 1.9 - Desafíos en el camino de la internacionalización.

Los desafíos de la internacionalización pueden estar vinculados a variables de índole económica, organizacional, productiva y/o regulatorias, o incluso legales.

Las regulaciones del país destino suelen ser diferentes a las del país productor, y esto será observable en cuestiones como etiquetado y normas de calidad; obtener actualizaciones e información confiable sobre estas regulaciones es un trabajo que suele escapar a los departamentos comerciales y conlleva un trabajo adicional difícil de comprender desde una perspectiva local. A fin de avanzar en el proceso exportador, será necesario para el bodeguero apoyarse en terceros como consultores especializados, o incluso con los mismos clientes internacionales, quienes podrán ofrecer guías prácticas que le permitan cumplir con la normativa local.

Otro obstáculo identificado está relacionado al cumplimiento de leyes, particularmente en lo referente a marcas e impuestos, ya que las empresas que poseen la propiedad intelectual de una marca en un país pueden no poseerlo en el país destino, y es por esta razón que previo a cualquier despacho de mercancía o servicio, la organización deberá considerar validar con abogados que el registro de marcas ha sido aprobado.

A nivel organizacional el desafío pondrá a prueba a toda la empresa ya que los marcos que definen el modelo local no necesariamente se repiten y los equipos comerciales deberán adaptarse a la nueva cultura internacional que involucra idiosincrasias diferentes, amén de las barreras idiomáticas, culturales, y geográficas que impactan en cosas tan variadas como diferentes usos horarios, estrategias comerciales para la búsqueda de nuevos prospectos, e incluso el cumplimiento de expectativas entre producción, comercial, o legales.

## CAPITULO 2 - Mercado Global del Vino

### 2.1 - Introducción.

En este capítulo se ofrecerá un resumen a las clasificaciones que rigen el mundo del vino, se hará un punto de situación actual sobre el mercado mundial, sus mayores exportadores e importadores, y las diferencias más relevantes entre los diferentes actores.

En la actualidad, la industria del vino está atravesando varios desafíos, el consumo mundial de vino ha disminuido 18 millones de hectolitros -mhl- entre 2018 y 2023, siendo el nivel actual 221 mhl pero un tercio de esa caída ocurrió en este último año (fuente OIV). La principal causa de este fenómeno es explicada por el aumento general de precios, derivado del aumento de costos productivos -insumos- y logísticos, arrastrados por la inflación global.

En materia productiva, se observa una caída general (sin considerar jugos y mostos) del 9.6% en 2023 comparado con 2022, y si extendemos el análisis hasta 2018, la producción ha disminuido a un ritmo del 11.3% anual; en definitiva, la producción mundial fue 237.3 mhl, cuando rondaba los casi 295 mhl en 2018. Para agregar dramatismo, la producción de 2023 fue similar en tamaño a la de 1961. Las razones detrás de este fenómeno son varias, pero el clima ha sido determinante, con abundantes lluvias en algunas zonas que han atraído una variedad de enfermedades como el oídio (hongo), combinado con heladas y granizo, que afectan desde la brotación hasta el racimo mismo de la uva.

Estas tendencias arriba mencionadas generan reacciones en los productores que muchas veces terminan sustituyendo viñedos por otras plantaciones. Es así como la superficie plantada con viñedos a nivel mundial ha pasado de 7.8 Mha -millones de hectáreas- en 2003, 7.35 Mha en 2018, y 7.2 Mha en 2023. Tendencias como la premiumización del consumo, en donde se opta por consumir menos vino pero de mayor calidad tal y como se interpreta del aumento de precios promedios, el aumento de productos alternativos de otras categorías alcohólicas, y modas que se enfocan en el bienestar físico, que incluyen la disminución o eliminación total del consumo de alcohol, hacen del actual, un mercado saturado de opciones y menores ventas en volumen. A lo expuesto se le suma el aumento general de precios, que en mercados como el canadiense, impactan en mayor medida ya que son grandes fuentes de financiación de los sistemas públicos provinciales.

Solo entre 2018 y 2023, el consumo mundial de vino ha descendido de 239 millones de hectolitros, a 221 mhl.

Finalmente, el comercio internacional del vino llamado muchas veces “el trade”, presenta una suba general de precios promedio para un menor volumen de venta transado. Una caída del 6.3% en volumen de ventas con 99.3 mhl, y una caída en valor de € 36 billones o 4.7%, en síntesis, menos vino y más caro.

En lo relativo a cada mercado productivo, los diferentes actores de la industria se han basado en un sistema de diferenciación conocido como Denominaciones de Origen, y que les permiten construir una identidad de marca bajo un marco legal, sobre los pilares del “terroir” o terruño, prácticas enológicas, y tiempos de guarda en bodega, entre otras tantas variables. El ejemplo más relevante es el uso de la palabra “champagne” en la etiqueta de espumante, un derecho a uso que solo poseen los productores de la Champaña en Francia, el cual es extremadamente identificable por los consumidores a nivel mundial.

En el proceso de búsqueda de identidad, los productores han desarrollado técnicas vitivinícolas y enológicas que son apreciadas por los consumidores, así se habla ahora de vinos orgánicos, sustentables, fair trade, biodinámicos, y hasta naturales; estilos y tendencias que son un gran condimento para el trabajo del marketing y el valor de marca.

En el último tramo de este capítulo, se verá de manera resumida, el impacto de cada país productor y su valor agregado en el mercado internacional, aquello por lo que es reconocido; siguiendo por los mercados importadores, el nivel de madurez de cada uno en el consumo, y la diferencia entre importadores netos e importadores que son también productores.

## 2.2 - Clasificación:

A modo de preámbulo, consideraremos “vino” a todo jugo de uva fermentado con intención de ser bebido (esto excluye el vinagre de vino) y con más de 0.5% grados alcohólicos.

El vino puede ser blanco, tinto, y rosado; existen múltiples tonalidades de color que hacen parte de la descripción organoléptica del mismo. Todo vino tinto y blanco puede ser un vino tranquilo, espumante, o vino encabezado.

El color tinto se obtiene al fermentar cepas (uvas) de piel púrpura en todas sus tonalidades violáceas, existen cientos de exponentes pero los más conocidos son el cabernet sauvignon, merlot, syrah,

malbec, sangiovese, zinfandel, y tempranillo. Otras cepas muy empleadas, pero difíciles de reconocer por los consumidores ya que son empleados en vinos de corte -blends- son la garnacha, el aspirant bouche (o tintorera), y carignan. El color blanco es el fermentando de cepas que incluyen tonalidades amarillas y verdes. Sus variedades más famosas serán el chardonnay, sauvignon blanc, riesling, y chenin blanc, seguidas por el viognier, pinot gris, y gewürztraminer, incluyendo algunas muy consumidas, pero menos identificadas como la glera (prosecco) y el trebbiano italiano. El color rosado será el resultado de fermentar cepas tintas, pero buscando el menor contacto posible del jugo con su piel, esta misma piel será la responsable de dar el color. Uno de los trucos más empleados para producir vinos rosados es el de macerar los caldos a bajas temperaturas, generando la menor extracción posible de color. El estilo más reconocido a nivel mundial es el Provenzal, producido en el sur de Francia, elaborado a base de garnacha, syrah, y cinsault.

Los vinos pueden ser clasificados y diferenciados según su estilo y método de elaboración; así como por su clasificación bajo el sistema de denominación de origen, el cual identifica el carácter único de cada región vitivinícola.

**Método de elaboración: Vinos tranquilos, espumantes, encabezados.**

**Vinos Tranquilos:** Son el resultado de un proceso de fermentación natural del jugo de uva a través de unas levaduras llamadas *saccharomyces*, y el cual no retiene o concentra gas carbónico (efervescencia); un proceso similar a la elaboración del pan. La gran mayoría de los vinos consumidos en el mundo entran en esta clasificación y presentan normalmente una graduación alcohólica que ronda entre los 8.5% y los 14.5%, aunque los hay también con más o menos alcohol.

**Espumantes:** Son aquellos vinos que, si poseen efervescencia, producto del dióxido de carbono resultante de la misma fermentación. Existen varias formas de elaboración que permiten a su vez una interesante sub-clasificación de los vinos espumosos, siendo las más utilizadas:

**Método tradicional:** Conocido también como método champenoise o fermentación en botella, es aquel vino que fue embotellado como cualquier vino tranquilo, pero al que posteriormente se le adhirió una dosis de licor -licor de expedición- el cual incluye azúcares, las cuales alimentarán a las levaduras que darán espacio a una 2da fermentación en la misma botella.

**Método Charmat:** Las “burbujas”, que son un sub-producto de la fermentación, son retenidas en el vino gracias a tanques de producción específicamente diseñados para soportar elevados niveles de

presión y que no permiten que las mismas se disipen como si ocurre en la elaboración de vinos tranquilos.

Semi-espumante o frizzante: Su diferencia reside en poseer una burbuja más fina, producto de una fermentación a baja temperatura, un estilo muy empleado en Italia.

Encabezados o fortificados: Son vinos a los que se les ha agregado un alcohol vínico producto del destilado de uvas u orujos y que por lo tanto tendrán una graduación alcohólica superior a los vinos tranquilos que rondara entre los 15% y 23% grados. Los ejemplos más reconocidos son el vino de Oporto -Portugal- y el Jerez -España-.

### Denominación de Origen

¿Qué diferencia existe entre un vino blanco de la cepa sauvignon blanc producido en Sancerre -Francia-, Marlborough -Nueva Zelanda-, o Casablanca -Chile-?

Cada región posee sus propios climas, suelos, estilos enológicos, y es parte de la belleza de esta industria que existen un abismo de diferencias entre ellas, incluso cuando se emplee la misma cepa y el mismo estilo de elaboración, puede incluso que una parcela pueda pertenecer a una denominación de origen, y su vecino a escasos metros no estar en el marco de tal DO. A fin de proteger estas diferencias, los franceses idearon un sistema llamado Appellations d'Origine Contrôlée -Denominación de Origen Controlada- el cual fue replicado por múltiples países productores a fin de proteger su identidad. La Unión Europea protege las denominaciones de origen entre estados aunque cada país del bloque opere de manera independiente, en los Estados Unidos se encuentran bajo la órbita de la TTB (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau), y para Canadá es la VQA (Vintners Quality Alliance),

Para adquirir el derecho a incluir en la etiqueta de una botella, el nombre de la región de la que proviene o su categoría, la bodega deberá cumplir con los lineamientos impuestos por este sistema. Las denominaciones no solo contemplan la región de donde provienen sus caldos, sino la definición misma de las cepas empleadas y características productivas, como son el tiempo en que un vino es conservado en toneles de madera y posteriormente guardado en su botella antes de ser comercializado.

Existirá así, una gran correlación entre el mayor nivel de restricción impuesta por la D.O., y el valor monetario de la botella en el mercado.

Empleado a modo de ejemplo, el sistema español ofrece la siguiente jerarquía. D.O. para los vinos provenientes de un área de producción limitada y bajo parámetros que garanticen su calidad, le sigue la D.O.P. -Denominación de Origen Protegida- que es un sello de calidad común a la comunidad europea, y finalmente la D.O.Ca que es el nivel máximo y reservada únicamente a vinos que cumplen las condiciones antes mencionadas, amén de requisitos adicionales establecidos por su consejo regulador. La Rioja -España- es un ejemplo de D.O.Ca.

### Tendencias Productivas

En las últimas décadas ha habido una explosión de métodos de elaboración con foco en prácticas sustentables, orgánicas, biodinámicas, y hasta de fair trade -comercio justo-. Esto es parte de una tendencia que permite al productor generar una mayor diferenciación de sus vinos en momentos donde la industria está altamente saturada y globalizada. Ante precios y calidades percibidas similares, es altamente probable que el consumidor opte por un vino que posea una de estas diferenciaciones.

Vino orgánico es aquel que fue elaborado a base de uvas cultivadas orgánicamente y certificadas como tal, es decir, que no se han empleado productos químicos en la producción; y se extiende a su proceso de vinificación, en donde existirán restricciones sobre los productos químicos que pueden ser o no empleados. Agencias internacionales delimitaran las condiciones que deben ser aprobadas para considerar a un vino como orgánico, sin ser eso un proceso sencillo, ya que el manejo de plagas y enfermedades pondrá muchas veces en riesgo el negocio desde la óptica agraria. La forma de identificar estas prácticas en la botella o producto final es a través de un logo, que en el caso de la unión europea, englobara a todos sus estados miembros.

Wine Growers Canada, una organización de productores de uva canadiense considera las prácticas sustentables como el deseo de mejorar la performance medioambiental, impulsando de manera responsable la calidad de las prácticas enológicas y el manejo en viñedos. En resumen, menor consumo acuífero, minimizar el uso de fertilizantes mientras se rejuvenece los suelos, uso de energías alternativas, y armonizar la relación entre el cultivo y el hábitat que lo rodea.

Las prácticas biodinámicas son comúnmente confundidas con las prácticas orgánicas ya que están muy relacionadas, sin embargo, el cultivo biodinámico profesa una mayor relación entre el hábitat o biodiversidad que rodea el cultivo de vides. Estas prácticas consideran también los ciclos lunares para definir el momento óptimo en donde los procesos como la aplicación de fertilizantes naturales

deberían de ocurrir. Es probable que muchas bodegas puedan obtener certificaciones orgánicas, pero no son muchas las que puedan o les interese lograr la jerarquía biodinámica.

Una práctica que ha está tomando relevancia es la cada vez más difundida entre variadas industrias agrícolas es la llamada Fairtrade. La Fairtrade Foundation es un movimiento internacional que trabaja junto a dos millones de granjeros y trabajadores, en visionando un mundo en donde todos los productores puedan disfrutar de una forma de vida segura y sustentable, alcanzado su potencial, permitiéndoles poder decidir su futuro. Esto representa mejores prácticas de relación social entre las bodegas participantes y la comunidad que la rodea; de amplia aceptación en Sudáfrica, este sistema resguarda la protección de la comunidad y la gente que trabaja en los campos y viñedos, asegurando, por ejemplo, que todos los empleados reciban su justa paga, así como ofreciendo acceso a la educación para los pueblos que abastecen de mano de obra a las zonas productivas. La categoría Fairtrade requiere el pago de mayores precios por parte de los importadores a los exportadores a fin de cubrir estas necesidades que buscan mejorar el standard social y medioambiental.

### 2.3 - Movimientos Internacionales

#### Superficie Plantada

En el año 2003, la superficie de vid plantada (incluyendo vides con destino para la producción vino, uva de mesa, y uva pasa) era mayor a los 7.8 millones de hectáreas (mha), este número ha disminuido de manera cuasi constante hasta llegar en 2023 a 7.2 mha. Este puede ser un primer indicador de que la demanda mundial de vino presenta signos de estancamiento; considérese también, que la plantación de vides (especialmente de vitis-vinífera) es un proceso de planificación largo y costoso que requiere de un mínimo de tres años desde la plantación para que las uvas puedan producir un vino de calidad básica, y recién a los 5 años la vid podrá producir una cepa de mayor calidad y volumen. En resumen, los productores no esperan que el negocio se recupere en los próximos 5 años.

La unión europea representa 3.3 mha del total mundial equivalente a un 46% del share, con una caída del 0.8%; y aunque Italia, Alemania, y Grecia han reportado cierto crecimiento, no ha sido suficiente para balancear la caída en superficie plantada del bloque europeo.



España es el mayor productor mundial de uva con 0.945 mha y una cuota total del 13.1% de la superficie mundial, su caída productiva fue de un 1% versus el 2022; seguido de cerca por Francia con 0.792 mha y el 11% del share, lo que igual representa una caída del 0.4%.

Luego de años de expansión productiva, China ha presentado una baja del 0.3% con 0.756 mha, que la coloca en el 3er escalón mundial de vides plantadas y un 10.5% del share total.

Turquía, 5to productor mundial después de Italia, aunque un actor relevante en la producción de uva pasa y de mesa, ha disminuido su superficie plantada de manera constante con una reducción del 8.48% entre 2018 y 2023.

En América del Sur, la superficie plantada de la Argentina ha decrecido en un 1.1%, alcanzando los 0.205 mha en 2023; misma tendencia para Chile con una caída del 5.6% para 0.172 mha. Brasil ha logrado aumentar su superficie en un 1.5%, pero para de una base de 0.083 mha en 2023.

Sudáfrica con una superficie plantada de 0.122 mha ha caído en un 1.9%, siguiendo una tendencia que ya lleva 9 años, explicada en gran medida por las sequías ocurridas entre 2015 y 2017.

Cierra el caso de Australia que se mantiene constante en 0.159 mha por los últimos 5 años.

### Producción mundial de Vino

La producción global de vino en 2023, excluyendo jugos y mostos, fue estimada en 237 mhl (millones de hectolitros) lo que significa una caída de 25 mhl, un 9.6% menos que en 2022, lo que representa una casi catástrofe de la historia moderna vitivinícola desde 1961 (con 214 mhl). Si se observa la ilustración a continuación, se podrá observar una caída del 19.5% entre 2018 y 2023, atribuida principalmente a países como Italia y España, impactando a todos los principales productores mundiales, con la excepción de Portugal.

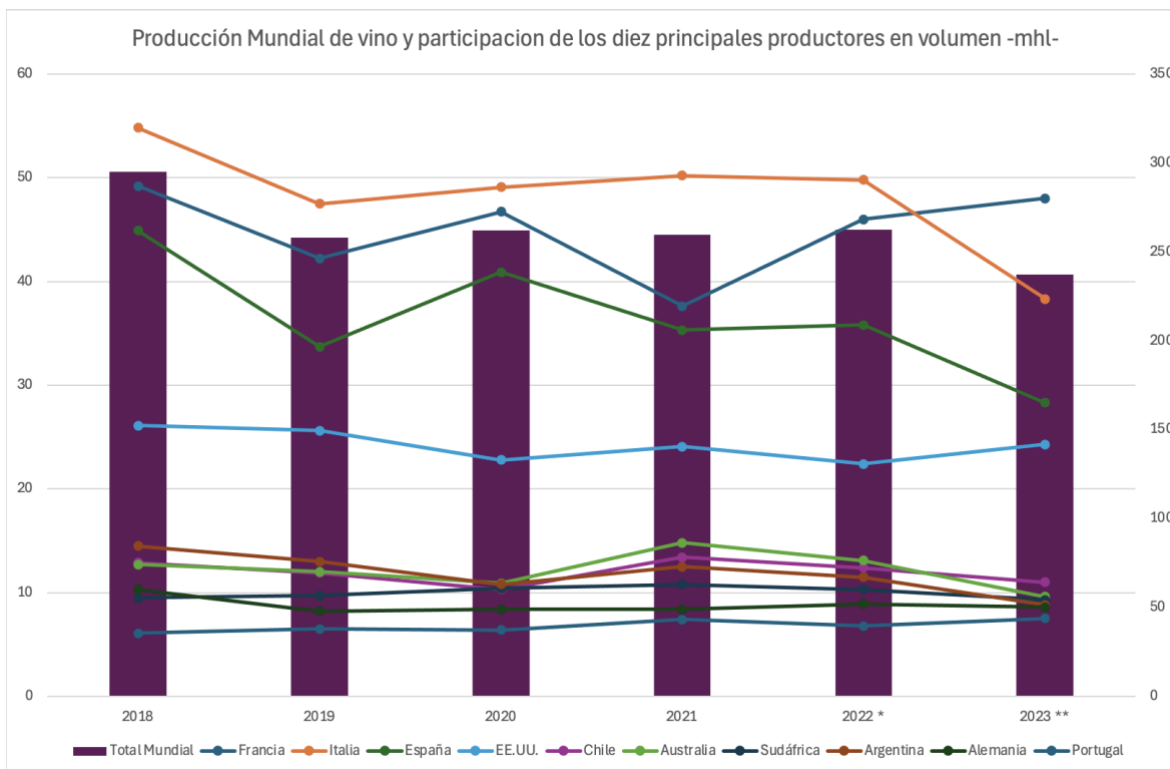


Ilustración 2 - Producción Mundial de vino, principales productores en volumen -mhl-.

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OIV. \*provisorio \*\*estimado

Razones de impacto para esta baja han sido el clima adverso, como sequías, heladas tardías durante el periodo de brotación, lluvias intensas que impactan de manera negativa sobre la calidad del vino, y que a su vez aumentan el nivel general de humedad, facilitando la aparición de enfermedades generales producidas por hongos.

Europa presenta una caída estimada del 10.6% en 2023, con una producción vinificada de 144.5 mhl, 17 mhl menos que en 2022, su 2do peor en año en décadas.

La diversidad de los territorios europeos hace difícil la realización de un resumen general ya que las lluvias constantes de la primavera que trajeron problemas de hongos, daños, e inundaciones; son opuestas a zonas del sur europeo con sequías severas, que generaron un mayor stress hídrico que el ideal. Pocas regiones han tenido cosechas favorables gracias a favorables cuestiones climáticas, con rindes medios o incluso por encima del promedio.

Francia, fue el mayor productor de vino del mundo en 2023, con un volumen estimado de 48 mhl, es decir, un 20% de la producción global total. Esto representa un aumento del 4.4% vs 2022, y un 8.3% de aumento comparado con el promedio del último lustro.

Italia con tradición enológica y una capacidad productiva que la deja en la 2da posición a nivel mundial, ha tenido una producción desastrosa con una caída del 23.2% en 2023, quedando en niveles similares a los de 1950 producto de una producción de 38.3 mhl. Razones principales de este fenómeno han sido las granizadas en el norte, y lluvias torrenciales en el centro y sur italiano que no favorecen a la producción de uva por el aumento de enfermedades relacionadas con moho.

España ha sufrido producto de las sequias y el calor extremo, la menor producción de vino desde 1995, con un estimado de 28.3 mha, una caída del 20.8% comparado a 2022, y un 25.7% menor al promedio del último lustro.

El bloque siguiente del resto de los países europeos muestra a Alemania con una caída anual del 3.8%, Hungría con una caída del 2.1%, y Austria con menos 2.4%; siendo el mayor damnificado Grecia con una caída del 34.4% principalmente por cuestiones climáticas. Caso opuesto ha sido el de Portugal y Rumania, con un crecimiento del 9.8% para el primero y 21.2% para el segundo.

EL gigante asiático, China, tuvo una reducción del 33% versus 2022, produciendo 3.2 mhl.

Estados Unidos, gran productor de vino, ha logrado cierta estabilidad productiva ya que su volumen en 2023 llegó a 24.3 mhl, ofreciendo un crecimiento del 8.5%, gracias a climas más templados y substanciales lluvias de invierno en la región californiana de los valles de Sonoma y Napa; estos niveles están por debajo de 26.1 mhl observados en 2018.

El hemisferio sur, luego de excelentes producciones en 2021 y 2022, experimentan su mayor declive en 5 años que con 47 mha ofrecen una caída del 15.4% vs 2022 y 13.2% vs el último lustro; quedando en los niveles observados de 2003, básicamente por eventos climáticos adversos.

Chile, el mayor productor de vino del hemisferio sur en 2023 con 11 mhl ha caído en torno al 11.4% debido a incendios forestales, sequias, e inundaciones. Del otro lado de los Andes, la Argentina redujo su producción a 8.8 mhl, un 23% menos que en 2022, principalmente por la aparición de heladas tardías y granizo, quedando a niveles no vistos desde 1957. Por el contrario, Brasil ha logrado aumentar su producción de vino con un volumen total de 3.6 mhl, lo que significa un crecimiento del 12.1% por encima de 2022 y un 31.4% por encima del periodo de los últimos cinco años.

Sudáfrica fue impactado por enfermedades relacionadas con hongos de manera agresiva cayendo un 10% su producción de vino, quedando en 9.3 mhl.

En Oceanía, Australia no ha sido favorecida a razón de una combinación de excesivos volúmenes de agua producto del fenómeno climático “La Niña” y presiones comerciales por abundante stock que empujó a la caída del rinde promedio. Nueva Zelanda por el contrario ha producido 3.6 mhl que la deja por encima del promedio de los últimos 5 años, aunque representa una caída del 5.8% comparado con 2022.

Consumo de Vino

El consumo mundial de vino fue estimado en 2023 en alrededor de 221 mhl, una caída del 2.6% versus 2022; de confirmarse, nos encontraríamos con valores similares a los de 1996, de alguna manera alineado a la tendencia global que viene demostrando un menor consumo desde 2018, tal y como se ve en la siguiente ilustración.

La notable caída del consumo en China, a razón de 2 mhl por año desde 2018 ha sido el motor de esta caída; impactado primordialmente por las restricciones impuestas producto de la pandemia COVID-19 en 2020. Como dato favorable, gracias a la relajación de las restricciones post pandemia, el mercado tuvo una leve recuperación.

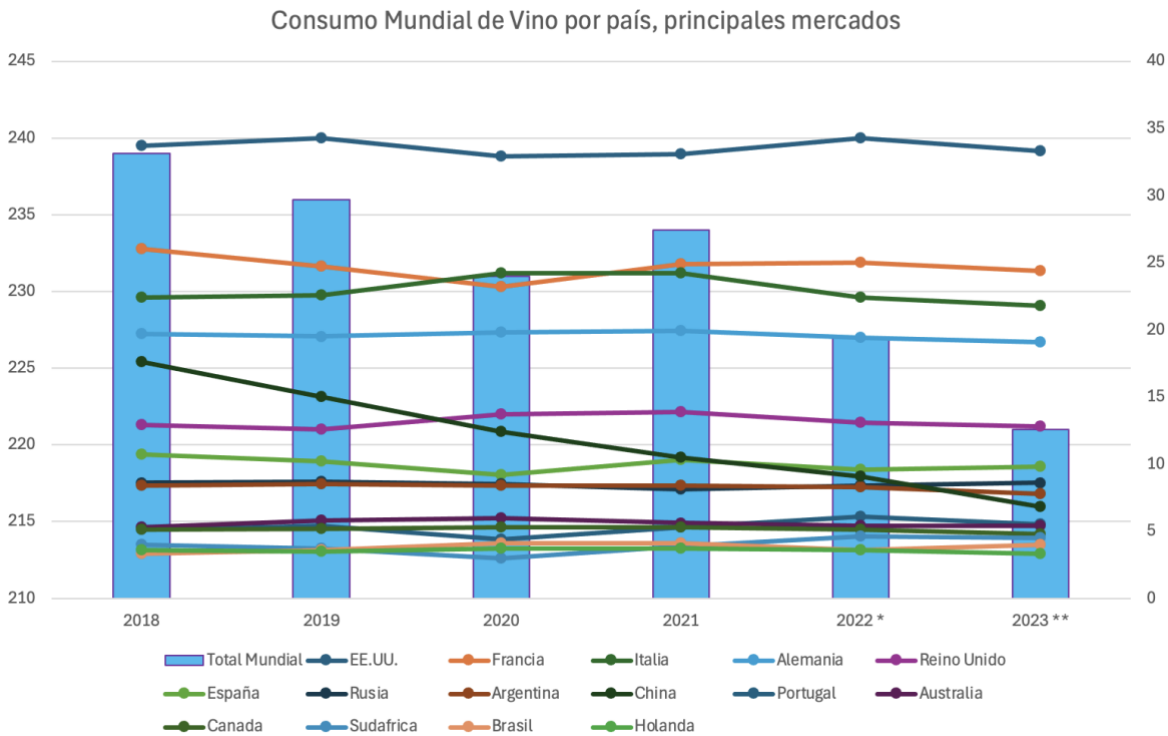


Ilustración 3 - Consumo Mundial de Vino, principales mercados en volumen -mhl-.

Fuente: Elaboración propia en base a información de OIV. \*provisorio \*\*estimado

Ya en el año 2022 las repercusiones del conflicto armado ruso-ucraniano, sus subsecuentes crisis energéticas, y disrupciones en el abastecimiento global de insumos, forzaron el aumento de los costos logísticos. Esta combinación de factores logísticos y productivos lograron impactar en los precios del vino, un producto que ha demostrado tener una alta sensibilidad al precio.

La unión europea representó casi la mitad del consumo mundial de vino con 107 mhl en 2022, representando una caída del 1.8% vs 2021 y un 5% por debajo del promedio de la última década; en parte por la caída del consumo de los mercados productores tradicionales.

Con 24.4 mhl en 2023, Francia es considerado el mayor consumidor europeo de vino, un número que ha decaído en un 2.4% vs 2022. El tercer mercado consumidor del mundo es Italia, segundo de Europa, presentando un consumo de 21.8 mhl en mismo período, mostrando una caída del 2.5%, y un 5.8% por debajo del promedio de los últimos cinco años. Alemania, tercer mercado europeo, registro un consumo de 19.1 mhl en 2023, una caída algo menor comparada al resto, registrando 1.6% por debajo de 2022.

España, uno de los pocos mercados que no registro caída del consumo en 2023, alcanzando los 9.8 mhl, siendo un crecimiento del 1.7% vs 2022. El país vecino de Portugal, con 5.5 mhl, ha tenido una caída del 9.2%; parámetros similares a los obtenidos por Países Bajos. Incluso con estos números, Portugal aun presenta una tendencia positiva del 5.1% en los últimos 5 años. Interesante fue el crecimiento de Rumania con un incremento del consumo en un 20%, aunque el año anterior ya venía de una caída muy marcada.

Fuera de la Unión Europea, Reino Unido es el 5to consumidor mundial con 12.8 mhl, presenta una caída del 2.9% en 2023. Rusia ha aumentado un 3% su consumo con 8.6 mhl, logrando valores pre-covid. Finalmente, Suiza presenta su mayor caída del siglo XXI, con 2.3 mhl y una caída del 3% vs 2022.

Estados Unidos, el mayor consumidor mundial de vino, se ha retraído un 3% en 2023 con 33.3 mhl; su vecino del norte, Canadá, con 4.8 mhl presentó una caída del 5.6% en 2023 en lo que es su primera vez por debajo de los 5 mhl desde 2016.

Dentro del mercado asiático, China se ha derrumbado en un 24.7% con 6.8 mhl en 2023 producto de una menor demanda interna. Japón, el segundo mayor consumidor asiático, ha incrementado un 2.1% su consumo en 2023, alcanzando los 3.2 mhl; números que aún lo mantienen por debajo de su promedio de último lustro.

La demanda interna de Argentina ha caído en un 6.2%, alcanzado los 7.8 mhl, una de sus marcas más bajas de la historia moderna. Brasil, el segundo consumidor sudamericano, ha logrado aumentar su consumo en un estimado de 4 mhl, lo que representa un crecimiento del 11.6%.

Finalmente, Sudáfrica ha bajado un 1.8% lo que representan 4.5 mhl, pero que parte de una base elevada con récord de consumo en los últimos años. Sin cambio se mantiene Australia con un consumo de 5.4 mhl, una tendencia que se mantiene a través de la última década.

### Comercio Internacional

En 2023 la baja producción del hemisferio sur, causante en parte en el aumento de los precios de exportación, impactaron de manera directa en el mercado mundial del comercio de vino el cual alcanzó en 2023 su mínimo desde 2010, con 99.3 mhl, representando una caída del 6.3%.

El valor de estas exportaciones alcanzó los 36 billones de euros, un 4.7% menos que en 2022, pero aun así el 2do récord de exportaciones en valor registrados. Claramente el aumento de precios, alcanzado los 3.62 euros el litro, ha sido producto de la presión inflacionaria sobre insumos y transporte, tanto de lado de los exportadores como los importadores y o distribuidores.

### Tipos de productos por categorías

El vino “tranquilo” embotellado (no incluye los espumantes), identificado como todo aquel que se encuentre en recipientes menores a los 2 litros, representa el 53% del volumen negociado globalmente, y el 67% en valor. Una caída del 9% en volumen y 6% en valor si se compara con 2022, con un precio medio de exportación de euros 4.7 por litro, lo que representa una caída del 3% sobre 2022.

El vino espumante ha caído un 4% en volumen, con una suba del 1% en valor comparado con 2022, representando el 11% del volumen mundial exportado y el 25% en valor. El precio promedio de exportación se acercó a los € 8.2 por litro, un incremento del 4% vs 2022.

El “Bag in Box” -BiB-, un tipo de envase muy común en norte América y los países escandinavos, es vino embazado dentro una bolsa al vacío que se transporta en una caja, normalmente de 3 o 4 litros, y que le permite ser consumido una vez abierto, dentro de las 4 a 6 semanas. Para ser un BiB, el envase debe de contar con más de 2 litros y menos de 10. En 2023 la categoría representaba un 4% en volumen y 2% en valor, denotando una caída del 4% en volumen y un precio promedio de exportación creciente, con 1.9 euros por litro, equivalente a un crecimiento del 4%, lo que denota estabilidad en el valor total exportado.

La categoría a granel, que es toda aquella que involucra recipientes de 10 litros o más, representando un 33% del volumen mundial exportado, pero solo un 7% en valor total mundial. El granel ha caído a razón del 4% en volumen y 10% en valor, con 0.7 euros por litro, que refleja un deterioro del precio promedio del 7%.

### Mayores Exportadores

Italia, España, y Francia acumularon casi 55 mhl de vino exportado en 2023, constituyendo un 56% del volumen global. España redujo un 6.6% sus exportaciones con casi 21 mhl, Francia redujo un 5.8% con 12.7 mhl, e Italia redujo 21.4 mhl, lo que representa una caída del 1% versus el año 2022. En lo que respecta al valor de estas exportaciones, ha habido un declive comparado con 2022 de esta triada que representa el 63% del valor mundial exportado; donde Francia se mantiene como el principal exportador en valor con 11.9 billones de euros cayendo casi un 3%; Italia ha caído casi un 1% con 7.7 billones de euros; y España cayó un 3.2% con 2.9 billones de euros. Solo Italia logro incrementar su posición en valor para la categoría espumante en un 3%, con caídas cercanas al 1% para Francia y España. En lo que respecta a vino embotellado, Italia, España, y Francia, ha reducido su volumen exportado en un 4%, 10%, y 10% respectivamente. Dentro de los graneles, solo Italia se ha salvado con un aumento del 12% versus 2022, mantenido eso sí, los mismos valores exportados del 2022.

Para el hemisferio sur, que produce sus cosechas durante el inicio del año a diferencia de Europa, 2023 significo menores exportaciones, producto de bajas cosechas y crisis económicas globales. Chile, cuarto exportador mundial de vino, redujo su volumen en un 18.1% alcanzando los 6.8 mhl, y una caída en valor del 22.4% equivalente a 1.4 billones de euros. La baja producción del 2023 y menor demanda de sus productos serían los responsables de esta situación.

Australia, reconocido mundialmente por sus precios competitivos, tuvo una caída del 2.9% en 2023 lo que significa ventas por 1.2 billones de euros. El 72% de las exportaciones australianas es vino embotellado, categoría que sufrió una caída del 10%; solo el vino a granel logro mejorar sus perspectivas, con un crecimiento del 5% en volumen.

Siguiendo la tendencia de Chile, Sudáfrica ha visto reducido su volumen exportado en un 20.3%, equivalente a 3.5 mhl en 2023; siendo menor la reducción en valor exportado con 0.5 billones de euros, un 13.5% comparado con 2022. El 70% de la producción exportada corresponde al vino en botella, la cual declino un 11%.

Alemania, séptimo exportador mundial de vino, tuvo una caída del 8% en volumen con 3.3 mhl con un aumento en valor del 0.8% o 1.1 billones de euros. Portugal tuvo una caída del 1.8% en volumen exportado, y un 1.2% en valor con 0.9 billones de euros. Ambos países tuvieron situaciones opuestas en cuanto el volumen de granel exportado, con una caída del 46% para Alemania comparado con 2022, y un aumento del 15% para Portugal.

Canadá presentó un aumento del volumen exportado del 6.1% con 2.3 mhl y aumento en valor de 0.1 billones de euros, pero su producción exportable es mayormente (99%) granel a los Estados Unidos. Este último país reportó una caída del 25.8% en exportaciones con 2.1 mhl y una reducción en valor de 19.1% con 1.1 billones de euros, con un pequeño beneficio para la exportación de vinos espumantes que solo representa el 5% del valor total.

Para la Argentina, 2023 trajo un declive del 26.1% en exportaciones con 2 mhl, siendo un 77% vino embotellado, y su valor exportado disminuyó a 0.6 billones de euros, un 19.8% menos que en 2022.

En similares latitudes y tamaño exportable, Nueva Zelanda tuvo una caída pronunciada en 2023, un 26.3% menos de volumen, pero siendo comparado con un 2022 que ofreció un crecimiento sustancial de las exportaciones. El vino embotellado sigue siendo el más significativo en valor con un 74% del total, cayendo un 9% en volumen y un 10% en valor.



Tabla 1 - Exportaciones Mundiales de Vino, principales productores, y participación por categoría.

	Volumen (millones hl)		Valor (millones de Euros)		Categoría	Ponderacion 2023		Variacion 2023/2022	
	2022	2023	2022	2023		Volumen	Valor	Volumen	Valor
Francia	13.4	12.7	€ 12,279	€ 11,937	botella (< 2 L)	71%	59%	-10%	-4%
					Espumante	17%	38%	-10%	-1%
	variation of -5.8%		variation of -2.8%		BiB	4%	1%	4%	7%
					Granel (>10 L)	9%	1%	-1%	-4%
Italia	21.6	21.4	€ 7,796	€ 7,735	botella (< 2 L)	55%	66%	-4%	-3%
					Espumante	24%	29%	-2%	3%
	variation of -1.0%		variation of -0.8%		BiB	2%	2%	-2%	8%
					Granel (>10 L)	19%	4%	12%	0%
España	21.4	20.8	€ 3,007	€ 2,910	botella (< 2 L)	32%	62%	-10%	-4%
					Espumante	8%	17%	-5%	-1%
	variation of -2.9%		variation of -3.2%		BiB	3%	3%	6%	9%
					Granel (>10 L)	57%	18%	-1%	-3%
Chile	8.3	6.8	€ 1,818	€ 1,411	botella (< 2 L)	56%	81%	-21%	-23%
					Espumante	1%	1%	-6%	-10%
	variation of -18.1%		variation of -22.4%		BiB	2%	2%	-8%	-15%
					Granel (>10 L)	41%	16%	-15%	-21%
Australia	6.4	6.2	€ 1,381	€ 1,243	botella (< 2 L)	31%	72%	-14%	-10%
					Espumante	2%	4%	-9%	-11%
	variation of -2.9%		variation of -10.0%		BiB	5%	2%	-11%	-17%
					Granel (>10 L)	63%	22%	5%	-8%
Nueva Zelanda	2.7	2	€ 1,349	€ 1,200	botella (< 2 L)	57%	74%	-9%	-10%
					Espumante	1%	1%	-29%	-19%
	variation of -26.3%		variation of -11.1%		BiB	1%	1%	-21%	-19%
					Granel (>10 L)	41%	25%	-7%	-13%
Estados Unidos	2.8	2.1	€ 1,401	€ 1,133	botella (< 2 L)	56%	83%	-20%	-20%
					Espumante	4%	5%	134%	83%
	variation of -25.8%		variation of -19.1%		BiB	4%	3%	-3%	-14%
					Granel (>10 L)	36%	9%	-39%	-37%
Alemania	3.5	3.3	€ 1,047	€ 1,055	botella (< 2 L)	73%	78%	-6%	1%
					Espumante	10%	13%	-8%	2%
	variation of -8.0%		variation of 0.8%		BiB	13%	7%	-2%	5%
					Granel (>10 L)	4%	2%	-46%	-19%
Portugal	3.3	3.2	€ 939	€ 928	botella (< 2 L)	75%	90%	-3%	-1%
					Espumante	1%	1%	-14%	-14%
	variation of -1.8%		variation of -1.2%		BiB	10%	8%	-8%	-3%
					Granel (>10 L)	14%	4%	15%	5%
Argentina	2.7	2	€ 752	€ 603	botella (< 2 L)	77%	92%	-24%	-19%
					Espumante	1%	1%	-43%	-46%
	variation of -26.1%		variation of -19.8%		BiB	0%	0%	-44%	-34%
					Granel (>10 L)	22%	6%	-28%	-19%
Sudáfrica	4.4	3.5	€ 660	€ 571	botella (< 2 L)	41%	70%	-11%	-10%
					Espumante	2%	4%	10%	-2%
	variation of -20.3%		variation of -13.5%		BiB	6%	5%	-35%	-21%
					Granel (>10 L)	52%	21%	-25%	-22%
Canadá	2.1	2.3	€ 81	€ 87	botella (< 2 L)	1%	28%	47%	1%
					Espumante	0%	2%	1%	10%
	variation of 6.1%		variation of 7.4%		BiB	0%	1%	-27%	0%
					Granel (>10 L)	99%	68%	6%	11%

(\*) Información obtenida de la OIV.

## Precio Promedio

Como se aprecia en la figura 2.2, en 2023 el precio promedio por litro exportado para los mayores productores mundiales fue de € 3.57, ha aumentado unos 6 centavos comparado con 2022, es decir, una mejora del 1.7%.

El precio promedio es un indicador muy empleado en lecturas estadísticas veloces para determinar si la tendencia en la facturación total está cambiando hacia productos de mayor valor agregado, o de lo contrario, a productos de volumen y menor precio. Comparar Francia y España podría ayudar a comprender este indicador. Francia posee el mayor precio promedio mundial - € 9.40 por litro- ya que el 71% de su volumen exportado es vino embotellado (de mayor valor agregado) el equivalente al 59% de su facturación, y el vino a granel solo representa el 9% de su volumen exportado o el 1% de su facturación. En oposición, el precio promedio español es de € 1.4 por litro, ya que el 57% de su volumen exportado es a granel, lo que representa el 18% de su facturación.

Es interesante ver como un país como Nueva Zelanda ofrece un elevado precio promedio, pero si se desglosa, podrá observarse que su superficie cultivable y distancia geográfica no le permitirá producir vinos a granel competitivos; que la demanda mundial ha sobrepasado a la oferta; que, sumado a los daños producidos en viñedos debido a efectos climáticos como heladas y granizo; explica la caída del volumen exportado, y el aumento de su precio promedio.

Grandes Exportadores	Precio Promedio en Litros	
	2022	2023
Francia	€ 9.16	€ 9.40
Nueva Zelanda	€ 5.00	€ 6.00
Estados Unidos	€ 5.00	€ 5.40
Italia	€ 3.61	€ 3.61
Alemania	€ 2.99	€ 3.20
Argentina	€ 2.79	€ 3.02
Portugal	€ 2.85	€ 2.90
Chile	€ 2.19	€ 2.08
Australia	€ 2.16	€ 2.00
Sudafrica	€ 1.50	€ 1.63
Espana	€ 1.41	€ 1.40
Canada	€ 0.39	€ 0.38
<b>Total</b>	€ 3.51	€ 3.57

*Tabla 2 – Precio promedio de exportación del litro de vino de los mercados líderes.*

Fuente: Elaboración propia con base a “State of the World Vine and Wine sector in 2023”

### Mayores Importadores

El análisis de este capítulo tratará sobre los valores totales de vino importado, aun así, sería de relevancia considerarse el consumo per cápita para tener una mayor comprensión sobre el impacto del vino en cada nación. Alemania, con una población de casi 84 millones de habitantes, ha importado unos 16.2 litros per cápita. El Reino Unido, con 67 millones de habitantes, ha importado unos 18.46 litros per cápita, aunque el número supera al consumo alemán, considérese los germanos además producen vino dentro de sus propias fronteras y el consumo de alcohol para estos ocurre legalmente después a los 16 años. Los Estados Unidos con sus 333.3 millones de habitantes, solo importa unos 3.69 litros de vino per cápita, claro está que el consumo en ese país es predominante local -Californiano- y la edad legal de consumo es de 21 años.

Expuesta esta realidad, al analizar las ventas de vino en estos países, deberá considerarse que tanto Alemania, Estados Unidos, Francia, Canadá, Portugal, China, e Italia son tanto grandes importadores como consumidores de sus producciones locales; mientras que el Reino Unido, Países Bajos, Rusia, Bélgica, Japón, y Suecia, son importadores netos de vino.

Tabla 2 - Principales países importadores de vino, y sus categorías.

	Volumen (millones hl)		Valor (millones de Euros)		Categoría	Ponderación 2023		Variación 2023/2022	
	2022	2023	2022	2023		Volumen	Valor	Volumen	Valor
Alemania	13.6	13.6	2 776	2 648	botella (< 2 L)	36%	62%	-7%	-7%
					Espumante	5%	19%	-4%	2%
	variation of -0.3%		variation of -4.6%		BiB	2%	2%	-2%	6%
					Granel (>10 L)	56%	18%	5%	-2%
Reino Unido	13	12.3	4 821	4 663	botella (< 2 L)	49%	61%	-4%	-3%
					Espumante	13%	26%	-3%	2%
	variation of -5.1%		variation of -3.3%		BiB	2%	1%	3%	8%
					Granel (>10 L)	36%	12%	-7%	-14%
EE.UU.	14.4	12.3	6 990	6 185	botella (< 2 L)	53%	70%	-11%	-8%
					Espumante	14%	25%	-18%	-17%
	variation of -14.6%		variation of -11.5%		BiB	1%	0%	-14%	2%
					Granel (>10 L)	33%	5%	-18%	-29%
Francia	6.2	6	992	957	botella (< 2 L)	17%	57%	-3%	-8%
					Espumante	7%	17%	10%	23%
	variation of -4.6%		variation of -3.5%		BiB	3%	2%	7%	8%
					Granel (>10 L)	74%	24%	-6%	-8%
Países Bajos	4.4	4.4	1 506	1 518	botella (< 2 L)	87%	83%	-1%	0%
					Espumante	5%	13%	-2%	3%
	variation of 0.5%		variation of 0.8%		BiB	5%	2%	61%	54%
					Granel (>10 L)	3%	1%	-7%	-9%
Rusia	3.9	4	-	-	botella (< 2 L)	-	-	-	-
					Espumante	-	-	-	-
	variation of 2.0%		variation of -		BiB	-	-	-	-
					Granel (>10 L)	-	-	-	-
Canadá	4.2	3.8	2 167	1 846	botella (< 2 L)	65%	84%	-14%	-15%
					Espumante	6%	11%	-11%	-14%
	variation of -10.2%		variation of -14.8%		BiB	2%	1%	8%	0%
					Granel (>10 L)	27%	3%	-1%	-14%
Bélgica	3.4	3	1 301	1 174	botella (< 2 L)	57%	63%	-14%	-11%
					Espumante	20%	29%	-9%	-8%
	variation of -10.8%		variation of -9.8%		BiB	7%	3%	-8%	-9%
					Granel (>10 L)	17%	5%	-4%	-7%
Portugal	2.9	3	197	192	botella (< 2 L)	20%	31%	1%	2%
					Espumante	2%	19%	-4%	7%
	variation of 3.3%		variation of -2.4%		BiB	2%	1%	-18%	-35%
					Granel (>10 L)	76%	49%	1%	-6%
China	3.4	2.5	1 369	1 072	botella (< 2 L)	61%	86%	-30%	-21%
					Espumante	2%	7%	-28%	-12%
	variation of -26.1%		variation of -21.7%		BiB	1%	1%	-18%	-27%
					Granel (>10 L)	35%	6%	-18%	-38%
Japón	2.7	2.3	1 770	1 644	botella (< 2 L)	63%	55%	-11%	-10%
					Espumante	17%	42%	-10%	-2%
	variation of -12.5%		variation of -7.1%		BiB	6%	1%	-15%	-18%
					Granel (>10 L)	14%	2%	-19%	-20%
Italia	2	2	461	547	botella (< 2 L)	10%	21%	5%	14%
					Espumante	7%	66%	8%	25%
	variation of 0.6%		variation of 18.7%		BiB	1%	0%	-11%	44%
					Granel (>10 L)	82%	13%	-14%	-1%
Suecia	2.1	2	852	832	botella (< 2 L)	46%	58%	-9%	-3%
					Espumante	13%	21%	-1%	0%
	variation of -7.3%		variation of -2.2%		BiB	25%	14%	-19%	-4%
					Granel (>10 L)	16%	6%	22%	0%

(\*) Información obtenida de la OIV.

En 2023, Alemania, Reino Unido, y los Estados Unidos fueron los mayores importadores mundiales de vino, representando en conjunto un 40% del volumen transado internacionalmente, y un 37% si se considera en valor.

Alemania, 1er importador mundial, con 13.6 mhl mostrando una pequeña caída del 0.3% en volumen versus 2022; mantenida especialmente por la importación de granel la cual creció un 5%. Siendo Alemania un gran consumidor de vinos más económicos, quedara tercero en el ranking global medido en valor con 2.6 billones de euros, cayendo en un 4.6%.

El Reino Unido, siendo el 2do importador mundial en volumen y valor, también ha disminuido sus importaciones comparadas con 2022 con una caída del 5.1% en valor o 12.3 mhl, y una caída en valor del 3.3% o 4.7 billones de euros. La categoría más sufrida para el reino ha sido el granel, con pérdidas del 14% en valor, y solo un leve aumento del 2% en valor para el espumante (con 3% de caída en volumen para esta última categoría).

Los Estados Unidos ha descendido del 1er al 3er puesto en la importación mundial de vino, con una caída significativa del 14.6% o 12.3 mhl en 2023, con similares caídas en el valor importado con 6.2 billones de euros, ósea, un 11.5% menos que en 2022. Incluso en este escenario, los Estados Unidos se mantienen primeros en valor importado.

En la comunidad europea, Francia y Países Bajos, los mayores importadores en volumen han tenido reacciones opuestas, mostrando una caída del 4.6% en volumen para Francia, y un alza del 0.5% para los Países Bajos; 6 mhl y 4.4 mhl respectivamente. Bélgica presento una caída del 10.8% en volumen y 9.8% en valor, lo que represento 3 mhl en 2023 y 1.2 billones de euros. Portugal, importador de granel mayormente con 76% de su volumen total importado, aumento un 3% su importación de vinos, con una caída en valor del 2.4% o 0.2 billones de euros. Italia, otro gran importador de graneles (82% de su share), ha logrado mantener su volumen negociado con 2 mhl, pero con un gran aumento del valor importado, creciendo en un 18.7%. Finalmente, Suecia redujo su volumen importado en un 7.3% o 2 mhl, lo que representan 0.8 billones de euros, o un 2.2% menos en valor comparado con 2022. Es interesante destacar que el 25% del volumen de vino importado por Suecia es BiB (Bag in Box) o vino en bolsa dentro de una caja, el cual no debe ser confundido con el tetrabrik; convirtiéndose en un jugador mundial dentro de la categoría.

Canadá, el 7mo importador mundial de vino, presento una caída del 10.2% en volumen, representando 3.8 mhl; y una caída del 10.2% en valor, equivalente en 2023 a 1.8 billones de euros.

Manteniendo su tendencia positiva, Rusia importó 4 mhl en 2023 lo que representa un aumento del 2%. En el extremo opuesto, China mantiene su caída de vino importado por 6to año consecutivo, un 26.1% menos en 2023, con 2.5 mhl, equivalentes a 1.1 billones de euros (21.7% menos que en 2022). En la senda asiática, Japón introdujo 2.23 mhl a sus fronteras con 1.6 billones de euros, lo que representa una caída del 12.5% en volumen y 7.1% en valor.

## 2.4 - Posicionamiento y relevancia internacional

### Exportadores

El principal exportador mundial de vino medido en volumen es Italia, seguido de cerca por España, y le seguirán luego Francia, Chile, Australia, Sudáfrica, Alemania, Portugal, Canadá, Estados Unidos, Argentina, y finalmente Nueva Zelanda. Este ranking estaría encabezado por Francia si se hablase de facturación, seguido por Italia, España, Chile, Australia, y Argentina en la décima posición.

Rápidamente podremos comprender que el mix de productos exportados por estos países cambia, y donde algunos son líderes en volumen, otros se diferenciarán por un mayor valor agregado de sus productos. En líneas generales, el litro de vino embotellado debería poseer un precio mayor que el litro de vino a granel, y es lógico cuando consideramos que este último es un commodity sin valor de marca.

Todo país exportador posee ventajas competitivas que cada mercado importador ponderara de diferentes maneras, pero en líneas generales podremos distinguir cierto posicionamiento común de los mayores jugadores mundiales.

### Francia

Siendo la cuna del vino, Francia es el mayor exportador mundial en valor con casi 12 billones de euros. El 71% de sus exportaciones en volumen del 2023 fueron vino embotellado, que representa el 59% del valor total; lo sigue el vino espumante que representa el 17% del volumen exportado, y el 38% de la facturación; el 2% de la facturación restante corresponde a vino en bolsa -Bag In Box- y vino a granel. Lo que estos números explican es el gran valor de marca país que ofrece Francia en el mercado mundial de vino, y, por consiguiente, la reticencia de los productores para exportar vino de menor valor agregado como el granel.

Dentro de las características más destacadas de Francia se encuentra un complejo y particular sistema de protección de sus denominaciones de origen que traspasa sus propias fronteras y le ha permitido resguardar el valor de sus regiones más importantes e icónicas. El caso más emblemático

es el “Champagne” que comúnmente todos identificamos con vino espumante elaborado bajo el método tradicional (2da fermentación en botella); ninguna otra región en el mundo o incluso regiones francesas fuera de la zona de la Champaña, puede llamar a sus productos con ese nombre.

EL vino francés es reconocido mundialmente por su calidad enológica, la calidad de sus rosados en el sur del país -Côtes de Provence-, el famoso corte bordeles -Bordeaux- para los tintos, el pinot noir de la Borgoña, el sauvignon blanc de Sancerre. Se los reconoce también por poseer una calidad de madera de roble única en el mundo, la cual es empleada en la elaboración de tanto tintos como blancos, aunque normalmente reservados para los vinos de mayor calidad debido a su elevado costo.

### *Italia*

Segundo exportador mundial de vino, Italia es reconocida por su diversidad enológica, regiones ultra premium como la Toscana y Barolo, y la elaboración de espumantes en el norte del país, particularmente el estilo prosecco a base de la cepa glera al norte de Venezia. El sur es un buen productor de vinos más competitivos en precios y graneles, mientras que el norte suele tener vinos más sofisticados como el Nebbiolo.

La percepción del consumidor de vino sobre el vino italiano es elevada, potenciado por su reconocimiento gastronómico a nivel mundial; considere el lector la cantidad de restaurantes italianos que hay en cualquier ciudad del mundo para comprender esta asociación.

### *España*

Tercer exportador mundial de vino en valor y volumen, España posee una gran diversidad de regiones que le permite ofrecer vinos de elevada calidad como es la D.O. Rioja y Ribera del Duero, como así también volumen en la zona de La Mancha que es la D.O. que más superficie cubre en el mundo. Sus métodos de elaboración son bien clásicos, con elevado uso de toneles debido al estilo prolongado de estiba en madera. Su mercado interno es relevante con 20.75 litros per cápita consumidos anualmente, y aunque muy competitivo en precios, contaban en enero de 2022 con 4.078 establecimientos elaboradores de vino (según Oemv -Observatorio español del mercado de vino).

### *Chile*

Cuarto exportador mundial de vino, en parte gracias a la alta producción que se logra en su valle central, Chile es un líder mundial en góndolas en lo que refiere a vinos de gama media y baja.

Relacionados comúnmente con el Carmenere (cepa tinta), son grandes productores de cabernet sauvignon y sauvignon blanc, sus exportaciones están dominadas por los mayores productores que concentran tanto los canales comerciales como el de insumo seco (botellas, cajas de cartón, etiquetas) y uvas. A diferencia de Europa y su gran atomización de productores, Chile concentra poder en pocas bodegas, lo que le permite generar economías de escala.

#### *Australia*

Los vinos de este país, comúnmente elaborados en el sur- sureste de la isla, lograron su 1era expansión al cautivar consumidores con precios accesibles, etiquetas representadas por animales que permitieron una agradable asociación por parte de los consumidores, vinos muy versátiles como el "shiraz" de carácter más frutado, y el ingrediente más relevante para los países sajones que es el uso del inglés para la comunicación; un detalle que lo separo rápidamente de Francia, España, e Italia. Como todo vino del nuevo mundo, Australia comunica de manera directa el tipo de varietal involucrado en sus etiquetas, facilitando la comunicación para los consumidores menos especializados.

Su distancia geográfica con los principales países consumidores le ha forzado el desarrollo de exportaciones de granel, vinos que serán embotellados en destino, manteniendo la competitividad de sus precios que muchas veces debe batallar con elevados costos logísticos. Es así que el 63% de los 6.2 mhl que exporta son bajo esta modalidad, lo que representa un 22% de su valor exportado.

#### *Nueva Zelanda*

Sexto exportador mundial en valor, incluso ante la adversidad logística que presente el carácter remoto de su ubicación, Nueva Zelanda es un gran proveedor de dos variedades -Sauvignon Blanc principalmente, seguid de lejos por el Pinot Noir-. Sus precios en góndola suelen ser elevados, y muy por encima del promedio del resto de los productores del Nuevo Mundo incluso cuando poseen un dólar débil en contraste con el dólar americano.

#### *Estados Unidos*

Séptimo exportador en valor con su gran concentración productiva en el estado de California, EE.UU. tiene dentro de sus destinos principales la comunidad europea, particularmente Alemania, y su vecino del norte -Canadá-. Son reconocidos por estilos más frutados y modernos, con gran uso de barricas de roble americano, y preponderancia de variedades clásicas como el cabernet Sauvignon, el chardonnay, y el zinfandel para la producción granelera, cepa que fue muy difundida hace unos 100 años durante oleadas migratorias de Italia. Los Estados Unidos tomaron relevancia en el



escenario mundial en 1976 gracias a una cata a ciegas ocurrida en París, en donde un panel de jueces premio un Cabernet Sauvignon del 73', como el mejor vino del evento.

#### *Alemania*

Octavo exportador mundial, Alemania es reconocida por sus vinos blancos, particularmente el riesling, debido a sus climas más fríos que favorecen una elevada acidez. Tiene dos estilos bien diferenciados, uno seco y otro dulce (mayor concentración de azúcar residual) que son el resultado de interrumpir la fermentación antes de que las levaduras consuman toda la azúcar, ofreciendo así menores niveles alcohólicos, que son tendencia entre consumidores más jóvenes.

#### *Portugal*

Noveno exportador mundial de vino y líder mundial en consumo per cápita con casi 54 litros anuales, Portugal es reconocido por su vino blanco de leve efervescencia y carácter económico -vinho verde- y por el Oporto que es un vino encabezado de elevada graduación alcohólica y denotada dulzura. Este último producto lo posiciona en una situación de baja competencia internacional, permitiéndole penetrar en mercados como Francia, Inglaterra, y los Estados Unidos. Otros destinos relevantes son Brasil y Angola, debido a la proximidad idiomática.

#### *Argentina*

Decimo exportador mundial en valor para el año 2023, Argentina se posiciona en el mercado como un claro exportador de vinos tintos, particularmente el "Malbec", vinos asociados de manera directa con cuestiones tal vez más culturales como son sus asados y el tango. Con una clara dominancia de exportaciones de vino embotellado, Argentina ha logrado conquistar consumidores gracias a precios accesibles y elevada calidad en los segmentos medios. Dentro de su mix exportador, el 92% corresponde a vino embotellado, porcentaje que no ha podido ser replicado por ningún otro país productor.

#### *Sudáfrica*

Aunque le sigue a la Argentina en valor exportado, Sudáfrica casi le duplica en promedio las exportaciones en volumen; y es que su enfoque se ha dado en vinos económicos, dominados por variedades clásicas, particularmente el combinado de cepas blancas Chardonnay-Chenin. Su cepa indígena es el pinotage, una cepa tinta con notas similares al shiraz. El punto diferenciador en las góndolas para los vinos de este origen es el enfoque "Fair Trade" o comercio justo, en donde los productores homologados bajo esta norma, se involucran de manera directa con las comunidades que rodean sus producciones, mejorando así la calidad de vida de sus trabajadores.

## Canadá

Doceavo exportador mundial en valor, Canadá es reconocido mundialmente por dominar el nicho de vinos elaborados bajo la técnica "Ice Wine", producidos en condiciones muy frías e irrepetibles en cuasi cualquier otra latitud, logrando así niveles de azúcar muy elevados. Sin embargo, el grueso de sus exportaciones se enfoca en vino a granel comercializado con su vecino del sur, apoyado en gran parte por el favorable tipo de cambio.

## Importadores

Los hábitos de consumo son diferentes en cada mercado, no obstante, se encuentran similitudes y diferencias en dos grandes grupos. Por un lado, los países que poseen producción propia e igualmente importan vino, y los países que son netos importadores ya que su producción local es nula o poco relevante.

*Países que son tanto Productores como Importadores:* Engloban a los Estados Unidos, Alemania, Francia, Canadá, Portugal, Italia, y China. En estos mercados, la importación de vino a granel es elevada, categoría algo comodotizada de alto impacto en volumen, pero poca participación en valor. La importación de vino embotellado, que en caso y para simplificar incluye espumantes y BiB (vino en caja de menos de 10 Litros) está relacionado comúnmente con mercados maduros, con historia en el consumo de vino, y gran valoración por la diversidad que ofrece un producto elaborado en otras latitudes. Es tal vez China la única excepción, y es que China comenzó a ser productor después de muchos años de importar vino, particularmente vino francés e italiano, con la venida de capitales europeos al país asiático.

*Países que son netos importadores de vino:* Incluyen el Reino Unido, los Países Bajos, Suecia, Japón, y Rusia. Los europeos son históricos consumidores de vino, valoran la diversidad de la oferta que representa un mercado abierto a diferentes orígenes, y no hay competencia con productores locales y el sentimiento nacionalista que a veces conlleva el consumo de vino producido localmente.

En ambas clasificaciones habrá diferencias en el mix de producto importado, y es que el poder adquisitivo y las costumbres de cada pueblo, determinarán las variables de consumo. Así, en Suecia se verá mucho consumo de vino en caja -Bag in Box- que es considerado más económico y ecológico, mientras que en Canadá el consumo de vino importado estará más direccionado al vino en botella, y es que la producción local tiene un elevado impacto en el abastecimiento de vino en caja.

## CAPITULO 3 – Canadá: Demografía, mercados, y sus sistemas regulatorios

### Reseña sobre Canadá

Canadá es un país oficialmente bilingüe -inglés y francés- y en donde se hablan también lenguas autóctonas como el inuit o el cree, amén de un crisol cultural debido a las grandes oleadas migratorias; con una superficie territorial superior a los 9 millones de kilómetros cuadrados; una población estimada en 41 millones de habitantes para 2024; un producto bruto de 2.472 trillones de dólares, y un sistema Federal Parlamentario con Monarquía Constitucional.

Un detalle interesante es que debido al clima frío reinante en el país, el 90% de la población reside a menos de 150 millas de la frontera con los Estados Unidos de América, su mayor socio comercial.

### Sistemas Monopólicos Públicos en la comercialización de bebidas alcohólicas.

Aunque pueda parecer extraño para quienes residen en mercados abiertos dominados por el libre acceso a la compra y venta de bebidas alcohólicas, la mayor parte del territorio canadiense se rige actualmente, bajo un sistema monopólico en lo que respecta a la comercialización de estas bebidas y su abastecimiento. Canadá no se encuentra sola en esta modalidad, ya que el sistema está vigente también en países como Suecia -Systembolaget-, Finlandia -Alko-, Noruega -Vinmonopolet-, Islandia -ATVR-, Turquía -Tekel-, Qatar -Qatar Distribution Co-, ciertas partes de la India -TASMAC y Kerala State Beverages C-, y algunos estados norteamericanos como -Oregón Liquor and Cannabis- y -Pensilvania Liquor Control Board-.

En la Canadá del siglo XIX, las bebidas alcohólicas eran comercializadas como cualquier otro producto, y no es hasta la llegada del “Temperance Act” o “Scott Act” de 1878, en donde el Parlamento Canadiense le otorga a las provincias la capacidad de controlar y regular el consumo y elaboración de alcohol; para 1917, todas las provincias excepto Quebec prohibirían su venta. Dos razones principales determinaron el inicio de esta prohibición, una productiva por la cantidad de trabajadores en estado de ebriedad constante, y una social -impulsada por la iglesia- debido a la cantidad de familias afectadas por el abuso del etílico.

El fin de esta prohibición guarda relación con variables sociales y económicas. El alcohol era y es un gran productor de ingresos para las arcas del estado, y en época de guerra, un ingreso demasiado importante; a su vez, el retorno a casa de los soldados después de la primera gran guerra mundial fue otro incentivo, ya que estos sostenían haberse ganado el derecho a una bebida luego de permanecer en las trincheras (Belshaw, J.D. 2016).

Entonces bien podría interpretarse que la misión actual de estas empresas es la generación de ingresos a las arcas Estatales, pero es tal vez su fin social el que se considera relevante en lo que respecta a la continuidad del modelo, el fin último de los monopolios no debería ser económico sino moderar el consumo a niveles responsables controlando el acceso al mismo y los precios de referencias de este. Hoy es posible adquirir vino para consumo en Canadá a partir de los 19 años, con la excepción de Manitoba, Alberta, y Quebec, en donde la legalización ocurre a los 18 años de edad; es de esperarse que las tiendas y vinotecas requieran prueba de edad a través de un documento, las multas por venta a menores o personas intoxicadas son elevadas, un riesgo innecesario.

Debido al costo social que implicaría ir en contra del Temperance Act Movement, es que el Gobierno Federal Canadiense delegó a las provincias y territorios canadienses, la facultad de normar la comercialización y elaboración de bebidas alcohólicas. Cien años más tarde es que podemos encontrar 11 sistemas monopólicos o “Crown Corporations” y solo dos sistemas privados en todo el país. A su vez, cada Crown Corporation tendrá su propia organización y administración, por lo que tendremos que identificar más adelante en el capítulo, a cada una, sus diferencias, y similitudes.

### 3.1 - Agencias

La agencia es aquella empresa, que sirve aclarar será privada, cuyo objetivo es mediar entre los diferentes monopolios o sistemas privados, y los proveedores o “suppliers” que representen.

El valor agregado de estas radica en el conocimiento del mercado, la reducción de costos al ofrecer su propia fuerza de ventas, equipos logísticos, y el entendimiento del mix óptimo de marketing reinante en dinámicas limitadas como son los monopolios.

En el listado que se observa a continuación, se observa una muestra de agencias agrupadas según su nivel de cobertura territorial. Es común que las agencias dividan el territorio según la atractividad de este, donde algunas se enfocaran en la zona oeste (Columbia Británica y Alberta), otras en el este (Ontario o Quebec), otras en las provincias del Atlántico (Nuevo Brunswick, Nueva Escocia, Isla del

Príncipe Eduardo), y algunas otras en las provincias de las praderas (Manitoba y Saskatchewan). A medida que las agencias crecen en tamaño, los casos más comunes empiezan a combinar zonas de representación como todo el Oeste que involucra a Manitoba, Saskatchewan, Alberta, y Columbia Británica; las grandes del este combinando Ontario y Quebec; y finalmente las agencias con cobertura nacional, que cubrirán todo el territorio.

Compréndase que, aunque las agencias más grandes tendrán cobertura nacional, su presencia en los territorios como Yukon, Nunavut, y el Noroeste, no está asegurada, y es que el costo de oportunidad de vender en estas zonas es elevado, con escasa variedad de producto y a precios elevados derivados de estrafalarios costos logísticos para poblaciones pequeñas que rara vez demandan vino de calidad.

En la siguiente tabla se podrán identificar algunas agencias y su área de cobertura comercial, pero dada la disparidad de volumen comercial entre las provincias, se podrán observar diferentes niveles de relevancia para cada agencia/mercado. Las “Tier One” o Zona 1 son las provincias que más población y por ende volumen, manejan, incluye a Quebec y Ontario, las “Tier Two” o Zona 2 le siguen en atractividad e incluyen a la Columbia Británica y Alberta, siendo las “Tier Three” o Zona tres las praderas -Manitoba y Saskatchewan- así como el bloque Atlántico -Nueva Escocia, Isla del Príncipe Eduardo, Nuevo Brunswick, y Terranova y Labrador-. Podríamos identificar un “Thier Four” o Zona 4 que incluye los Territorios como Nunavut, Yukon, y Territorios del Noroeste; esta última zona es de nula relevancia para la industria del vino, son zonas remotas, con elevados costos logísticos, y consumidores de bebidas espirituosas (vodka y “Rye” o whiskey canadiense, y cervezas).

Tabla 3 - Listado resumido de agencias canadienses.

Agencias Nacionales (Oficinas en el Este y Oeste)		
Andrew Peller Import Agency	<a href="http://www.andrewpeller.com">www.andrewpeller.com</a>	Cobertura Nacional
Arterra Wines Canada	<a href="http://www.arterracanada.com">www.arterracanada.com</a>	Cobertura Nacional
Authentic Wine and Spirits Merchants	<a href="http://www.awsm.ca">www.awsm.ca</a>	Cobertura Nacional
Charton Hobbs	<a href="http://www.chartonhobbs.com">www.chartonhobbs.com</a>	Cobertura Nacional
Christopher Stewart Wine & Spirits	<a href="http://www.christopherstewart.com">www.christopherstewart.com</a>	Cobertura Nacional
Corby Spirits and Wine	<a href="http://corby.ca">corby.ca</a>	Cobertura Nacional
Dandurand	<a href="http://www.vinsdandurand.com">www.vinsdandurand.com</a>	Cobertura Nacional
Escalade	<a href="http://www.escladews.ca">www.escladews.ca</a>	Cobertura Nacional
Mark Anthony Wine and Spirits	<a href="http://www.markanthonywineandspirits.ca">www.markanthonywineandspirits.ca</a>	Cobertura Nacional
PMA	<a href="http://www.pmacanada.com">www.pmacanada.com</a>	Cobertura Nacional
Select Wines	<a href="http://www.selectwines.ca">www.selectwines.ca</a>	Cobertura Nacional
Southern Glazer's	<a href="http://www.southernglazers.com">www.southernglazers.com</a>	Cobertura Nacional
The Bacchus Group	<a href="http://www.bacchusgroup.ca">www.bacchusgroup.ca</a>	Cobertura Nacional
Univins and Spirits	<a href="http://univins.ca">univins.ca</a>	Cobertura Nacional
Agencias Regionales		
BMT	<a href="http://www.importationsbmt.com">www.importationsbmt.com</a>	Canadá del Este
Crush Imports	<a href="http://www.crushimports.com">www.crushimports.com</a>	Canadá del Oeste
Icon Vins Fins	<a href="http://www.iconvinsfins.ca">www.iconvinsfins.ca</a>	Canadá del Oeste
Innovative Beverages	<a href="http://www.innovativebeverages.ca">www.innovativebeverages.ca</a>	Atlantics
Pacific Wine & Spirits	<a href="http://www.pacificwineandspirits.com">www.pacificwineandspirits.com</a>	Canadá del Oeste
Renaissance Wine Merchants	<a href="http://www.renwine.com">www.renwine.com</a>	Canadá del Oeste
Revelry Imports Company	<a href="http://www.revelryimports.com">www.revelryimports.com</a>	Canadá del Oeste
Trialto Wine Group	<a href="http://www.trialto.com">www.trialto.com</a>	Canadá del Oeste
The Delf Group	<a href="http://www.delfwines.com">www.delfwines.com</a>	Canadá del Oeste
Vintage West Wine & Spirits	<a href="http://www.vwinemarketing.com">www.vwinemarketing.com</a>	Canadá del Oeste
Agencias Locales		
Amphora Imports	<a href="http://www.amphoraimports.com">www.amphoraimports.com</a>	Manitoba
Azureau	<a href="http://www.azureau.com">www.azureau.com</a>	Ontario
Aqua Vitae	<a href="mailto:aquavitaefilia@shaw.ca">aquavitaefilia@shaw.ca</a>	Manitoba y Saskatchewan
Bergström Brands	<a href="http://www.bergstrombrands.ca">www.bergstrombrands.ca</a>	Manitoba y Saskatchewan
Empson Wine & Spirits	<a href="http://www.empsoncanada.com">www.empsoncanada.com</a>	Alberta y Columbia Britanica
Lifford	<a href="http://www.lifford.com">www.lifford.com</a>	Ontario
Patagonia Imports	<a href="http://www.patagoniawinespirits.com">www.patagoniawinespirits.com</a>	Alberta y Columbia Britanica
Rogers & Company	<a href="http://www.rogcowines.com">www.rogcowines.com</a>	Ontario
The Beverage Baron	<a href="http://www.thebeveragebaron.com">www.thebeveragebaron.com</a>	Terranova
The Wine Syndicate	<a href="http://www.thewinesyndicate.ca">www.thewinesyndicate.ca</a>	Alberta y Columbia Britanica
Treamici	<a href="http://www.treamiciwines.com">www.treamiciwines.com</a>	Ontario
WETT Sales	<a href="http://www.wettsales.com">www.wettsales.com</a>	Manitoba y Saskatchewan
Visitar <a href="https://www.nataliemaclean.com/agents/">https://www.nataliemaclean.com/agents/</a> para encontrar un listado completo de Agencias.		

### Agencias Nacionales

Son las más grandes en todo aspecto, su área de cobertura incluye a todo el país, cuentan con oficinas comerciales y equipos gerenciales en los mercados más relevantes como Ontario, Quebec,

Columbia Británica, y Alberta, aunque tendrán vendedores cubriendo prácticamente todo el territorio canadiense. Por su gran alcance y penetración de mercado, captarán la atención de los grandes productores de bebidas alcohólicas, debido claramente al beneficio que ofrecerá centralizar la toma de decisiones, trabajar campañas de comunicación a nivel nacional con un solo equipo de marketing, generar ciclos de abastecimiento uniformes por la estandarización de producto, y hasta por el valor agregado que produce la sinergia de estar en el mismo porfolio con otros grandes jugadores. Dentro de las desventajas que existen al operar con estas agencias estarán los menores márgenes de ganancia por su aceitado conocimiento de los precios de mercado, la posibilidad de pasar desapercibido dentro de su porfolio de producto debido a la gran cantidad de productores que suelen representar, y el riesgo de perder todo un mercado si el agente decide terminar la relación comercial.

#### Agencias Regionales

De tamaño medio, su área de cobertura esta restringida a ciertas provincias/mercados; entonces contarán con gerencias y equipos comerciales en una ciudad, pero tendrán cobertura comercial (vendedores) en dos o más provincias. Se observa este sistema en el armado de regiones como “Western Provinces” o provincias del oeste que van desde la Columbia Británica hasta Manitoba, “Eastern Provinces” que incluyen comúnmente el binomio Ontario-Quebec-, y “Atlantic Provinces” o provincias marítimas, que incluyen a la isla del Príncipe Eduardo, Terranova y Labrador, Nueva Escocia, y Nuevo Brunswick. El hecho de no contar con la cobertura nacional que ofrecen las agencias nacionales las fuerza a trabajar con productores más pequeños que generalmente cuentan con menos presupuesto y menores ventas, pero que permiten en ciertos casos contar con mejores márgenes de ganancia. El valor de este tamaño de agencia reside en menores barreras de entradas, distribución del riesgo entre varias agencias regionales para la cobertura del territorio, y en el mayor foco que recibirán los proveedores clave del agente.

#### Agencias Locales

Limitadas a una provincia/mercado o tal vez a dos provincias pequeñas como son por ejemplo Manitoba y Saskatchewan, suelen ser agencias independientes, operadas por sus propietarios, cuya mayor atributo es su elevada red de contactos y experiencia en el mercado. El costo de operar a este nivel incluye un arduo trabajo comercial y productivo, lidiando con múltiples agencias para cubrir el mismo territorio, carcomiendo los beneficios de la producción a escala al no poder centralizar órdenes de compra, y campañas de marketing. Los Portfolios de estas agencias suelen

contener proveedores pequeños y de nicho que no podrían abastecer agencias grandes, lo que les da un carácter más “boutique” el cual siempre es valorado por el canal “On-Premises” o “botella abierta”. Para una mejor referencia, este canal incluye mayormente a restaurants independientes (vs restaurantes de cadenas grandes), hoteles, y bares.

Tabla 4 - Población, Ingreso promedio, venta promedio de vino en Canadá.

	Poblacion 2022	Ingreso Promedio (Media de 2022)	Ventas promedio: Unidades estándar de vino semanal	Atractividad Comercial
<b>Total País</b>	<b>39,276,140</b>	<b>\$ 43,100</b>	<b>2.4</b>	
Ontario	15,283,961	\$ 42,700	2.1	Zona 1
Quebec	8,730,868	\$ 43,900	3.5	
Columbia Británica	5,403,528	\$ 43,900	2.5	Zona 2
Alberta	4,561,350	\$ 45,200	1.7	
Manitoba	1,423,596	\$ 41,100	1.5	Zona 3
Saskatchewan	1,187,607	\$ 43,900	1.2	
Nueva Escocia	1,035,666	\$ 38,700	1.8	
Nuevo Brunswick	817,766	\$ 40,100	1.7	
Terranova y Labrador	533,444	\$ 39,100	1.4	
Isla del Principe Eduardo	169,146	\$ 40,900	1.6	
Yukon	44,113	\$ 84,500	2.2	Zona 4 (Territorios *)
Territorios del Noroeste	44,664	\$ 100,500	1.7	
Nunavut	40,431	\$ 86,200	0.8	

Nota: Ingreso Promedio en Dólar canadiense. La media de ingreso incluye mayores de 15 años

Unidad Estandar de Vino: Un vaso de 142ml con 12% de alcohol

(\*) Salario Medio de los Territorios medidos despues de impuestos

Fuente: Elaboración Propia sobre Statistics Canada – www150.statcan.gc.ca – tablas: 17-10-0009-01 / 36-10-0699-01 / 10-10-0010-01

### 3.2 - Análisis Provincial

Cada Provincia representa un mercado diferente debido al carácter provincial que imprime el sistema monopólico en Canadá, facultad delegada por el congreso a las provincias durante el Temperance Act. Es así que se presentara un informe con las características de cada región, para poder entender las variables que hacen únicos o similares, a los modos de operar desde un plano comercial, logístico, y productivo.





Lindante con el Océano Pacífico, con Alberta al oeste, y Washington State -EE.UU.-, esta provincia es reconocida por poseer el clima más amigable de Canadá debido a su influencia oceánica, aunque las lluvias si son abundantes. Su población está concentrada en la ciudad de Vancouver con un 50% de sus habitantes en la zona metropolitana. Su población es un crisol cultural, con una gran influencia asiática que ha marcado el ritmo de su crecimiento en el negocio de los bienes raíces.

Unas de las características más interesantes de esta provincia es que produce sus propios vinos, los cuales separa en dos categorías -BC- por British Columbia y la apelación -BC VQA- por “BC Vintners Quality Alliance”, siendo los primeros vinos comunes de mesa, particularmente graneles, y los segundos los vinos de mayor calidad. La relevancia de su propia producción local hace que las tiendas y restaurantes posean un foco elevado en sus propios productos por sobre la categoría importados, o que incluso hayan 19 tiendas dedicadas exclusivamente a este segmento local. Entre sus cepas famosas se encuentra el Pinot Gris (uva blanca), el Chardonnay (blanca), el Merlot (tinta) y el Pinot Noir (tinta); siendo el blanco dominante de la industria con un 56% del share.

El gobierno, a través del “LDA” o Liquor Distribution Act, posee el poder aprobar o rechazar la compra de bebidas alcohólicas y cannabis; y aunque no es una “Crown Corporation” o corporación de la corona, deberá actuar como tal. La comercialización propia del vino posee dos canales básicos siendo el principal el BCLIQUOR -[www.bcliqorstores.com](http://www.bcliqorstores.com)- , un sistema de venta al público que incluye 198 tiendas; y el canal privado, que debe realizar sus compras vía el “BC Liquor Distribution Branch” -[www.bclldb.com](http://www.bclldb.com)-. Veremos un sistema similar al momento de analizar la provincia de Manitoba, donde el abastecimiento está completamente controlado por una sola organización, pero la comercialización puede ir por el canal público o privado.

El canal privado cuenta con productos exclusivos que muchas veces permiten cobrar un “premium” adicional y mejorar el margen de las tiendas; y pueden contar también con opciones de inversión de marketing diferentes al canal público. Con cerca de seiscientos -600- tiendas, algunas cadenas conocidas son Legacy Liquor Store, Everything Wine, y Liberty Wine Merchants.

En el plano logísticos, y dado que la ciudad de Vancouver es el mayor centro portuario del oeste de Canadá, muchos agentes que operan en Alberta, Saskatchewan, y Manitoba, optan por hacer de esta provincia, un punto neurálgico para el abastecimiento y distribución de mercadería; la razón de ser de esta modalidad se encuentra en los mínimos productivos que suelen condicionar las exportaciones de muchas bodegas, particularmente para la región de las praderas (Saskatchewan y Manitoba) donde las órdenes de compra del monopolio no son tan grandes como en zonas de elevada atraktividad.

Debido al volumen de ventas y su tamaño de población, la Columbia Británica se encuentra en la Zona 2 de atraktividad para las bodegas que busquen exportar a Canadá.

#### Manitoba



Ubicada geográficamente en el centro de Canadá, su capital Winnipeg concentra aproximadamente la mitad de su población y es técnicamente la ciudad (más de 500.000 habitantes) más fría de Canadá con temperaturas máximas de -10 grados y mínima de -18 grados en promedio durante el mes de Enero con un récord de -38.8 grados en Febrero de 2024. Su carácter más frío le dará relevancia a la comercialización de bebidas espirituosas, con un consumo menor de vinos, con foco en tintos, y un periodo corto para la venta de rosados, ya que su verano se limita mayormente a los meses de Julio y Agosto.

La provincia se encuentra regulada por “Manitoba Liquor & Lotteries” (MBLL) -[www.mbl.ca](http://www.mbl.ca)-, una “Crown Corporation” (Corporación de la Corona) que son las que se identifican como organizaciones federales o provinciales estructuradas como empresas privadas e independientes. Todas la compras mayoristas de bebidas alcohólicas pasaran por el MBLL, aunque su venta al público tiene varios canales, en donde se destacan 8 vinotecas privadas y localizadas en la ciudad de Winnipeg, las cuales pueden comercializar vino tanto al público general como al canal HORECA (Hotel, Restaurantes, y Caterings); el MBLL posee y opera 63 tiendas propias; y le otorga licencias comerciales a más de 200 “Vendors” que son tiendas privadas, generalmente de menor tamaño y ubicadas fuera de la ciudad.

Las tiendas privadas, aunque obligadas a comprar sus vinos a través del MBLL, tienen el beneficio de poder elegir sus propias etiquetas y hasta marginar por encima de los precios sugeridos por el

monopolio. Será relevante mencionar que solo pueden comercializar vino, lo que les permite lograr cierta especialización, esto les permitirá captar la atención de los restaurantes que prefieren traer productos exclusivos sin presencia en tiendas públicas, evitando así que los consumidores puedan comparar precios. Siendo su participación de relevancia, se listará a continuación los nombres de las mismas: Jones & Co, The Pourium, The Winehouse, La Boutique Del Vino (De Nardi), Kenaston Wine Market, Calabria, Ellement Wine & Spirits, y GJ Andrews.

Las 63 tiendas propias del gobierno o “Liquor Marts” están localizadas de manera estratégica dentro de la ciudad, y en aquellos pueblos o ciudades que superan los 10.000 habitantes. Además de vender vino, estas tiendas pueden comercializar entre otros, cervezas y bebidas espirituosas (vodka, ron, whiskey, ginebra, etc). Sus precios son idénticos sin importar la localización, y su ventaja está en el poder comprar con alto volumen, coordinado desde sus oficinas centrales.

Los “Vendors” son tiendas pequeñas que emulan a las “Liquor Mart” ya que solo pueden vender al público los mismos productos y a los mismos precios; por lo que son reguladas y controladas por agentes del gobierno, pero operadas por privados. Su margen de ganancia ronda el 13%, por lo que deben sustentar sus operaciones con actividades adicionales, generalmente tiendas de conveniencia o mercados.

El abastecimiento de Manitoba se hace vía el oeste principalmente, donde las cargas llegan al puerto de Vancouver, y son luego reenviadas a depósitos en las provincias de Columbia Británica u Alberta. Estos depósitos son usados no solo para abastecer los vinos que viajen por el Océano Pacífico, pero también los vinos de menor volumen de operación, que no permitan importación directa. Por otro lado, el abastecimiento de vinos Europeos se hará a través del Este, mayormente con puertos en Ontario. Por su carácter central en el mapa de Norteamérica, el abastecimiento de vinos de los Estados Unidos se hará mayormente por carretera, partiendo de American Canyon en California.

Debido al volumen de ventas y su tamaño de población, Manitoba se encuentra en la Zona 3 de atracción para las bodegas que busquen exportar a Canadá.

Saskatchewan



Parte de las denominadas Provincias de las Praderas y transformada en provincia en el año 1905, posee dos ciudades principales Regina y Saskatoon que nuclean a un 40% de la población provincial. Su clima es muy frío, similar al de Manitoba con vientos provenientes del círculo Ártico, y en donde predomina la actividad agraria. La distancia entre sus centros urbanos de escasa densidad poblacional, y la extensión del territorio hace particularmente difícil la cobertura comercial por parte de los agentes que poseen representación en Saskatchewan.

La provincia toma relevancia ya que en Marzo de 2023, y luego de años de caídas en sus ingresos por venta de alcohol, el gobierno provincial decidió cerrar su última tiendas de venta al público “SLGA Retail” (Saskatchewan Liquor, Gaming, and Alcohol Retail). Esta transición, que no incluyó el desprendimiento del negocio mayorista y su distribución, da inicio al sistema de venta de alcohol en manos privadas. El objetivo de esta medida era mejorar la oferta al consumidor de la provincia, evitar la necesidad de mayores inversiones (de riesgo) a cuenta del dinero público, pero manteniendo los ingresos básicos del negocio mayorista (importación y distribución) y las regulaciones que previenen el abuso del consumo.

Aun siendo una provincia de menor relevancia para el consumo de vino (y bebidas alcohólicas en general), el movimiento de un sistema de venta público a un sistema privado ha puesto en jaque a otros gobiernos provinciales, en donde los consumidores reclaman mayor variedad, precio, y conveniencia en el abastecimiento de sus bebidas alcohólicas.

Ha sido particularmente interesante el ingreso de nuevos actores a la cadena comercial, con supermercados como COOP (Cooperativa), Loblaw, Sobeys, y Costco (Super Mayorista). Su presencia regional les ha permitido absorber rápidamente una gran cuota de mercado, ofreciendo promociones agresivas, mayor conveniencia en la distribución de locales, aunque esto no ha significado una caída general de precios como se esperaba al inicio de la transición al no existir una política de precios centrales como ocurre con los monopolios. Los cuarteles centrales de estas tiendas, fuera de la provincia de Saskatchewan, han permitido optimizar el uso de centros de distribución, apalancándose generalmente con stocks provenientes de la provincia de Alberta, su vecina.

En menor medida, y a fin de abastecer a los consumidores más especializados y exigentes, se encuentran algunas tiendas del tipo privadas e independientes, como son Willow Park Wines & Spirits, Urban Cellars, y Metro Liquor.

Debido al volumen de ventas y su tamaño de población, Saskatchewan se encuentra en la Zona 3 de atraktividad para las bodegas que busquen exportar a Canadá.

## Alberta

Ubicada al oeste de Canadá, lindante con Saskatchewan y la Columbia Británica, Alberta cuenta con la particularidad de ser el único mercado canadiense manejado de manera totalmente privada. En ella operan unas dos mil agencias registradas para la importación de vino, abasteciendo a miles de tiendas a lo largo de su territorio.

Es tal vez el mercado más voraz en lo que respecta a competencia y precios, ya que cuando un producto entra en promoción, los descuentos significan picos de ventas y generan la envidia de consumidores a lo largo del país, ya que ninguna otra provincia ofrece tal variedad de productos y precios (comparados con mismos productos en tiendas monopólicas).

Lo interesante de su sistema de distribución es que poseen un centro logístico “Liquor Connect” (designado bajo licitación cada cuatro años) que coordina el envío de las cajas de vino a tiendas y restaurantes, bajo un mínimo de 20 cajas por despacho; algo agobiante para los pequeños restaurantes que no poseen espacio o capital para mantener inventarios elevados. Un aspecto positivo de este sistema es el flujo dinámico de información, que permite controlar el estatus de los stocks de manera precisa con actualización periódicas (cada 9 minutos) algo no disponible en el resto de las provincias.

Es de destacarse que, aunque las barreras de entrada a este mercado son menores, el costo de almacenaje es relativamente elevado, haciendo que varios agentes liquiden productos a bajos precios para evitar mayores pérdidas, muchas veces en detrimento de las marcas, posicionando las etiquetas en categorías de liquidación las cuales son difíciles de recuperar. Se agrega a esta situación, la posible devaluación de la marca liquidada en el resto del país, ya que es común que los agentes en todo el país, y particularmente los compradores especializados, monitoreen los precios y promociones de otros mercados/provincias.

En el plano logístico inter provincial, y al igual que la Columbia Británica, Alberta suele usarse como base de operaciones en lo que respecta a movimiento de stock; mercados como Saskatchewan y Manitoba mueven constantemente mercadería desde este origen a fin de asegurar mínimos operativos en lo que respecta a la producción y etiquetado en bodega, mejorando incluso, la velocidad de entrega inter provincial versus la importación directa.

Ontario

# LCBO

Ubicada en centro este de Canadá, lindante con la gran Quebec, Ontario esta manejada por el LCBO -Liquor Board of Ontario-, sistema monopólico, considerado uno de los mayores compradores de alcohol del mundo.

El LCBO opera cerca de 670 tiendas para la comercialización de vino, amén de abastecer a una gran variedad de supermercados de forma mayorista, y recientemente se decretó la apertura comercial para las tiendas de conveniencia que representan otros 400 puntos de venta. Este cambio se cree proveerá al consumidor con más opciones para el abastecimiento de sus vinos, al aumentar exponencialmente la oferta. A fines prácticos, se debe entender que antes de esta nueva regla, muchos consumidores debían recorrer grandes distancias para abastecerse de vino, ya que la locación de tiendas no cubría de manera absoluta todo el territorio.

Existen en paralelo, agencias de consignación, especializadas en un surtido más complejo que permite a el canal “horeca” -hotel, restaurant, y catering-, contar con una excelente selección para sus cartas de vino. El sistema funciona en paralelo al LCBO, pero normado bajo el mismo, y los productos suelen tener precios relativos más elevados para cubrir el costo de un servicio de categoría.

Un detalle adicional que se repite en varios monopolios, es el hecho de que las tiendas poseen por un lado sus góndolas comunes abarrotas con vinos de la categoría “General Listing” -listados generales-, vinos que van desde las entradas de gama, es decir precios bajos, hasta botellas de un \$25 a \$30 dólares canadienses; y por otra parte, se encuentran las zonas especializadas, que el LCBO llama “Vintages” (añadas) o “Boutique” y que son manejadas por un consultor especializados

## Quebec



Société des Alcools du Québec, establecida en 1921, provincia que votó con fervor en contra de la ley seca, lo que en su momento generó tensiones políticas entre comunidades francesas católicas y protestantes ingleses. Quebec, ubicada al este de Canadá, y con acceso al Océano Atlántico, es también la conexión con las provincias marítimas como Nueva Brunswick. Quebec posee una identidad particular con una mayoría francoparlante y un elevado consumo de vino - particularmente europeo- que la posiciona como primer mercado canadiense (cerca de 180 millones de litros en 2020), por encima de Ontario y la Columbia Británica.

Al igual que gran parte del mercado canadiense, Quebec se abastece de vinos a través de un sistema monopólico cuya relevancia lo convierte en uno de los grandes compradores mundiales de vino. La comercialización en sí, se da a través unas 840 tiendas, separadas en “Agency stores” con 483 ubicaciones y manejadas por privados bajo licencia, siendo el resto las “SAQ network stores” manejadas por el gobierno; es de resaltarse que ambos modelos de tienda ofrecerán los mismos productos y a los mismos precios. Las network stores se dividen según su tamaño y ubicación, en “clásicas”, “express”, “sélection”, “Dépôt”, y “SAQ.com”.

Fuera del canal de vino importado, existen tiendas (ejemplo, supermercados) que pueden comercializar vino importado y embotellado en Quebec, siendo este un surtido más económico y de menor calidad, pero de fácil acceso al consumidor.

## Provincias Marítimas

Las cuatro provincias marítimas incluyen Nuevo Brunswick, Isla del Príncipe Eduardo, Terranova y Labrador, y Nueva Escocia. Aunque cada mercado/provincia posee sus diferencias, se manejan bajo un sistema monopólico, y su desafío más grande es la atención del mercado, debido a menor volúmenes de venta para la gran superficie de territorio cubierta.

## CAPITULO 4 – Argentina, exportaciones e identidad.

El vino argentino es considerado Bebida Nacional bajo la Ley Nro. 26.870/2013. El solo hecho de poseer está ley, pionera en la industria, demuestra y resalta el valor cultural, y su claro rol en la generación de una identidad nacional. Existe también la ley 25.163/1999 (decreto reglamentario 57/2004) que establece un sistema para el reconocimiento, protección, y registro de los nombres geográficos argentinos, que permite designar el origen de los vinos. Esto último nos permite identificar tres categorías: IP -Indicación de Procedencia- empleada en vinos de mesa, IG -Indicación Geográfica- empleada en vinos de mayor calidad, y DOC -Denominación de Origen Controlada- que se aplica a zonas o regiones con características únicas como son San Rafael y Lujan de Cuyo, cuna de las bodegas más reconocidas de la Argentina.

Argentina cuenta con más de 190 mil hectáreas de viñedos aptos para la elaboración de vino, distribuidas en 20 provincias pero con mayoría en Mendoza y San Juan. La producción de uva y el manejo de viñedos aún se encuentran en una fase atomizada, es el fraccionamiento del vino el que presenta mayor concentración con más de 800 establecimientos. No obstante, la tendencia en la última década presenta una disminución de la cosecha y la desaparición de pequeños y medianos productores o viñateros.

Un detalle particular es que cerca del 80% de la producción de vino Argentina se comercializa en el mercado interno, y solo el 20% termina siendo exportado. La superficie plantada en Argentina representa casi un 3% de la superficie mundial, y casi un 3% es su cuota del comercio mundial. En lo que refiere a mostos, ocupa el 2do lugar del ranking mundial con una participación cercana al 19%.

### 4.1 - Exportaciones

Argentina se presenta como un productor del “Nuevo Mundo”, mismo que Chile, Australia, EE.UU, Sudáfrica, y Nueva Zelanda, ofreciendo estilos enológicos modernos, muchas veces más frutados, y fáciles de comprender para los nuevos consumidores.

El vino argentino se diferencia por ofrecer precios más accesibles que Francia e Italia, o incluso Nueva Zelanda, pero por encima de su par trasandino ya que Chile es líder junto a Australia en la categoría “entry level”, llamadas gamas de entrada o económicas; también se ha posicionado como



un proveedor de vinos tintos de calidad, y posee el atributo único de percepción de marca atada a una marca país, que incluye el tango, las carnes, la Patagonia, y el vino.

Argentina posee un excelente mercado interno con un elevado consumo per cápita, identidad cultural resultante de las oleadas migratorias provenientes de Europa, y que dieron origen también, a varias de las bodegas que se encuentran hoy días presentes en el mercado. No obstante, a principios de los años 80' se vio un desarrollo insipiente de las exportaciones de vino, basadas inicialmente en volumen y precios bajos, a cargo de grupos bodegueros de mayor tamaño. Es interesante observar que, así como en Europa se presentaba una elevada atomización de la industria, en Argentina y Chile, el negocio exportador se encontraba a cargo de grandes grupos económicos, con capital suficiente para invertir en el desarrollo de mercados internacionales. Algunos de estos grupos bodegueros con alta capacidad exportadora son -excluyendo la categoría mosto-, el Grupo Peñaflor, Grupo Catena, Familia Zuccardi, Concha y Toro -de origen chileno-, Grupo Swarovski, Salentein Argentina, Moet Henessy, Leoncio Arizu, Grupo Claro -Chile-, Bodega Vistalba, Dominio del Plata, Perez Companc, y Montes, entre otros grandes.

En 2021, tal vez el mejor año exportador de la Argentina (I.N.V. 2019) valuado en dólares americanos USD 817 millones exportados bajo la modalidad FOB -ver Cap1, Incoterms-, los principales compradores de vino argentino fueron los Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Canadá, Países Bajos, México, China, Paraguay, Suiza, Francia, seguido por el resto del mundo. En la siguiente ilustración se podrá observar el valor de estos mercados para la Argentina, en donde Canadá se destacará en la cuarta posición, incluso al contar con la menor población dentro de los cuatro grandes compradores.

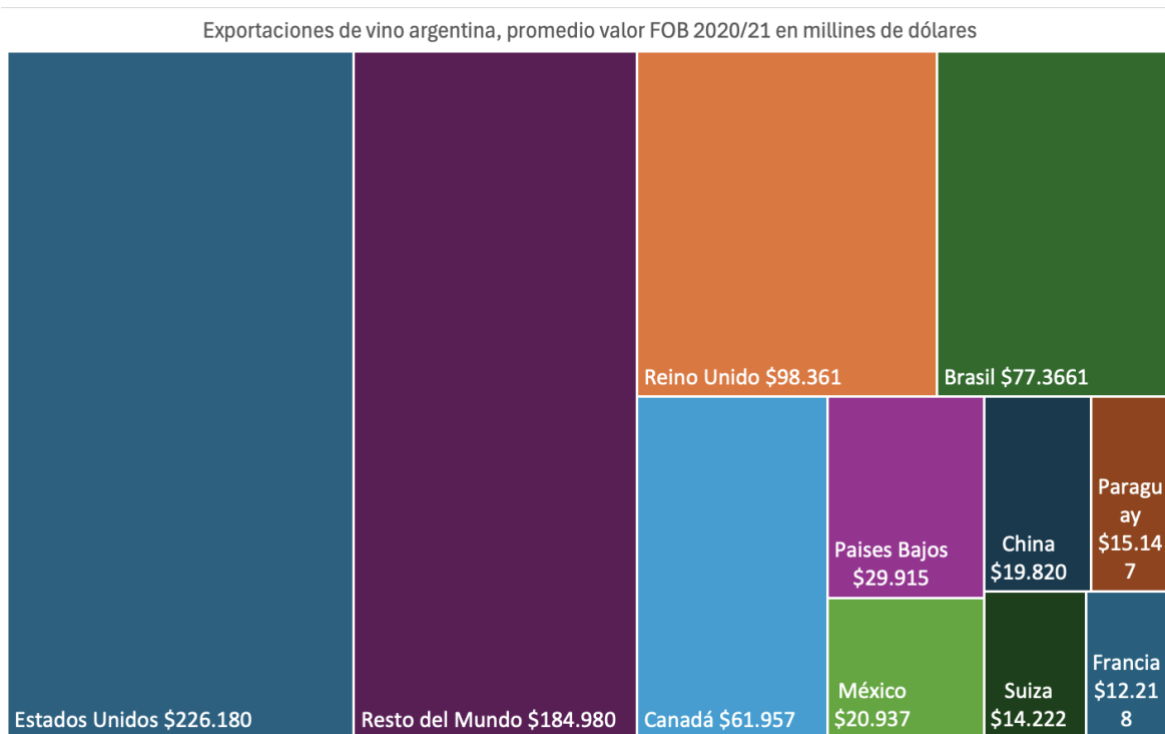


Ilustración 4 - Promedio Exportaciones de vino Argentino en Valor FOB (2020/21)

Fuente: Elaboración Propia, sobre reporte del I.N.V.

Una de las razones detrás del éxito de los productores del nuevo mundo fue la mención de la/s cepa/s en las etiquetas de vino, opuesto al viejo mundo que suele dar mayor énfasis a la denominación de origen o región. En Argentina a ciertos vinos blancos los llamamos chardonnay, su equivalente en Francia sería por ejemplo el Chablis.

### Cepas de Exportación

El Malbec es la cepa tina insignia de la Argentina que fue importada de Francia a mediados del siglo XIX de la región de “Cahors” cercana a Burdeos, y en donde a la cepa se la conoce como “Côt”, proveniente de un cruce entre Prunelard y Magdeleine Noir, aunque con importantes diferencias organolépticas entre ambos vinos, particularmente por la excelente adaptación climática y de suelos que pudo desarrollar en la región cuya y argentina en general. Casi 47 mil hectáreas cultivadas de Malbec representan aproximadamente el 23% del total de vides, y más del 41% si solo nos enfocamos en vides viníferas aptas para la elaboración de tintos.

La cepa blanca por excelencia en la Argentina es el ttorrontés, que con su carácter aromático, se la considera un emblema local que no ha podido aún, cautivar los paladares del consumidor

extranjero. Otras cepas conocidas mundialmente y producidas para el mercado de exportación son el Cabernet Sauvignon, Bonarda, Shiraz, y Sauvignon Blanc. Existen también cepas que no son dominantes de la exportación varietal pura pero si tienen protagonismo en el mercado local, como es el caso de la cepa Criolla y Pedro Giménez; así como hay cepas que toman atractivo -nacional e internacional- pero que aún no dominan la escena comercial, como es el caso del Cabernet Franc.

#### Instituto Nacional de Vitivinicultura

La producción vitivinícola está regulada por el I.N.V. -Instituto Nacional de Vitivinicultura-, bajo la Secretaria de Agricultura, Ganadería, y Pesca, dependiente del Ministerio de Economía. Dentro de sus tareas se encuentra la fiscalización y controlar las etapas del proceso vitivinícola, requisito obligatorio al momento de exportar, validando la trazabilidad de los lotes auditados, produciendo los correspondientes análisis que acompañaran la carga desde origen a su destino final en el extranjero.

#### 4.2 - Organismos de Promoción Externa

Como en la mayoría de los países productores y exportadores del mundo, la argentina -a través de sus organismos de promoción-, fomenta la exportación del vino, un producto clave para las economías regionales. Se enumeran a continuación los tres organismos más conocidos y empleados tanto por pequeños como incluso grandes productores.

- **Wines Of Argentina -WofA-**: Vinos de Argentina, pero escrito en idioma inglés, ya que su objetivo principal es la promoción del vino argentino en el exterior. Funciona bajo membresía, donde las bodegas asociadas cuentan con importantes beneficios, entre ellos el armado y coordinación de “Stands” en las principales ferias del rubro como son “Vinexpo” en Francia y Hong Kong, “Prowein” en Alemania, “Vinitaly” en Italia, “Vancouver Wine Festival” en Canadá, y muchas más alrededor del mundo. Otros beneficios son la coordinación de la promoción general del vino argentino en el extranjero, armado de degustaciones alrededor del mundo, coordinación de visitas a la Argentina del “trade” compradores y periodistas especializados, y publicidad genérica del vino argentino en medios especializados.
- **CFI -Consejo Federal de Inversiones-**: El CFI tiene un rol de promoción provincial bajo un soporte netamente financiero, subsidiando a las pequeñas bodegas que quieren participar de eventos como los organizados por WofA, pero por su tamaño no cuentan con el capital. Las bodegas que reciban colaboración del CFI deben demostrar que cumplen con ciertos

requisitos básicos, con limitantes productivas y económicos. Para comprender la dimensión de esta ayuda, considere el lector que una gira comercial para atender a una feria de promoción requiere el pago de un billete (o varios) de avión, envío de muestras, cenas o almuerzos de negocios, hoteles, transportes en destino, y el pago de un stand de feria con su consiguiente armado. El CFI suele subsidiar gran parte de este costo, permitiendo a las bodegas estar frente a las mismas posibilidades que los grandes productores.

- **Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional:** Antiguamente llamada Fundación Exportar. Dependiente de la Cancillería Argentina, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. La agencia funciona como un organismo de promoción externa del producto argentino con foco en el aumento y sostenimiento de las exportaciones. Siendo el vino un elemento muy representativo, considerado un embajador de la argentina junto al tango, la agencia ofrecer servicios similares a los vistos arriba, incluyendo rondas de negocios, y actúa como canal de comunicación con cierto carácter político.
- **COVIAR:** Corporación Vitivinícola Argentina. Es un organismo público-privado, que mediante aportes de sus miembros -Ley 25.849-, busca el cumplimiento y generación de acciones que permitan el logro del PEVI -Plan Estratégico Argentina Vitivinícola- transformando el sector de forma en que se integren los actores de la cadena productiva, potenciando de manera estratégica, sus fortalezas y oportunidades en el mercado global de vino, así como otros derivados de la uva. En resumen, implementando acciones colectivas que impacten en la mejora del vino en general, su producción, y su desarrollo en el mercado externo.
- **Otros:** Instituto Nacional de Tecnología Agraria, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Federaciones y Cámaras Empresariales, Universidades, Sindicatos, y Organismos Provinciales. Resta nombrar a Bodegas de Argentina, que incluye a bodegas (unas 250) y su cadena de abastecimiento (proveedores).

#### 4.3 - Requisitos técnicos para registrarse como exportador

El aspecto legal y técnico de la exportación involucra algunos pasos que se enumeran a continuación, aunque a fines prácticos, se da por entendida la conformación societaria pre-existente de la bodega que busca abrirse al mercado mundial.

- **Inscripción ARCA:** Para poder exportar y producir facturas “E” de exportación; un proceso algo sencillo, que se podrá realizar con la clave fiscal apropiada. Existe la alternativa de emplear el sistema “Exporta Simple”, que aunque cuenta con limitantes al volumen operado, puede ser una alternativa rápida y económica para la bodega que recién se inicia en el comercio internacional. Nota: ARCA -Agencia de Recaudación y Control de Aduanas- que reemplaza a la AFIP -Administración Federal de Ingresos Públicos-.
- **Inscripción DGA** -Dirección Nacional de Aduanas-.
- **Inscripción INV** -Instituto Nacional de Vitivinicultura-. El cual tendrá registro de los lotes de exportación, los cuales serán previamente analizados, permitiendo así la correcta trazabilidad del vino.

Aunque no es requisito, es de suma relevancia el contar con un despachante de aduanas que pueda guiar a la bodega en este proceso, especialmente en el inicio de la actividad, ya que a diferencia de la logística y documentación que acompaña la carga en el mercado interno, el comercio internacional suele ser más complejo y los errores documentales pueden convertirse en elevados costos no ponderados.

En el plano logístico, existe una variable a considerarse, y es que no cualquier transportista puede -valga la redundancia- transportar la mercadería de exportación. Según el incoterm empleado (referido al Capítulo 1), es altamente probable que la bodega deba de despachar la carga a un depósito fiscal para el cual hay que poseer una licencia especial; haciendo está operatoria más costosa si se compara con un simple despacho.

Referente al cobro de la operación de exportación, es importante contar con un Banco que pueda ofrecer el cobro y pago en moneda extranjera, es decir, que posea una cuenta de tránsito en el país con el cual operaremos. Las monedas más empleadas en el comercio internacional bodeguero son siempre el dólar americano, el euro, y el dólar canadiense.

Un beneficio importante son los Reintegros a la Exportación, que para el vino es del 7% sobre el valor FOB, y representa una devolución parcial o total de los impuestos que se hubiese pagado en las diferentes etapas productivas y comerciales de la mercadería exportada. El pago de retenciones dejó de ser obligatorio en Septiembre de 2023, en parte gracias a la gestión de la COVIAR.

# CAPITULO 5. Estrategia comercial de una bodega pyme para internacionalizarse.

La metodología empleada en esta investigación se base en un componente práctico de preguntas y respuestas a expertos y líderes de opinión en el campo vitivinícola. Se revisan las mejores estrategias para un bodeguero -empresario Pyme- que no ha incursionado en el comercio internacional, u aquel que ha experimentado con algunas exportaciones pero que desconoce el mercado canadiense.

A continuación, se explorará el recorrido de la mejores estrategias de una bodega pyme Argentina que quiera acceder al mercado internacional, poniendo el foco en Canadá.

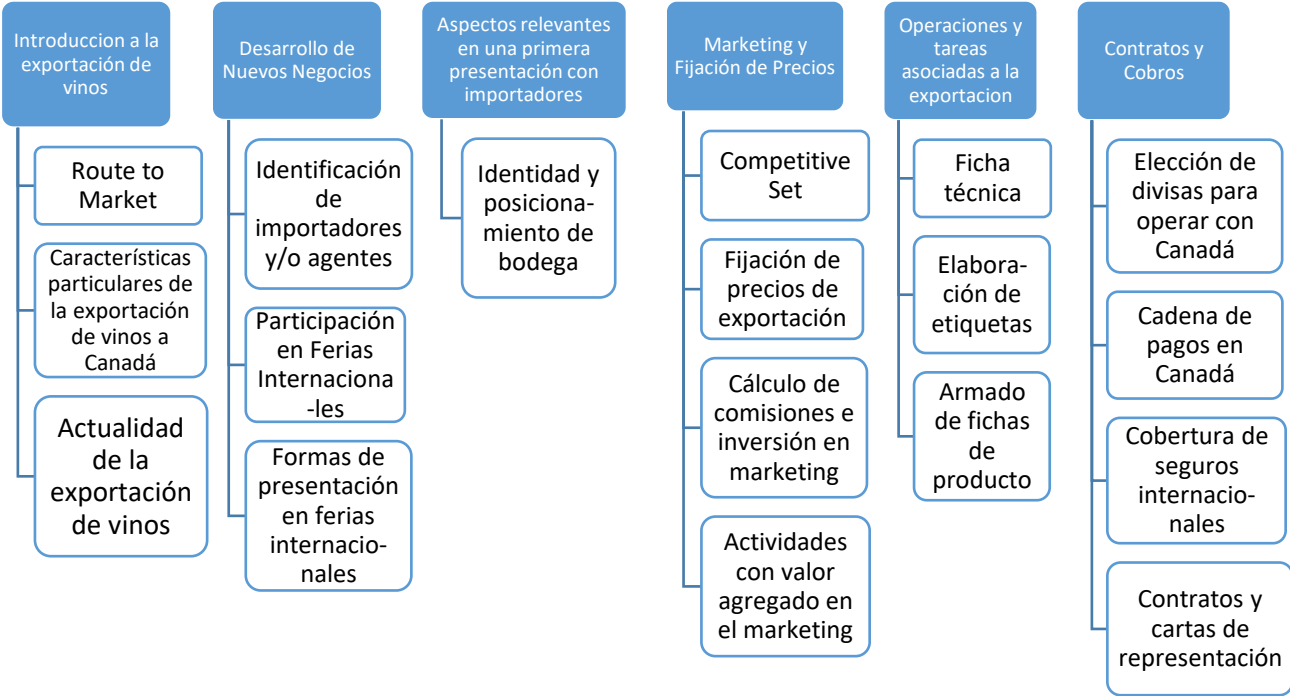


Ilustración 5 - Etapas de la exportación de vino a Canadá

## 5.1 - Introducción a la exportación de vino.

### Beneficios de la internacionalización de una Pyme

Tal y como se mencionó a lo largo del capítulo uno, una vez atravesados los desafíos de la internacionalización, la bodega entrará en una espiral de beneficios incluyendo la generación de nuevos mercados y su consiguiente diversificación del riesgo; aumento de la facturación en monedas fuertes como el dólar accediendo a más eficientes fuentes de financiación; mejora de la productividad por el desarrollo de economías de escala; refinamiento de procesos comerciales, tantos en ventas como en marketing, gracias a la exposición internacional; y el intangible aumento de valor de marca, producto de la valoración del trade (local e internacional) y sus consumidores, capitalizando el posicionamiento que genera una bodega que logra traspasar sus fronteras, accediendo a mercados mundiales de categoría como puede ser el canadiense.

El mercado global de vino muestra saturaciones y mayor competencia, con mayor concentración de poder comercial en grandes grupos bodegueros, no obstante el deseo de consumidores que han sofisticado su paladar, ha abierto las puertas a vinos de todos los orígenes, particularmente cuando se refiere a producción más pequeñas que muchos en la industria llaman productos “boutique”. Con la creciente presencia de vinos argentinos en el mundo gracias al esfuerzo de grupos de promoción internacional, el pequeño y mediano bodeguero podrá acceder a mercados que antes parecían lejanos, pero que hoy aprecian la propuesta diferenciadora del vino argentino, particularmente su Malbec.

El comercio continuo de vino entre las provincias argentinas y canadienses, ha facilitado la consolidación de órdenes de compra, haciendo que una bodega pequeña pueda enviar sus vinos junto a otras bodegas; ya no siendo necesario completar un contenedor de 20 pies con 13.000 botellas de vino en un solo proveedor, sino que un comprador monopólico podrá incluir fácilmente a cinco o diez bodegas con pequeñas cargas cada una. Dado el gran volumen de operaciones entre ambos países, el empleo de grandes operadores logísticos en origen le ha permitido la optimización de modelos de abastecimiento como el just in time, facilitando la producción, embotellado, e incluso despacho logístico.

### Route to Market

Route to Market (RTM) es una estrategia que se enfoca en optimizar el acceso de los productos o servicios de una empresa hacia sus clientes finales. Aunque hay un gran hincapié en la variable logística, la decisión del circuito comercial en destino será de extrema relevancia, y es que aunque

es posible que una bodega argentina pueda proponer su propio canal comercial en Canadá, el probable desconocimiento de mercado, la falta de relaciones con los canales de venta y oficinas monopólicas, e incluso la carencia de un portfolio que permita economías de escala, hace que la relación bodega-agente, sea la óptima.

La venta directa al consumidor presume el mayor margen de ganancia por producto vendido, en contrapartida, el costo de servir a ese consumidor únicamente sería demasiado elevado para mantener un negocio sustentable. La aparición de agentes intermediarios se hace necesaria, sacrificando una porción del margen de ganancia a cambio de un menor costo de servicio por venta final. Se podrán identificar varios canales comerciales, y existirán agentes especializados para cada uno, dejándose la expansión del tema para capítulos posteriores, pero se puede mencionar un caso actual que ilustrará mejor el valor de un correcto análisis del RTM. En el año 2024 la empresa Gallo -E&J Gallo-, un gigante americano con un variado set de marcas de vino e incluso bebidas espirituosas, cerro su propias oficinas de distribución en toda Canadá, incluso siendo ésta una líder en el mercado; tal cierre significó la cancelación de contratos de trabajo con sus equipos de venta y marketing llevándolo a una base mínima, y el traslado de la operación a un agente canadiense de reconocida trayectoria el cual pudo apalancar el negocio gracias al uso de una existente base de operaciones y recursos humanos que también representan otras marcas. La moraleja de este caso es que el mejor RTM es aquel que se asocia con el mejor agente/importador posible, y lo acompaña en el potenciamiento del negocio de venta de sus marcas.

#### Características particulares de la exportación de vino a Canadá

La distancia geográfica y cultural de la Argentina con el grueso de los mercados mundiales es tal que dar con un importador de calidad y dispuesto a desarrollar una marca o negocio desde cero es tal vez la parte más desafiante del modelo exportador, es por eso que una correcta preparación ante eventuales oportunidades -reuniones comerciales- puede ser la diferencia entre éxito y fracaso.

El mercado canadiense se basa en el modelo monopólico en el cual el Estado controla la cadena de abastecimiento y comercialización del vino (y demás alcoholes para consumo); diferencia de suma relevancia si se compara con Argentina, Brasil, y gran parte de Europa o Estado Unidos, en donde el sistema es privado. La consideración de experiencia previa en otros mercados más próximos es siempre relevante, pero lo más cercano a experimentar el mercado canadiense es la realización de algún trámite burocrático. El cumplimiento de leyes y procesos es clave y no se debe dejar lugar a



grises ya que la motivación del gobierno canadiense no es económica (en primera instancia) sino social.

#### Actualidad de la exportación de vino

Ciertamente el mercado era más sencillo hace 15 años, no obstante el mercado local demuestra saturación local con casi nula oferta internacional, y las formas de encontrar más volumen es a través de la exportación generando nuevos canales comerciales. Por otra parte, los importadores ya han aprendido a adaptarse a los cambios repentinos que ocurren en la Argentina, y son permeables a desarrollar nuevos negocios, gracias al buen posicionamiento del vino argentino en mercados como el canadiense.

### 5.2 - Desarrollo de Nuevos Negocios

#### Identificación de importadores y/o agentes

En contados casos, el propio importador canadiense encontrará un vino que le ha llamado la atención, generando cierta predisposición a investigar sobre la posibilidad de comercializarlo. Fuera de una postura pasiva, la bodega pyme deberá identificar su mercado destino, en este caso Canadá, e investigar el mercado en busca de oportunidades. La búsqueda activa incluirá el contacto, vía telefónico o por correo electrónico, de aquellos agentes que aparezcan en listados como el propuesto en el capítulo tres, informando sobre la participación en ferias internacionales a fin de sugerir una presentación de la bodega y sus vinos. Una forma rápida de identificar agencias en Canadá es visitando las páginas web de los grandes actores de la industria, un ejercicio rápido es será visitar <https://www.liquorconnect.com/Products/> o el <https://www.saq.com> y buscar dentro de la categoría de vinos de argentinos alguna marca que le sea familiar, dentro de la descripción del producto aparecerá el nombre del agente que lo representa en ese mercado/provincia. Otras formas comunes de búsquedas activas incluyen el contacto con embajadas y consulados, cámaras de importadores, así como la participación en rondas de negocios y ferias internacionales, coordinadas por organismos de promoción externo como la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, y Wines of Argentina.

Existen agentes con cobertura nacional, otros con coberturas regionales, y existen lo que cubren una sola provincia/mercado; pero luego están las agencias medianas o pequeñas, y las agencias de primera línea. Canadá es muy diferente de otros mercados porque el sistema monopólico permite mantener el control del stock en un jugador de 1er línea -Liquor Boards-, en vez de estar el stock en manos del importador, esto permite reducir el nivel de exigencia sobre la posibilidad de un

incobrable; y la realidad es que una bodega que aún no exporta a Canadá comenzara con cualquier agencia con historial comercial que esté disponible y abierta a representarlos. La historia dirá que aquellas marcas que comienzan con un exportador regional o provincial, de convertirse en caso de éxito, serán absorbidos por agencias más grandes con capacidad de expansión y cobertura nacional.

La relevancia de esta consulta reside en poder identificar el posicionamiento de la bodega para el portfolio del representante, y que rol poseerán sus marcas una vez lo represente en el mercado; para esto, investigar el portfolio del importador será de suma importancia. El ideal será encontrar una agencia que no cuente con vinos de Argentina, o que no cuente con una bodega competidora que compita en segmentos similares; de no cumplirse esta situación, la bodega se encontrara en un sistema hiper competitivo y por lo tanto, la inversión en marketing será potencialmente mayor para lograr mercado.

Lo esperable es que una bodega pequeña sea altamente valorada por un agente local o regional, que le dará más atención comercial y hasta será paciente durante el inicio del negocio, pero en contra partida no podrá ofrecer la sinergia de las cuentas nacionales, mayores equipos comerciales, o la capacidad de generar volúmenes grandes.

#### Participación en Ferias Internacionales

Habitualmente los importadores mapean las ferias a fin de poder relevar países o regiones productivas con potencial para incorporarse a su portfolio. Si el agente precisa vino argentino para completar su abanico de marcas, o simplemente desea expandir sus opciones, es probable que indague entre las bodegas registradas para ofrecer sus vinos durante dicha feria.

La feria internacional cuenta con 3 centros de costos básicos: gastos de representación, stand o “booth” en inglés, muestras y envío de las mismas. Aunque la combinación de estos costos asciende a los miles de dólares americanos cercanos o superiores a USD 10k, organismos como el CFI y Wines of Argentina, ayudaran al pequeño productor a presentarse en tales eventos. Si el nivel de facturación de la bodega es bajo, chances hay de que el CFI se haga cargo de gran parte del costo de los aéreos y los hoteles relativos al evento, así como el pago de un espacio para presentar los vinos durante la feria, y coordinar el pago de envío de muestras; corresponde a la bodega el armado de las muestras que serán enviadas a tales eventos. A medida que la bodega crece en facturación, organismos como Wines of Argentina y/o la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, ayudarán en la coordinación y armado de stand, así como el envío de muestras,

apoyados por su poder de negociación al representar un grupo grande de bodegas y el beneficio intrínseco que genera poseer el armado de un stand por parte de ellos en un país extranjero, un verdadero costo oculto pocas veces considerado. En resumen, el bodeguero pyme debe comunicarse con estos organismos para informarse de próximos eventos, y el menú de beneficios que implica participar con la colaboración de los mismos.

#### Formas de presentación en ferias internacionales

Meses de preparación y años de trabajo para estar frente a un potencial comprador; es de suma relevancia y profesionalismo el estar preparado para las preguntas más relevantes que una reunión con un importador o ronda de negocios le pueda presentar. Algunas preguntas y temas frecuentes, y su significado se mencionan a continuación.

El empresario canadiense es generalmente más relacional al momento de hacer negocios, y disfrutar de cierta cordialidad previa al inicio de la conversación. Mencionar que la falta de tiempo no le permitirá comenzar con ese preámbulo puede ser considerado un gesto de empatía cultural. La presentación debe de comenzar verbalmente y ser acompañada de una presentación impresa o digital -Power Point- que le permita al agente llevarse referencias para analizar posteriormente. La misma presentación deberá incluir información básica como hectáreas plantadas, dotación de personal, producción anual, etc. La razón es de estas presentaciones visuales puede provenir del hecho de que Los "listings" o "tenders" -llamados a licitación- de los diferentes monopolios operan sobre una base simple de presentación visual que informa los atributos de marca o producto y este tipo de comunicación puede ofrecer una pauta de trabajo profesional.

Canadá posee dos lenguas oficiales, el inglés y el francés, y aunque es ideal el dominio de ambas, el manejo de inglés es considerado suficiente. Poseer equipos comerciales y de marketing que puedan comunicarse en este idioma es una ventaja táctica, que el agente evaluara tanto por la operatoria de exportación en si, como por la adaptación de comunicación de marca del español al inglés. Es incluso probable que el agente consulte sobre la disponibilidad del enólogo para visitar el mercado y ofrecer capacitación a los empleados e incluso consumidores, así como visitas de mercado por parte del equipo comercial.

### 5.3 – Aspectos relevantes en una primera presentación con importadores

#### Identidad y posicionamiento de bodega

Definir la identidad de la bodega con precisión y un mensaje claro, recordando que en algunas ocasiones la limitante tiempo es crítica, -menos de una hora-, la expresión “irse por la tangente” no debe ocurrir en estas reuniones en donde el agente escuchará probablemente un discurso similar de todos los participantes, se considerará un cliché que el foco de la presentación radique en poseer el mejor vino, el mejor suelo, un clima idóneo, etc. Una gran analogía a este formato veloz y preciso es lo que canadienses y estadounidenses llaman “elevator pitch”, y en donde quien vende debe de convencer a quien compra de que su propuesta es la mejor, todo dicho en lo que dure un viaje en ascensor. Al final del evento, es probable que los concurrentes recuerden solo lo esencial de cada conversación y elegirán al mejor candidato (si es que lo hay) en base a esos pocos minutos; la primer impresión determinará quien tendrá mayores oportunidades de llegar a buen puerto.

Una bodega con ventas en aumento y/o estables en su propio mercado doméstico habla de una base financiera sólida que puede incluso proveer de los fondos, para el desarrollo que los nuevos negocios suelen demandar. En el mundo ideal de un agente, existirán mayores beneficios a corto plazo cuando se opte por representar una bodega que ya posee ventas comprobadas en el mercado canadiense, pero cuando no es el caso, la presentación de casos de éxitos en otros mercados pueden dar una pauta sobre la fluidez de la operación comercial. En el caso que la bodega nunca haya exportado el agente sabrá de antemano que el proceso comercial será más lento, y es probable que se limite el tamaño de las operaciones iniciales, aun así, la presentación de casos de éxito en el mercado local y referencias comerciales, serán la clave.

El importador estará evaluando su situación actual y la asociación al posicionamiento propuesto. Una bodega enfocada en volumen deberá de contar con procesos mecanizados y aceitados, que permitan estandarización y por lo tanto reducción de costos; por el contrario, de una bodega boutique con enfoque cualitativo, se esperará pueda demostrar precisión en el viñedo, contar en lo posible con cosechas manuales, y muchas veces de packaging o etiquetados más complejos que requieran trabajo manual. La respuesta más relevante sería informar la cantidad de cajas producidas por año, cuyo estándar de mercado se mide en 9 litros, equivalente a 12 botellas de 750ml.

De mantenerse un crecimiento orgánico de las ventas en los mercados actuales, el desarrollo de nuevas relaciones comerciales puede generar stress en la línea de producción y viñedos por aumentos de la demanda que un mercado grande como Canadá puede producir. La obtención de

un listado en un monopolio como el SAQ, el LCBO, o el BC Liquor, podría generar desabastecimiento, y el importador buscará medir la capacidad de reacción del productor. Entiéndanse que la obtención de un nuevo listado impacta no solo en la bodega que lo obtiene, sino en la agencia que lo presenta y obtiene, generando en algunos casos la necesidad de nuevas contrataciones, aumento de inversiones, seguido de una mayor complejidad logística. Compradores y consumidores no reciben con buenos ojos el faltante de producto, la competencia se hará cargo de ajustar estos errores.

El viñedo puede tomar entre 5 a 8 años en producir fruta apta para vinificación de calidad moderada, y puede tomarse 10 a 15 años en lograr un buen balance cualitativo y cuantitativo de la vid. Contar con nuevas plantaciones que darán fruta en los próximos años será considerado como una señal fuerte de crecimiento e inversión en el desarrollo del negocio. En lo que refiere a maquinaria, la compra de mayor capacidad de embotellado, prensas modernas, nuevos tanques, y barricas de roble, serán otro excelente indicio de que la bodega está en la senda del crecimiento y que dispondrá de más y mejores vinos en un futuro cercano.

#### 5.4 - Marketing y Fijación de Precios

##### Competitive set

El competitive set es una herramienta del marketing que permite posicionar grupos de marcas en segmentos con atributos similares y que apunten a consumidores comunes. La síntesis de este análisis puede ser simplificada en dos ejes: uno cualitativo y otro de precio. Cualitativo se refiere a temas como la calidad del vino, el uso de corcho o tapa a rosca (stelvein, screwcap), optar por una botella liviana o pesada, y demás cuestiones que hacen a la naturaleza del producto; la variable precio tratará sobre el precio en góndola. La riqueza del competitive set radica en identificar y modificar el precio de un producto o sus variables cualitativas de manera de mantener un posicionamiento de marca/bodega, que posea una oferta superadora hacia la competencia. El posicionamiento y valor de marca serán relevantes para permitir al bodeguero presentar una lista de precios por encima de sus competidores, o si por el contrario deberá reducirlos para poder competir.

La Argentina es reconocida a nivel mundial como una excelente productora de vinos a precios competitivos, por lo que el importador no solo estará valuando y comparando la propuesta contra otros vinos argentinos, sino que con diferentes orígenes como Chile. Si los principales competidores de la bodega no se encuentran en el mercado destino -Canadá-, el bodeguero podrá identificar y referenciar su posicionamiento contrastándose con bodegas presentes en el mercado canadiense,

o incluso mencionar marcas que compartan importador en otros países. Emplear el mismo importador que una marca relevante, en otro mercado, es de gran valor agregado al momento de la presentación ya que indica implícitamente que un agente en otro mercado/país ya ha visto valor agregado en la propuesta.

### Fijación de precios de exportación

“El precio es lo que pagas, el valor es lo que obtienes” (Warren Buffett, 2008).

Phillip Kotler definió la fijación de precios como el valor que un potencial cliente está dispuesto a pagar a cambio del beneficio de tener o usar el bien o servicio. Alinearse con el mercado a través del competitive set permitirá tomar una posición clave en la definición del precio que le permita al bodeguero hacer una lista de exportación realista, con poco a espacio a necesidad de revisiones constantes de acuerdos de precios.

Obtener listas de precios de exportación de competidores directos puede no ser sencillo, incluso la información obtenida a través de organismos oficiales sobre datos de aduana argentina puede no ser confiable, ya que esta información no discrimina excepciones como descuentos comerciales y/o precios de transferencia. A fin de neutralizar el análisis, y aprovechando la visibilidad del mercado canadiense, es posible calcular el precio de exportación a partir de su precio retail (precio en góndola).

La “calculadora de precios” es una herramienta pública disponible en varias provincias/monopolios, lo que demuestra la simpleza con la cual podemos calcular los precios de exportación de la competencia. En la siguiente imagen se presenta el caso de un vino que es vendido a \$19.99 dólares canadienses antes de impuestos provinciales y federales, que luego de definir ciertos parámetros, nos arroja el precio exacto de exportación en U\$D 61.24 la caja de 9 litros -12 botellas- exportadas desde Argentina.

## Manitoba Liquor & Lotteries

### Trial Pricing Calculator

Effective November 1, 2024 2024

<div style="border: 1px solid #f08080; padding: 5px; text-align: center; background-color: #fff9e6;"> <p style="margin: 0; color: #f08080;">Please select if MBL Distribution or PRIVATE Distribution</p> <div style="border: 1px solid #00b0f0; padding: 2px; background-color: #00b0f0; color: white; text-align: center; margin: 5px 0;"> <b>MBLL DISTRIBUTION</b> </div> </div> <div style="border: 1px solid #00b0f0; padding: 5px; background-color: #e0f7fa; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>Product Information</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 60%;">Product Category</td><td style="border: 1px solid #ccc;">Wine</td></tr> <tr><td>Sub-Type</td><td style="border: 1px solid #ccc;">All Other Wine</td></tr> <tr><td>Micro Produced</td><td style="border: 1px solid #ccc;">No</td></tr> <tr><td>Certificate of Origin</td><td style="border: 1px solid #ccc;">Yes</td></tr> <tr><td style="font-size: small;">Is this a Gift Pack?</td><td style="border: 1px solid #ccc;">No</td></tr> <tr><td>Selling Units per Case (Case size)</td><td style="border: 1px solid #ccc;">12</td></tr> <tr><td>Individual Container Size (Liter)</td><td style="border: 1px solid #ccc;">0.75</td></tr> <tr><td># of Individual containers per selling pack</td><td style="border: 1px solid #ccc;">1</td></tr> <tr><td>Container Type</td><td style="border: 1px solid #ccc;">Bottle</td></tr> <tr><td>Alcohol Percent (%)</td><td style="border: 1px solid #ccc;">13.00%</td></tr> <tr><td>Product Shipping Location</td><td style="border: 1px solid #ccc;">International</td></tr> <tr><td>Freight Zone</td><td style="border: 1px solid #ccc;">Argentina</td></tr> <tr><td>Duty Type</td><td style="border: 1px solid #ccc;">Customs</td></tr> <tr><td>Currency</td><td style="border: 1px solid #ccc;">USD</td></tr> </table> </div> <div style="margin-top: 10px; text-align: center;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 5px;"><b>Retail Price</b> <small>(before taxes and deposit)</small></td> <td style="background-color: #e0f7fa; padding: 5px; font-weight: bold; color: #00b0f0;">\$19.99</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fff9e6; padding: 5px;"><b>Social Reference Price (SRP)</b></td> <td style="background-color: #e0f7fa; padding: 5px; font-weight: bold; color: #00b0f0;">\$6.81</td> </tr> </table> </div>	Product Category	Wine	Sub-Type	All Other Wine	Micro Produced	No	Certificate of Origin	Yes	Is this a Gift Pack?	No	Selling Units per Case (Case size)	12	Individual Container Size (Liter)	0.75	# of Individual containers per selling pack	1	Container Type	Bottle	Alcohol Percent (%)	13.00%	Product Shipping Location	International	Freight Zone	Argentina	Duty Type	Customs	Currency	USD	<b>Retail Price</b> <small>(before taxes and deposit)</small>	\$19.99	<b>Social Reference Price (SRP)</b>	\$6.81	<div style="border: 1px solid #00b0f0; padding: 5px; text-align: center; background-color: #fff9e6; margin-bottom: 10px;"> <p style="margin: 0; color: #00b0f0;">Please Select from the Drop Down</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px;"><b>Retail Price</b></td> <td style="background-color: #e0f7fa; padding: 2px; font-weight: bold; color: #00b0f0;">\$19.99</td> </tr> </table> </div> <div style="border: 1px solid #00b0f0; padding: 5px; background-color: #e0f7fa; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center; margin: 0; background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px;"><b>Calculations</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 70%;">Base Unit Price</td><td style="text-align: right;">7.0426</td></tr> <tr><td>Standard Freight rate/Liter</td><td style="text-align: right;">1.5225</td></tr> <tr><td>Customs Duty</td><td style="text-align: right;">0.0000</td></tr> <tr><td>Excise Duty</td><td style="text-align: right;">0.5370</td></tr> <tr><td>Markup</td><td style="text-align: right;">8.6470</td></tr> <tr><td>Per Package Surcharge</td><td style="text-align: right;">1.6141</td></tr> <tr><td>Equalization Charge</td><td style="text-align: right;">0.2972</td></tr> <tr><td>Commercial Consideration</td><td style="text-align: right;">0.3300</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: center;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 5px;"><b>Case Cost</b></td> <td style="background-color: #fff9e6; padding: 5px; font-weight: bold; color: #00b0f0;">\$61.24</td> </tr> </table> </div>	<b>Retail Price</b>	\$19.99	Base Unit Price	7.0426	Standard Freight rate/Liter	1.5225	Customs Duty	0.0000	Excise Duty	0.5370	Markup	8.6470	Per Package Surcharge	1.6141	Equalization Charge	0.2972	Commercial Consideration	0.3300	<b>Case Cost</b>	\$61.24
Product Category	Wine																																																				
Sub-Type	All Other Wine																																																				
Micro Produced	No																																																				
Certificate of Origin	Yes																																																				
Is this a Gift Pack?	No																																																				
Selling Units per Case (Case size)	12																																																				
Individual Container Size (Liter)	0.75																																																				
# of Individual containers per selling pack	1																																																				
Container Type	Bottle																																																				
Alcohol Percent (%)	13.00%																																																				
Product Shipping Location	International																																																				
Freight Zone	Argentina																																																				
Duty Type	Customs																																																				
Currency	USD																																																				
<b>Retail Price</b> <small>(before taxes and deposit)</small>	\$19.99																																																				
<b>Social Reference Price (SRP)</b>	\$6.81																																																				
<b>Retail Price</b>	\$19.99																																																				
Base Unit Price	7.0426																																																				
Standard Freight rate/Liter	1.5225																																																				
Customs Duty	0.0000																																																				
Excise Duty	0.5370																																																				
Markup	8.6470																																																				
Per Package Surcharge	1.6141																																																				
Equalization Charge	0.2972																																																				
Commercial Consideration	0.3300																																																				
<b>Case Cost</b>	\$61.24																																																				

*Ilustración 6 - Calculadora de precios del monopolio canadiense de Manitoba*

Nota: El “case cost” -costo de caja- presentando en el ejemplo es lo que se llama un precio de exportación “gross” -bruto-, ya que no incluye el pago de comisiones al agente y las inversiones de marketing.

#### Cálculo de Comisiones e inversión en marketing

Los monopolios operan de manera directa con sus proveedores (bodega), pero les sugieren y es realmente recomendable, posean representación local con un agente como se observó en el capítulo 3. La operatoria implica que el agente deba generar su margen a través del cobro de una comisión (bróker) al bodeguero, que suele ser el 10% del valor facturado sin importar el incoterm. Este valor es un estándar de la industria, pero en el caso de bodegas muy nuevas para el mercado, o incluso sin presencia, es posible que el agente pida una comisión mayor, que puede llegar hasta el 20%. La razón de ser de este mayor margen está en la base de que inicialmente la inversión del agente y el tiempo empleado por sus vendedores, no estará cubierto por un 10% de comisión, y

esto se debe a que el volumen de ventas de un producto sin presencia en mercado tiende a ser pequeño. La bodega debe de estar preparada para tomar este tipo de condiciones, y armar un contrato que le permite estabilizar las comisiones en un 10% a medida que evolucionen las ventas.

El marketing, al igual que las comisiones, se calcula sobre la base del precio de exportación, y suele rondar el 5% para la llamada inversión de "A&P" -Activities & Promotion-. La pregunta más frecuente que puede realizar un agente es si existen fondos adicionales para el desarrollo de nuevos negocios, pregunta que proviene muchas veces de las mismas cuentas y monopolios encargados de la compra de vino a lo largo de Canadá. Los negocios nuevos, particularmente para los segmentos altamente competitivos, pueden requerir una inversión inicial adicional. Los monopolios provinciales poseen manuales de marketing con un desglose de inversiones disponibles, y la obtención de licitaciones requiere muchas veces, un detalle del plan de inversión asociado al lanzamiento de una nueva marca.

Las actividades que recurrentemente se asocian al empleo del 5% de inversión de marketing tiene que ver con descuentos al público bajo el sistema de LTO (Limited Time Offer), y la compra de muestras para capacitación mediante degustaciones con la fuerza de ventas y consumidores. Debido a reglas propias de los monopolios, las muestras son compradas al mismo precio que pagaría el consumidor, algo que podría considerarse anti intuitivo en mercados privados como el argentino. El envío de muestras comerciales sin valor comercial en algunos monopolios está regulado y limitado a dos botellas por etiqueta, sin permitir el envío de muestras sin cargo en contenedores como ocurre en muchos otros mercados/países.

#### Actividades con valor agregado en el marketing

Si los resultados son sobresalientes, el valor intangible de estos concursos es realmente elevado, si los resultados no son extraordinarios, igual posee valor por encima de aquellas bodegas que no puedan siquiera ofrecer participación en este tipo de competencias. Los llamados "awards", "acolades", y "points", son el reconocimiento por parte de la prensa especializada a la performance de aquellos vinos que han logrado sobresalir en un esquema de valuación basada en el principio de cata a ciegas, en donde los jueces no podrán ver las etiquetas y botellas de los vinos que evalúan, a fin de mantener su imparcialidad.

Es tarea de la bodega el envío de muestras a estos concursos, lo que lo hace costoso debido al empleo de un transporte aéreo internacional, la necesidad de un despachante, y otros costos



ocultos cuando la bodega no posea un agente en el país en donde ocurre el concurso. A modo de ejemplo, la revista Wine Enthusiast en los Estados Unidos no cobra inscripción (fee) por participar en sus concursos, pero el vino debe de estar en el mercado Estadounidense, y las muestra deben de llegar a sus puertas sin costo alguno. Tendrá mayor relevancia la obtención de medallas o puntaje de revistas como Wine Advocate (del famosísimo Robert Parker), Wine Enthusiast, Decanter, o incluso James Suckling, aunque también existen concursos como el International Wine and Spirits Competition (IWSC), Concours Mondial de Bruxelles, o la guía Descorchados en Argentina y Chile.

Cuando un agente pregunta sobre ellas, busca consistencia por encima de un resultado único pero irreplicable. Por una cuestión económica o por desconocimiento, es probable que el grueso de las presentaciones de los vinos sea en concursos locales y/o regionales, aunque loable, el problema de esta estrategia es que el consumidor canadiense no estará familiarizado con tales concursos haciendo que el impacto sea cuasi nulo.

Se han conocido casos en donde una bodega argentina ha logrado más de noventa y cinco puntos en alguna de sus etiquetas, y al momento de publicarse estos resultados, varios importadores a nivel mundial han intentado adquirir todo el lote disponible del vino en cuestión.

## 5.5 - Operaciones y tareas asociadas a la exportación

Si se ha logrado generar con éxito las bases para una relación comercial con un importador/agente canadiense, el mismo precisará cierta información para registrar nuevos productos en los distintitos monopolios, así como adaptaciones a nivel producto que cumplan con los requisitos legales para operar en Canadá.

### Ficha Técnica

Aunque no es un requisito legal, los monopolios y agentes suelen requerir una ficha técnica que acompañe la propuesta de negocio. La ficha técnica es un documento que incluye información relevante del producto, para que un comprador, sommelier, y hasta un consumidor que desconozca la marca, pueda entender del vino en solo un minuto, de que se trata el vino en cuestión. Muy empleada en la actividad comercial; incluye información de laboratorio como el grado alcohólico, el azúcar residual, y el nivel de acidez, también posee información organoléptica como la descripción visual, olfativa, y degustativa; y finalmente informa sobre detalles técnicos de la ubicación del viñedo, la forma en que fue elaborado, y si posee o no guarda en barricas, tanques (de acero, cemento, etc), y tiempo mínimo de estacionamiento en botella.

Algunas fichas pueden incluir información adicional como el precio de venta o precio sugerido, el código de producto, la composición de la caja que lo transporta. Se sugiere incluir el año de cosecha y si el vino ha logrado distinciones o premios relevantes, datos de la bodega para ubicarla en redes, y datos de contacto de la agencia que lo representa en Canadá. Esto último suele incluirlo la misma agencia, ya que la información cambiara provincia a provincia, especialmente en mercados con varios equipos comerciales. Cuando la ficha incluya este tipo de información, pasara a llamarse “sell sheet” o ficha de venta, y es cuando el destinatario principal de la misma es un comprador de vino.

### Elaboración de Etiquetas

Las provincias canadienses poseen su propia reglamentación respecto a las etiquetas; no obstante, es posible unificar requerimientos legales de varios mercados para evitar los costos de poseer un variado stock de etiquetas y contra etiquetas para cada mercado. Las diferencias más relevantes que dificultan la unificación es el uso del idioma local, siendo que Canadá emplea Frances e Inglés; incluso los requisitos técnicos de los Estados Unidos son diferentes. Considérese que aun cuando la unificación de etiquetas y/o contras es posible, el factor estético y comunicacional deben de ser considerados; el espacio de diseño es reducido, y un producto sobre cargado puede no lograr comunicar sus atributos con un consumidor.

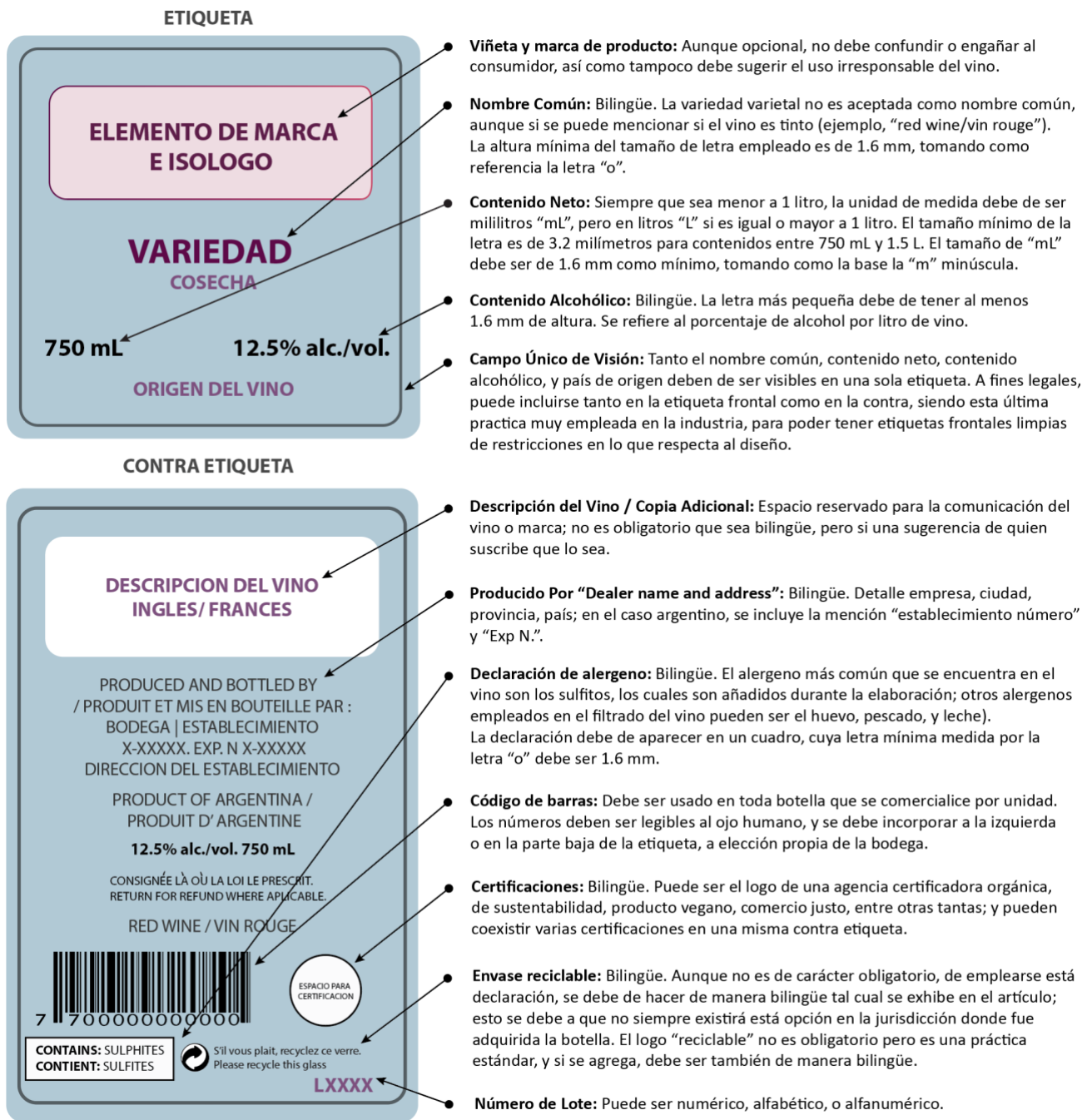
La guía técnica que se deberá seguir para el armado y presentación de etiquetas se encuentra regulado por el “Simplified Canadian Labelling Requirement”, código que se desprende de la “Food & Drug Regulations Divison 2”, que a su vez depende de “Health Canadá”, organismo de salud del gobierno federal de Canadá. A fin de verificar que el vino importado en Canadá cumpla con las normas mencionadas, los monopolios pre aprobaran las etiquetas, y en varios casos auditaran las mismas una vez arribado a destino.

Se hace un paréntesis para enfatizar que el no cumplimiento de esta guía, de ser detectado en auditoria en destino, puede generar costos inmensos; y es que los productos no serán liberados para su venta hasta que los errores no sean corregidos. La solución en estos casos es la impresión de una etiqueta básica pero en cumplimiento técnico, y que un operario del depósito en Canadá, pegue una por una las etiquetas; costo que sobre pasa los miles de dólares, incluso en una carga pequeña del tamaño de un pallet de vino (50 a 70 cajas de 12 botellas).

El armado de la etiqueta frontal del vino, la cara visible en las góndolas, y la contra etiqueta que es lo que se ve cuando se rota la botella, en donde se identifican los siguientes requerimientos legales

que deben incluirse en todo vino que fuese producido y embotellado fuera de Canadá. Será común encontrar casos en donde el agente o importador requiera que se agregue información adicional en la contra etiqueta, indicando por ejemplo el nombre de la agencia, si el vino posee alguna exclusividad en el mercado, así como también podrían incluirse requisitos legales. La razón de ser de estas contra etiquetas es permitirle a la bodega mantener cierta estandarización en diseño, ya que la misma podrá emplearse en diferentes mercados; lo que se traducirá en importantes ahorros en la compra de este insumo gracias a economías de escala. Esta “contra etiqueta 2” deberá ser adherida en origen si su fin es para el cumplimiento de normas legales referente al etiquetado, pero puede ser adherida en destino cuando la información incluida sea puramente comercial, como ser el incluir el nombre del importador, el distribuidor, o incluso el nombre de la tienda que comercialice los vinos en destino.

En la ilustración siguiente puede observarse un ejemplo de etiqueta y contra etiqueta basado en productos que actualmente se encuentran en el mercado canadiense, existen variaciones interesantes que permiten el cumplimiento de todos los requisitos, por lo que es un excelente ejercicio el fotografiar productos (frente y contra) de marcas líderes que se encuentren en el mercado que se esté considerando. Si el responsable de diseño de la bodega precisa validar etiquetas, el equipo de marketing del importador, comúnmente llamados “Brand Managers” o gerentes de marca, podrán rápidamente ofrecer ejemplos que ellos consideren relevantes, así como dar el visto bueno y/o ajustar cualquier propuesta de “packaging” -empaque- presentada por la bodega.



*Ilustración 7 - Legislación Canadiense para el armado de etiqueta y contra etiqueta*

### Armado de ficha de producto

El armado de fichas de producto puede significar la diferencia entre fluidez y desgaste comercial, ya que todos los departamentos de la agencia se referirán a la misma para completar sus procesos laborales. Una ficha de producto no está tan enfocada en el aspecto organoléptico o descriptivo del vino en si, como en la información de registro del mismo. Se destaca información como el código de

barras de la botella y su caja que se asigna a cada (nota: una botella de 750ml de un mismo vino pero en botella de 1.5L posee un código de barras diferentes). La información logística deberá ser precisa, incluyendo cómo será el armado de un pallet, si existe un mínimo de despacho (moq: minimum order quantity), las medidas y pesos de la caja de vino, tipo de capsula (corcho, tapa rosca, corona, etc), el peso de la botella vacía, y en donde retirar el producto si el incoterm que opera comúnmente para el incoterm Exwork y ciertos tipos de FCA.

Una buena práctica operativa es contar con un master de producto para cada vino elaborado en bodega, incluyendo el corte o lotes de vino empleados, medidas y pesos de botellas y caja, tipo de capsula, papel de la etiqueta, etc. La unificación de esta información bajo una sola carpeta, que depende del departamento de marketing, permite disipar dudas que permitan a otros departamentos actuar con mayor rapidez. Ejemplos de la vida diaria es la compra de insumo seco como etiquetas, ya que el responsable de compras podrá emplear esta carpeta para liberar de dudas a sus proveedores.

## 5.6 – Contratos y cobros

### Elección de divisas para operar con Canadá

Desde una óptica de mercado, operar en moneda canadiense sería lo idóneo porque elimina la incertidumbre cambiaria que genera la oscilación de operar en dólares americanos. Los costos en los monopolios pueden variar en promedio cada dos meses, afectados por ajustes logísticos relacionados particularmente al precio del petróleo, y variaciones de tipo de cambio; operar en CAD -Canadian Dollar- limitaría las oscilaciones, dando estabilidad de precio al producto, de suma relevancia para mercados no acostumbrados a operar bajo turbulencias inflacionarias como ocurre en general con América Latina.

Obviamente esta decisión tendrá algunos costos adicionales relacionados al tipo de cambio; y es que el empresario argentino ha preferido y naturalizado el empleo del dólar americano para el comercio internacional, algo que no ocurre con el dólar canadiense, el cual ha venido perdiendo competitividad desde el 2007 cuando supo ser una moneda más fuerte que el dólar americano.

### Cadena de pagos en Canadá – Comprador Monopólico y Privado

Si se pudiese armar un listado de garantía de cobros, sin lugar a dudas los mercados monopólicos estarán primeros, y es que el pago de las exportaciones no suele estar a cargo del importador, sino de los monopolios o “Crown Corporations”; considerados algunos como el LCBO y el SAQ, los más

grandes compradores del mundo. Incluso, el mayor riesgo lo sostiene el agente, que cobrara sus comisiones a través de la bodega, y generalmente meses después de realizada la exportación; punto de crítica de varios agentes para con la argentina, que suele tener dificultades para el pago de facturas de servicios del exterior.

En el oeste de Canadá, particularmente en las provincias de Columbia Británica y Alberta, es el agente el que presentara las órdenes de compra a la bodega en origen, y por lo tanto el riesgo de cobro pasa de ser monopólico a privado. En este sentido, la bodega deberá de considerar los mismos riesgos con lo que opera con otros clientes privados, incluso aunque los vinos sean finalmente vendidos en un monopolio. Aunque es posible asegurar el cobro de la factura de exportación mediante diferentes instrumentos bancarios, la búsqueda de referencias comerciales con bodegas que operen actualmente con el agente debería de ser un paso cuasi obligatorio.

Los plazos de pagos varían principalmente por la modalidad de venta, y no suelen estar identificados en la orden de compra. Hay dos modalidades básicas, formato de consignación y formato contra entrega; para estos compradores, la fecha de pago suele ser de 30 o 60 días posteriores a la fecha de arribo a su depósito, lo cual es un desafío en la argentina, ya que no está atado a una fecha cierta como la fecha de facturación, fecha del permiso de embarque, o fecha de arribo a puerto. A fin de comprender la sensibilidad de este esquema, a la nula morosidad de este tipo de clientes se la contrasta con los elevados plazos efectivos de cobro; y es que entre la fecha en que se presenta una orden de compra para la Argentina, y la misma llega a destino -estando disponible para su comercialización-, pueden transcurrir siete meses, y luego 30 a 60 días para autorizarse el pago, amén de unos días adicionales que suele tomarse el monopolio para el pago de facturas.

La modalidad consignación considera el plazo para liquidar la operación en un año luego de arribada la mercadería, con pagos parciales ejecutados mensual o bimestralmente. Es posible que parte de la operación se finaliza a 19 meses de efectuada la exportación, y que con cada pago parcial se cobre los costos bancarios que oscilan en los 20 CAD por transferencia. La cuasi crueldad de operar bajo esta modalidad se ve balanceada por la posibilidad de operar con productos enfocados en el canal privado (abastecidos por el monopolio), el cual permite en muchos casos, el correcto desarrollo del canal HORECA (ON-premises).

## Cobertura de seguros internacionales

Siguiendo lo planteado en el Capítulo 1.8 sobre seguros, si operamos bajo la modalidad CFR o incluso FOB, será válido pedir a la parte importadora que demuestre haya contratado un seguro de transporte marítimo. Han existido casos de bodegas exportando carga que ha llegado a destino con fallas como moho (hongos) con la cual la mercadería pasa a ser no apta para consumo. La responsabilidad técnica bajo el incoterm FOB es del comprador, pero si el comprador ha optado por no contratar cobertura de transporte y entonces la carga no estaba protegida, es común que el mismo encuentre alguna razón para no pagar la factura de exportación, dejando la carga en un limbo logístico y elevadas pérdidas y sobre costos, por encima del incobrable generado. El costo de estos litigios internacionales es muy alto, y muchas veces pasaran a pérdida, falla totalmente prevenible si el comprador hubiese demostrado una póliza de seguro. En el caso de operar con importadores no conocidos, considere el bodeguero negociar bajo un incoterm que le asegure el pago de un seguro, por ejemplo emplear CIF y no CFR.

Lo arriba mencionado incrementa el valor de operar en modalidad bróker, pagando una comisión al agente, y dejando que el monopolio gestione la logística, sabiendo que estos siempre poseen cobertura de seguros.

## Contratos y carta de representación

Es más probable que el agente sea el mayor interesado en tener un contrato con su proveedor, y es que la bodega que desee comercializar con los monopolios deberá de aceptar las condiciones impuestos por estos, y que son las mismas para todos sus proveedores, mientras que el agente estará dependiente de cobrar comisiones e inversiones de marketing de un proveedor privado que se encuentra en el extranjero. Sin considerar aspectos legales, un elevado número de transacciones comerciales entre agentes y bodegas, ocurren diariamente sin contrato alguno o con versiones simplificadas de representación comercial.

Lo que si será requisito es la firma de un “LoA” -Letter of Authorization- que es una carta membretada que autoriza al agente a representar a la bodega o alguna de sus marcas en el territorio regulado por el monopolio. Ningún agente podrá operar sin está carta, y se sugiere incluir en esta una cláusula, indicando que la misma perderá validez mediante la presentación de un escrito revocando la representación.

## CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este trabajo se han observado los mayores desafíos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas bodegas -argentinas- que buscan internacionalizar sus operaciones comerciales. El presente capítulo ofrecerá un resumen del presente trabajo de investigación que permita concluir e identificar las mejores estrategias que permitan abordar la internacionalización de la empresa, con énfasis en el mercado consumidor de vino en Canadá.

Sobre la base de un marco teórico, e Identificados los beneficios de desarrollar mercados internacionales, las bodegas incurrirán en un análisis interno que les permita responderse preguntas como la forma o metodología en que buscará tal internacionalización. La experiencia que ofrece el desarrollo del mercado interno para las bodegas podría considerarse el puntapié inicial que permita el desarrollo de habilidades comex; existirán casos de bodegas abocadas de manera cuasi absoluta al mercado externo desde sus orígenes, pero estos serán los casos de bodegas que cuenten con enólogos y directores que posean reconocimiento internacional por su participación en otras bodegas de éxito comprobado. Tal como se ha visto en el Capítulo 1, el proceso que conlleva la internacionalización podrá ser gradual o inmediato, el tamaño de la bodega y principalmente la abundancia de recursos, podrán imprimir ritmo al desarrollo comercial, gracias a la capacidad de ofertar vinos por debajo de precios de mercado, o con amplio aporte de inversión en marketing.

El bodeguero deberá también preguntarse sobre un modelo de financiación que le permita el logro de sus objetivos comerciales y la consiguiente expansión productiva y potencial desarrollo de la necesidad operativa de fondos, siendo los contratos y facturas de exportación, una excelente garantía para operar con mejores tasas de interés. En el plano externo, la financiación de la exploración comercial podrá lograrse mediante la generación de conexiones con aquellos organismos que aceleren el proceso exportador, particularmente enfocado en el comercio internacional.

Algunos desafíos que enfrentan los establecimientos vitivinícolas, desarrollados en el Capítulo 2, incluyen la caída del consumo por la suba general de precios en góndola, la merma productiva resultante del cambio climático, y el aumento general de costos productivos y logísticos. Ante este



tipo de escenarios, y con una clara saturación del mercado, es esperable que la superficie plantada continúe cayendo ante el claro empuje de la caída de la demanda que se ha deteriorado en 18 mhl entre 2018 y 2023.

Canadá se encuentra entre los diez principales importadores de vino a nivel mundial con 3.8 millones de hectolitros registrados en 2023, lo asombroso de ese número es que su población ronda los 40 millones de habitantes; mientras que los Estados Unidos importó 12.2 mhl en el mismo periodo, para una población cercana a los 335 millones. En resumen, 9.5 litros de vino importados per cápita para Canadá, y solo 3.67 litros per cápita en los Estados Unidos, incluso siendo ambos países productores de vino. La razón de este elevado consumo en Canadá podría ser un primer indicador de atraktividad para el vino argentino, pero también dar una pauta sobre el elevado consumo en esas latitudes, que llevaron al origen de los monopolios del vino canadiense.

El territorio canadiense se extiende desde el Pacífico al Atlántico, bordeando el Océano Ártico al norte. Como se ha expuesto en el Capítulo 3, Canadá posee una organización política del tipo federal que opera bajo una monarquía constitucional; y se divide en diez provincias y tres territorios. Sus habitantes se encuentran mayoritariamente en la franja sur del país, lindante con los Estados Unidos, su mayor socio comercial. Su moneda, el dólar canadiense, ha tenido un valor de referencia equivalente a unos 70 centavos de dólar americano. Un detalle interesante de Canadá es su carácter multicultural y bilingüe, con sus dos idiomas oficiales -inglés y francés-, y la presencia de varios dialectos locales aún empleados por sus pueblos originarios. A este crisol idiomático se le han sumado a grandes oleadas migratorias provenientes de la India, Filipinas, y China.

La comercialización de vino se encuadra bajo un sistema monopólico, con los gobiernos provinciales actuando de manera directa e indirecta, en la importación, distribución, y venta de todos los alcoholes destinados para consumo. El objetivo moderno de tal intervención no es solamente de carácter recaudatorio sino también social, alentando el consumo responsable, y permitiendo generar los recursos económicos que subsidien organizaciones enfocadas en el bienestar social.

Los mayores centros urbanos de Canadá permiten generar económicas de escala, es así como las provincias de Quebec -Société des alcools du Québec- y Ontario -Liquor Control Board of Ontario-, son considerados dos de los mayores compradores de alcohol del mundo gracias a su carácter monopólico. A estos mercados les siguen las provincias de Columbia Británica y Alberta, la primera bajo un sistema mixto de venta a través de tiendas privadas y públicas, y el segundo bajo un sistema privado que cobra a los privados un margen de operación -provincial liquor markup; estas dos

provincias, aunque de menor relevancia comercial si se comparan con Quebec y Ontario, son igualmente atractivas y se las considera la puerta de entrada al Oeste, actuando como depósito o “hub” de las provincias de la pradera como son Saskatchewan y Manitoba.

La elección de un socio comercial, comúnmente llamados agentes -agents- será prioritario para la generación de economías de escala y la obtención de información que le permita al bodeguero adaptarse a cada mercado/provincia, y es que todos poseen características distintivas que merecen diferentes abordajes. Es esperable que una bodega de gran tamaño posea contratos de representación con los mayores agentes de cobertura nacional, y que a medida que hablemos de bodegas medianas y pequeñas, la elección de agentes pase a ser regional, e incluso provincial. La elección de un solo agente o varios, cuando es posible, tiene que ver con la atención que el equipo de ventas pueda dar a la bodega; poco sentido tendrá para el bodeguero ser el cuarto proveedor argentino de un agente, pudiendo ser el primero proveedor de una agencia más pequeña y regional.

La exploración y desarrollo del mercado canadiense es particularmente interesante porque a su natural atractividad comercial se le suma la facilidad del acceso a la información, con precios en góndola disponibles en las páginas web de los mismo monopolios, que permiten rápidas comparaciones entre las marcas competidoras, identificando muchas veces aquellos productos que pueden incluso no poseer competencia en ese mercado, generando oportunidades comerciales por diferenciación de marca, cuando la competencia por precios no es posible.

El origen de la relación comercial con un agente canadiense puede iniciarse de varias formas, pero cuando no pueda ser espontánea o causal del contacto directo de un comprador llamando a la bodega, es ahí que el uso de una metodología es necesario. En el Capítulo 4 se ha mostrado que los organismos de promoción de exportaciones como son la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Cancillería Argentina), Wines of Argentina, y COVIAR, serán excelentes recursos para comenzar el proceso internacionalizador, ofreciendo algunos los contactos en destino, u el financiamiento los otros, para que la pequeña y mediana bodega puedan recibir el soporte necesario para alcanzar tal objetivo.

Finalmente, en el Capítulo 5 se han abordado diversos aspectos centrales para el desarrollo de la mejor estrategia que permita a una bodega pyme exportar al mercado canadiense. Un buen producto, al precio correcto y su análisis correspondiente que lo justifique, la oportunidad de presentarse en ferias y eventos internacionales, una correcta presentación visual de la bodega y sus

marcas, resultados en concursos y publicaciones internacionales, denotando preparación comercial y empatía cultural, serán todos factores que inclinen la balanza en favor de la bodega.

## LISTA DE REFERENCIAS

En la lista a continuación se presentan las principales obras que han servido de referencia en la Tesis y que asimismo pueden servir como fuente de consulta para quien desee profundizar en los temas expuestos.

- Medina-Albadejo FJ, Martínez-Carrion JM, Ramon-Muñoz JM. El Mercado Mundial De Vino y la Competitividad de los países del hemisferio Sur, 1961-2010, Am. Lat. Hist. Econ., año 21, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 40-83
- Andres MF, Savaj E. La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación. I Congreso de la Red de Integración Latinoamericana (REDILA) 2011. 9 de Mayo de 2011.
- Frohmann A, Mulder N, Olmos X, Urmeneta R. Internacionalización de las pymes: innovación para exportar. CEPAL. Signatura LC/W.719. Noviembre 2016
- Organización Mundial del Comercio 2016. Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes. ISBN 978-92-870-4078-7
- Fanjul E. Requisitos para la internacionalización: el tamaño empresarial como condicionante clave. Sin fecha. <https://www.iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1458-requisitos-internacionalizacion>
- Abdul-Talib, Asmat-Nizam & Md. Salleh, Mohd Faisol & Mohd Shamsudin, Faridahwati & Ashari, Hasbullah. (2011). The effects of firm size and international business experience on export attitudes. *Advances in Competitiveness Research*. 19. 4-14.
- Andrade MM. Pymes y servicios profesionales: la profesionalización de la empresa para la continuidad del crecimiento y la minimización de costos de agencia. Un enfoque estratégico. Universidad Torcuato Di Tella. 2008. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/1114>
- Morales Troncoso C. Exportación para PYMES: cómo detectar, analizar y planear negocios de exportación. Ecoe Ediciones, 2018. ISBN 9587716817, 9789587716818.
- Calof, J. The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited. *J Int Bus Stud* 25, 367–387 (1994). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490205>

- Porter ME. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria, 2016. ISBN 6077443042, 9786077443049
- Antolín MJP. Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales. Boletín Económico de ICE Nro 2732. Junio de 2002.
- Bernardo AA & Medeiros W. (2021). Model for characterizing the innovation process in design. International Journal of Innovation. 9. 158-179. 10.5585/iji.v9i1.15891.
- OIV. State of the world vine and wine sector in 2023. Abril 2024.
- Belshaw, J.D. (2016). Canadian History: Post-Confederation. Victoria, B.C.: BCampus. Obtenido de <https://opentextbc.ca/postconfederation/>
- Ministerio de Economía, Agricultura, Ganadería, y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Récord de exportaciones en dólares para vinos fraccionados argentinos en 2021. Enero 2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/record-de-exportaciones-en-dolares-para-vinos-fraccionados-argentinos-en-el-2021>
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación. Informes de cadenas de valor. Año 1 – Nro 18. Noviembre 2016. ISSN 2525-0221.
- Clement M. Cómo exportar vinos desde la argentina al mundo por primera vez. Mayo de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/como-exportar-vinos-desde-la-argentina-al-mundo-por-primera-vez-nid26052022/>
- Carrasco I, Castillo-Valero JS, Carchano M, Córcoles C. Recent evolution of wine exports in a turbulence period: a multiregional input-output analysis. Agric Food Econ. 2023;11(1):6.
- Rodrigues H, Rolaz J, Franco-Luesma E, Sáenz-Navajas MP, Behrens J, Valentin D, Depetris-Chauvin N. How the country-of-origin impacts wine traders' mental representation about wines: A study in a world wine trade fair. Food Res Int. 2020 Nov;137:109480.
- Escandon-Barbosa D, Rialp-Criado J. The Impact of the Content of the Label on the Buying Intention of a Wine Consumer. Front Psychol. 2019 Jan 14;9:2761.
- Crichton-Fock A, Spence C, Mora M, Pettersson N. Enhancing the design of wine labels. Front Psychol. 2023 Sep 25;14:1176794.
- Guindon GE, Zhao K, Fatima T, Garasia S, Quinn N, Baskerville NB, Paraje G. Prices, taxes and alcohol use: a systematic umbrella review. Addiction. 2022 Dec;117(12):3004-3023.

Las siguientes son páginas web de organizaciones mencionadas en el presente trabajo.

- <https://www.oiv.int/index.php/> → Organización Internacional de la vid y el vino

- <https://www.lcbo.com> → Monopolio Ontario
- <https://www.saq.com> → Monopolio Quebec
- <https://www.liquormarts.ca> → Monopolio Manitoba
  - <https://www.mblpartners.ca/liquor-partners/liquor-agents-suppliers> → Proveedores
- <https://www.liquorconnect.com> → Centro Logístico Alberta
- <https://www.bcliquorstores.com> → Monopolio Columbia Británica
- <https://www.slga.com> → Monopolio Saskatchewan
- <https://www.anbl.com> → Monopolio Nueva Brunswick
- <https://liquorpei.com> → Monopolio Isla del Príncipe Eduardo
- <https://www.mynslc.com> → Monopolio Nueva Escocia
- <https://nliquor.com> → Monopolio Terranova y Labrador
- <https://www.winesofargentina.org/es> --> Wines of Argentina
- <https://coviar.ar> → Corporación Vitivinícola Argentina
- <http://www.exportargentina.org.ar> → Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- <https://www.fairtrade.org.uk> → Sistema Fairtrade