



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Departamento de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Relaciones Internacionales

**Un giro en las estrategias exportadoras de  
vinos argentinos  
-El caso del Grupo Peñaflor-**

Rocío Micaela Rodríguez Guiñazú

Legajo número: 23224

Mentor: Daniel Friel

-Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2016-

## Agradecimientos

Agradezco profundamente a Daniel Friel y a Federico Merke por acompañarme en esta última etapa de mi carrera. En ellos veo reflejada la pasión y la entrega por la enseñanza que caracterizó a mis profesores universitarios.

A mis compañeros de trabajo, por acercarme al maravilloso mundo del vino, por su excelente predisposición y su colaboración en este cambio de etapas.

A la fundación de becas de la Universidad de San Andrés, por ayudar a que sueños como el mío se sigan haciendo realidad.

A mi familia, por enseñarme a explorar, por apoyar mi libertad y por recordarme continuamente la importancia de las cosas simples de la vida.

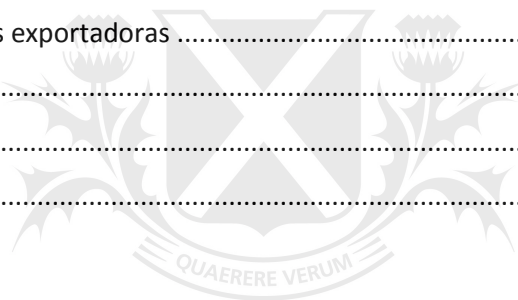
A mis amigos, con los que formé una segunda familia y un hogar en la distancia. Gracias por inspirarme cada día con su ejemplo.

Sin ustedes este camino no tiene sentido.



## Índice

Abstract .....	4
1) Introducción .....	5
1.1 Problemática, presentación del caso y justificación .....	5
1.2 Preguntas de investigación y estructura del trabajo .....	10
2) Estado del arte y marco teórico .....	11
2.1) Exportación de Bienes diferenciados .....	11
2.2) La industria vitivinícola.....	21
3) Metodología de investigación.....	35
4) Análisis de caso: El Grupo Peñaflor.....	39
4.1) Historia del Grupo .....	39
4.2) Giro de estrategias exportadoras .....	41
5) Conclusiones .....	53
6) Referencias.....	55
7) Anexos.....	57



Universidad de  
**San Andrés**

## Abstract

Este trabajo describe cómo un cambio de estrategias centradas en el conocimiento de los consumidores puede ayudar a mejorar el desempeño exportador del Grupo de bodegas Peñaflor hacia países desarrollados. Con este fin, en primer lugar se analiza el desafío que enfrentan los países en desarrollo para exportar bienes diferenciados de forma consistente en el tiempo. Luego, se identifican las características de un modelo de negocios de exportación versus un modelo de negocios doméstico. Por último, se abordan los cambios en la competencia dentro de la industria vitivinícola argentina y se estudia el giro de estrategias exportadoras del líder del sector, el Grupo de bodegas Peñaflor. La relevancia de este estudio se vincula con el impacto potencial que puede tener esta estrategia para otras bodegas y para otros sectores industriales de Argentina.



Universidad de  
**San Andrés**

## 1) Introducción

### 1.1 Problemática, presentación del caso y justificación

En los últimos quince años la literatura sobre desarrollo económico y comercio internacional ha enfrentado grandes desafíos. La decepcionante experiencia latinoamericana durante la década de los noventa y el crecimiento exponencial de países con regímenes mixtos, como India y China, han puesto en evidencia que las nociones neoclásicas sobre desarrollo resultan insuficientes para explicar un mundo globalizado (Hausmann y Rodrik 2002).

Tomando como referencia a los países que han logrado industrializarse en las últimas décadas, numerosos análisis destacan la importancia que tienen las exportaciones para el crecimiento de un país (Artopoulos et al. 2011, Artopoulos et al. 2013, Hausmann y Rodrik 2002, Hausmann et al. 2007, Hümmels y Klenow 2005, Verhoogen 2008). Particularmente, el foco se ha puesto en el tipo de bienes exportados (Hallak 2006), los destinos hacia los que se exportan estos productos (Brambilla et al. 2011) y las prácticas de negocios implementadas por aquellas firmas que logran posicionarse a nivel global (Artopoulos et al. 2014).

El tipo de bienes en el que un país se especializa tiene consecuencias en su desempeño económico. Esta especialización responde a patrones complejos que no son enteramente predecibles según la dotación de recursos e instituciones que tiene cada país como postulan las teorías clásicas de ventajas comparativas (Hausmann et al 2006). Este trabajo se focalizará en el tipo de bienes que tienen mayor impacto en el desarrollo, que son los productos diferenciados<sup>1</sup>. Hacia dónde se dirigen las exportaciones también es relevante, ya que a través de los diferentes destinos existe una variación en términos

---

<sup>1</sup> En este trabajo se toma la siguiente definición de productos diferenciados: “Los productos diferenciados se caracterizan por su diversidad en términos de diseño, componentes, funciones, durabilidad u otras características que los hacen sustitutos imperfectos entre sí a los ojos del comprador. Esta categoría de productos está principalmente –aunque no exclusivamente– compuesta por bienes manufacturados” (Artopoulos, Friel y Hallak 2014).

de valoración de la calidad de los productos y de los servicios que se exigen a los productores (Brambilla et al. 2011). En países desarrollados<sup>2</sup> donde los consumidores poseen alto poder adquisitivo se pueden vender bienes de mejor calidad que generan mayores retribuciones. La contracara de este fenómeno es que la exigencia de los servicios en estos mercados es mayor, por lo que aquellas firmas que desean exportar a países desarrollados enfrentan desafíos diferentes a las que operan únicamente en su mercado doméstico o con países similares al de origen (Brambilla et al. 2011). La emergencia o ausencia exportadora de este tipo de bienes a estos destinos se relaciona con la capacidad que tienen las empresas de países en desarrollo para implementar modelos de exportación basados en el conocimiento de los consumidores (Artopoulos et al. 2014).

Argentina en su historia reciente no ha logrado un buen desempeño en este tipo de exportaciones. Artopoulos, Friel y Hallak (2011, 2013 y 2014) se cuestionaron acerca de esta realidad. A través del estudio de cuatro casos sobre nuevos sectores exportadores de bienes diferenciados en Argentina, construyeron un marco conceptual que explica la emergencia (o ausencia) exportadora de este tipo de bienes. La industria vitivinícola es una de las más desarrolladas dentro de estos casos y ha experimentado profundos cambios en los últimos años. Tomando como referencia el marco teórico publicado por estos autores, en este trabajo de graduación se analiza el giro de estrategias exportadoras que ha tomado la empresa líder en la industria en los últimos 3 años.

Argentina no ha podido replicar el modelo de aquellos países que se industrializaron en las últimas décadas. Para comprender si podría lograrlo (a través de este modelo o de otro) en primer lugar se pueden observar los casos que fueron exitosos. Corea del Sur, Taiwán y China lograron sacar provecho del proceso de globalización mediante la integración de sus empresas a cadenas globales de valor. Estos países en desarrollo comenzaron de la siguiente forma: reproducían los diseños que les enviaban desde países desarrollados, y realizaban actividades productivas que fueran intensivas en trabajo no calificado. En algunos casos, como el de empresas de indumentaria en el este de Asia, se dio una trayectoria de aprendizaje que se inició con tareas simples y concluyó

---

<sup>2</sup> Siguiendo a Artopoulos et al. (2014) se denominan desarrollados a los países miembros de la OCDE.

con la adquisición de capacidades de diseño y marketing (Artopoulos et al. 2014). Siguiendo este argumento, uno de los factores que podría influir en el fracaso de Argentina para seguir este camino de aprendizaje es que sus salarios son altos en comparación con el resto del mundo. A pesar de esta realidad, se afirma que Argentina puede lograr un avance a través de otros recursos (Artopoulos et al. 2014). Esto se debe a que los productos diferenciados abarcan un amplio espectro de bienes, con diferentes requerimientos en términos de capacidades tecnológicas, materias primas y condiciones naturales. Desarrollando una visión alternativa, Artopoulos, Friel y Hallak (2014) sostienen que el éxito para las firmas argentinas al momento de exportar bienes diferenciados se relaciona no con el costo de los salarios, sino con el valor del diseño producido localmente:

“El éxito exportador impone la necesidad de que las firmas sean capaces de diseñar productos atractivos a los ojos del consumidor extranjero, lo cual no sólo depende de los atributos funcionales del bien sino también de la capacidad que tengan de satisfacer sus necesidades simbólicas y aspiracionales. Esto último requiere entender en profundidad la idiosincrasia de los consumidores y establecer canales para mantenerse informado sobre su evolución” (Artopoulos et al. 2014: 287).

El éxito exportador que se ha dado en el país ocurrió cuando los productores locales adoptaron nuevas prácticas de negocios, implementadas de forma coherente y con una concepción particular de cómo realizar sus actividades. La posesión de una ventaja comparativa latente en algún bien diferenciado no es suficiente para exportar consistentemente a países desarrollados. Estas prácticas involucran adaptaciones del producto a las necesidades de consumidores extranjeros, esfuerzos productivos para garantizar calidad y el cumplimiento de códigos comerciales con distribuidores en diferentes países. Cuando esto se logra de forma coherente los autores lo identifican como un “modelo de negocios exportación” contrastado con un “modelo de negocios doméstico” (Artopoulos et al. 2014). En la literatura se identifica como pioneros o *knowledge spillovers* (Hausmann et al. 2007) a aquellos productores que lograron implementar un modelo de negocios exportador por primera vez. Se diferencian de sus competidores principalmente por tener una ventaja de conocimiento sobre las dinámicas de los mercados extranjeros. Al ser este conocimiento el mayor obstáculo a vencer para salir del ámbito doméstico, en los casos analizados quienes lograron

atravesarlo consiguieron implementar el resto de las buenas prácticas del modelo. En términos generales, este fenómeno es relevante porque los pioneros difunden información antes desconocida sobre los costos locales de producir bienes en su país y sobre la importancia de cambiar sus productos para adaptarlos a los consumidores extranjeros.

El vino es una manufactura basada en recursos naturales y se considera un producto diferenciado principalmente por su diseño. La industria vitivinícola argentina es uno de los sectores productivos más avanzados dentro de los 4 casos de éxito que analizan los autores (Artopoulos et al. 2011), y ha mantenido un desarrollo exponencial en los últimos años. Las exportaciones argentinas experimentaron un crecimiento del 204% en términos de volumen y de un 598% en términos de facturación entre el año 1999 y 2015<sup>3</sup>. Además de exportar mayor cantidad de vinos, las firmas argentinas han logrado que se multiplique el valor al que exportan cada unidad. Este desarrollo tuvo lugar en medio de una transformación global del mercado de vinos, y provocó cambios en la ordenación de los competidores.

Históricamente esta industria estuvo dominada por productores tradicionales o del “viejo mundo” como Francia, Italia, España, Alemania y Portugal. Su propuesta de diferenciación se centraba en la noción de *terroir* (Castellani 2013) y concentraban un 90 por ciento de las exportaciones de vinos hacia 1990<sup>4</sup>. A fines del siglo XX ingresaron nuevos jugadores a la competencia con una propuesta disruptiva: vinos más fáciles de tomar y de diferenciar a través de propuestas varietales (Castellani 2013). Estados Unidos, Australia y Chile fueron los primeros exportadores del “nuevo mundo” (Watson 2009). Argentina forma parte de este grupo, que hacia el año 2014 concentraba más de un 20 por ciento de las exportaciones totales<sup>5</sup>.

Considerando la importancia que tiene para el desarrollo de Argentina la exportación de bienes diferenciados, el crecimiento exponencial de su industria vitivinícola en los últimos años y el cambio de dinámicas entre los competidores, este trabajo se propone describir cómo un cambio de modelo exportador centrado en el conocimiento de los

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) disponibles en el anexo A.

<sup>4</sup> Datos obtenidos de The Observatory of Economic Complexity disponibles en las figuras n° 1 y 2.

<sup>5</sup> Datos obtenidos de The Observatory of Economic Complexity disponibles en la figura n° 2.



consumidores puede ayudar a mejorar el desempeño exportador hacia países desarrollados del Grupo de bodegas Peñaflor, actual líder de la industria.

Para cumplir este objetivo, se analizará en profundidad el caso del Grupo de bodegas Peñaflor. Esta compañía opera exclusivamente desde Argentina, lidera las exportaciones de vino del país y en términos de volumen es una de las 10 bodegas más grandes del mundo<sup>6</sup>. En los últimos 10 años, el Grupo Peñaflor ha sido el mayor exportador de vino argentino a países desarrollados<sup>7</sup>, superando incluso al pionero de la industria, Catena. A pesar de su liderazgo, dos años atrás este grupo de bodegas implementó una transformación en su departamento de comercio exterior con el fin de mejorar su efectividad en las exportaciones a países desarrollados. Antes del cambio, representantes de cada bodega del grupo visitaban diferentes países del mundo para vender lo que su bodega tenía para ofrecer. Geográficamente cada comercial abarcaba regiones diversas, y en cada mercado competía con sus colegas del grupo. Luego del cambio, al que internamente se refiere como “regionalización”, se utilizó un criterio geográfico para formar a cada equipo. En este caso, cada comercial en lugar de especializarse en una bodega, se especializa en las características particulares del mercado y de la región para comercializar allí todas las marcas del grupo.

En referencia a nuestro marco conceptual, este caso es empíricamente relevante por diversos aspectos. En primer lugar, porque se trata de un caso de exportaciones de bienes diferenciados que además de mantener su éxito en el tiempo, continúa creciendo. También, porque describe la pérdida de liderazgo del pionero en la industria, sobre el cual se basa el estudio de los autores citados. Por último, porque describe en la realidad un cambio de estrategias que está alineado con las buenas prácticas de negocios ideales que postulan Artopoulos, Friel y Hallak (2014).

En síntesis, las transformaciones ocurridas en la industria durante los últimos años plantean un nuevo escenario digno de ser analizado. Afirmando la importancia que merecen los estudios de caso en el desarrollo de las ciencias sociales, se busca describir

---

<sup>6</sup> Información obtenida del Portal web del Grupo Peñaflor.

<sup>7</sup> Datos obtenidos de Caucasia Wine Thinking disponibles en la figura n° 3.

en profundidad este giro de estrategias para alimentar cuestionamientos teóricos en trabajos futuros.

## **1.2 Preguntas de investigación y estructura del trabajo**

El presente trabajo de graduación busca responder a las siguientes preguntas de investigación:

### ***Pregunta central***

¿Cómo puede ayudar al desempeño exportador de Peñaflor la estrategia de regionalización y cómo se relaciona este cambio con la búsqueda de un mayor conocimiento de los consumidores?

### ***Sub preguntas***

- 1) ¿Cómo han cambiado en los últimos años las estrategias de exportación del Grupo Peñaflor?
- 2) ¿En qué consiste la regionalización de su estructura de comercio exterior y cómo se vincula con el conocimiento de los consumidores?
- 2) ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un modelo regionalizado?
- 4) ¿Cuáles son los desafíos que plantean los diferentes tipos de mercados?

### ***Objetivo General***

Describir cómo se vincula la estrategia de regionalización implementada por el Grupo Peñaflor con los modelos que postulan la necesidad de conocer mejor al consumidor y explorar cómo este cambio puede ayudar al desempeño exportador de la firma.

### ***Objetivos Específicos***

- 1) Identificar las estrategias de exportación implementadas por el Grupo Peñaflor en los últimos años
- 2) Describir la estrategia de regionalización que implementó esta empresa en su división internacional y su vínculo con el conocimiento de los consumidores.
- 3) Analizar las ventajas y las desventajas de este modelo regionalizado.
- 4) Explorar los desafíos que plantean para esta estrategia los diferentes tipos de mercados.

Este trabajo de graduación está estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta la problemática, los cuestionamientos principales y los objetivos del trabajo. En segundo lugar, se abordan las principales discusiones existentes en la literatura sobre estas problemáticas y se menciona con qué marco teórico serán analizadas. En tercer lugar, se trabaja sobre la metodología de análisis. Luego, se describe en profundidad el caso del Grupo Peñaflor, los cambios implementados en su modelo de exportaciones, cómo se vinculan estos cambios con las discusiones teóricas analizadas y los desafíos que enfrenta la compañía en distintos tipos de mercados. Para finalizar, se concluye con reflexiones e interrogantes desprendidos del trabajo.

## **2) Estado del arte y marco teórico**

Para comenzar el desarrollo de este trabajo de graduación es menester encuadrar la investigación dentro de la literatura existente y asumir posicionamientos teóricos. Para lograrlo, se identificaron los ejes temáticos principales y los secundarios en los que se inserta esta pregunta de investigación.

Inicialmente se abordará el *corpus* de literatura dedicado a la exportación de bienes diferenciados. Dentro de este eje, se recorrerán 5 discusiones: La relevancia sobre los estudios de buenas prácticas a nivel de la firma; las dinámicas de internacionalización de las firmas, los tipos de bienes que exportan y hacia qué destinos lo hacen; la difusión del conocimiento de los pioneros; los problemas de coordinación y el rol de los compradores internacionales; las características de un modelo exportador.

El segundo eje en cuestión está compuesto por los debates acerca de la industria vitivinícola. Las discusiones principales son: cuál es el potencial que tiene argentina para exportar vinos al resto del mundo, cuál es la trayectoria de exportaciones del sector, y, con qué estrategias marcarias se pueden abordar diferentes tipos de mercados según su madurez.

### **2.1) Exportación de Bienes diferenciados**

Tal como se mencionaba anteriormente, este estudio de graduación fue motivado principalmente por los trabajos publicados por Artopoulos, Friel y Hallak (2011, 2013 y

2014). Los interrogantes surgieron al observar el cambio de estrategia exportadora que tomó el grupo de bodegas más grande de Argentina luego de sus publicaciones. Con el objetivo de poder contrastar el caso analizado en este trabajo con el presentado por los autores, se siguió, en general, su línea de análisis y sus posicionamientos teóricos. A continuación se mencionan las discusiones particulares sobre este eje temático y se ubica dentro de dichas discusiones al presente análisis sobre el Grupo Peñaflor.

En primer lugar, este trabajo se inscribe dentro de aquellos estudios que enfatizan la importancia de estudiar el comportamiento de las firmas (Artopoulos et al. 2011, Artopoulos et al. 2013, Artopoulos et al. 2014, Melitz y Redding 2014, Verhoogen 2008, Brambilla et al. 2012). En este sentido, la literatura ha avanzado en estudiar el vínculo que tienen las firmas con el comercio exterior y cómo, a su vez, la actividad exportadora se relaciona con desigualdades en la productividad de diferentes firmas dentro de las mismas industrias (Melitz y Redding 2014, Verhoogen 2008), en los salarios promedio de un país (Verhoogen 2008) y en la calificación de los trabajadores que emplean (Brambilla et al. 2012). Los hallazgos apuntan a que tan solo algunas empresas logran entrar en el mercado internacional. Aquellas que lo logran, exportan bienes de mayor calidad, destinados mayoritariamente a países desarrollados (en donde los consumidores están dispuestos a pagar más que en sus mercados domésticos). Y, por último, apuntan a que para producir estos bienes de mayor calidad, las firmas exportadoras emplean trabajadores más capacitados a los que les pagan un salario en promedio más alto que el pagado por firmas no exportadoras.

El tipo de bienes exportado, cuáles son los países que exportan estos bienes y hacia quién se dirigen estas exportaciones también ha sido desarrollado por diversas investigaciones. David Hümmels y Peter j. Klenow (2005) analizan la variedad y la calidad de las exportaciones de un país. En sus hallazgos, observan que las economías más grandes exportan mayor cantidad de bienes, mayor variedad de bienes, que los bienes exportados tienen un precio promedio más alto al del resto de las economías, y que esto se relaciona, en cierto grado, con que producen bienes de mayor calidad. En este sentido se corrobora el impacto que tiene para el desarrollo de un país exportar bienes de mayor calidad: "Our estimates imply that quality differences could be the proximate

cause of around 9 percent of country differences in real income per worker” (Hümmels David y Peter j. Klenow 2005: 718).

Respecto a este punto, también Hausmann et al. (2007) desarrollaron un trabajo titulado “What You Export Matters” que se suma a la discusión anterior, es decir, al impacto que tienen los tipos de bienes en los que se especializa un país con su crecimiento. Este artículo, al igual que el de Artopoulos et al. (2014) discute con las teorías clásicas que afirman que los patrones de especialización y los costos relativos están determinados únicamente por las dotaciones de capital (físico y humano), la mano de obra, los recursos naturales y la calidad de las instituciones de un país. Hausmann et al. (2007) afirman que la especialización de los países no es enteramente predecible según las fuerzas de la ventaja comparativa. Desarrollan un marco teórico centrado en la diferenciación de los productos y toman en consideración los costos que implica el “descubrir” para los emprendedores en países en desarrollo<sup>14</sup>.

Una de las afirmaciones principales en su argumento es que los bienes no son iguales y esto trae consecuencias para el desempeño económico de un país. Por lo tanto, especializarse en determinados productos traerá un mayor crecimiento económico que especializarse en otros. Este trabajo de graduación toma este argumento central de Hausmann et al. (2007) pero no su clasificación de bienes. En este sentido, se sigue la línea de Artopoulos et al. (2014) en el que se pondera la emergencia exportadora de aquellos bienes que por su diseño, sus componentes, funciones, durabilidad o alguna otra característica son sustitutos imperfectos entre sí ante los ojos de un comprador.

Continuando con los argumentos de Hausmann et al. (2007), el rango de bienes que una economía termina produciendo está determinado no solamente por los factores clásicos mencionados sino también por el número de emprendedores (o pioneros en el lenguaje de Artopoulos et al. (2014)) que pueden ser estimulados a enfrentar el descubrimiento de costos en sectores modernos de la economía. A mayor cantidad de emprendedores, más cerca estará el país de su frontera de productividad.

---

<sup>14</sup> Cuando un emprendedor decide producir un nuevo bien en una economía en desarrollo debe enfrentar considerables costos vinculados con la incertidumbre: “What the entrepreneur effectively does is to explore the underlying cost structure of the economy” (Hausmann et al. 2007: 2).

Así como aquello que exporta un país importa<sup>17</sup>, encontramos en la literatura que hacia dónde exporta un país también importa. En el estudio desarrollado por Irene Brambilla, Daniel Lederman y Guido Port (2012) sobre empresas argentinas que exportan manufacturas se afirma que la exportación a destinos de altos ingresos afecta los comportamientos de las firmas, mientras que el simple hecho de exportar no da el mismo resultado.

Al igual que Artopoulos et al. (2014) este trabajo cuestiona a las teorías tradicionales de comercio exterior por su visión simplista, en donde los procesos productivos de los bienes están relacionados únicamente con la combinación de factores como trabajo, capital y tecnología. El marco teórico adoptado por Brambilla et al. (2012) internaliza algunas de las complejidades de los procesos de producción modernos asumiendo que dicha producción combina actividades de comercio exterior, marketing, distribución, servicios de exportación y tareas varias alrededor de las manufacturas para las cuales se necesitan habilidades específicas (Brambilla et al. 2012). Exportar hacia países de altos ingresos implica desafíos mayores tanto en términos de calidad de producto como de servicios y capacitación de la fuerza de trabajo.

Es llamativo que si bien los estudios citados reconocen esta complejidad de los procesos de producción modernos, aún tenemos poco conocimiento que discrimine el peso relativo que tienen en los ingresos de las empresas la tecnología de producción, las prácticas de gestión, la organización de la empresa y los atributos de los productos (Melitz y Redding 2014).

Con respecto a las dinámicas de internacionalización de las firmas, este trabajo sigue los lineamientos teóricos de Artpoulos et al. (2014). Los autores citados toman el modelo de Uppsala como referencia, en el que se enfatiza la incertidumbre inicial sobre los mercados externos y el proceso gradual de progresivo aprendizaje e inversión que la firma recorre al exponerse a dichos mercados. Este modelo se aplica al caso estudiado, ya que el Grupo Peñaflores comenzó operando en el mercado doméstico y a través del tiempo, y de forma gradual ha ido exponiéndose a mercados extranjeros.

Es destacable que tanto la literatura que sigue este modelo, como la que aborda la existencia de firmas *born global* (Knight y Cavusgil 2004; Freeman et al. 2006) pondera

---

<sup>17</sup> Es un juego de palabras a partir del título de la publicación de Hausmann et al. (2007) que hacen Brambrilla et al. (2012): “what you export matters” and “where you export matters”.

el conocimiento del mercado externo ya sea por experiencia previa del emprendedor o por un proceso gradual de aprendizaje. En este sentido, el gran aporte que toma este trabajo de las publicaciones citadas anteriormente es que las buenas prácticas exportadoras están vinculadas con la adquisición de conocimiento sobre mercados extranjeros y no solamente con la adquisición de tecnología o *expertise* a nivel productivo.

Ahora bien, ¿cómo puede una firma adquirir este conocimiento sobre las preferencias de los consumidores para exportar con éxito? Siguiendo a la literatura, este trabajo destaca la importancia de la relación pionero – difusión en la emergencia exportadora (Artopoulos et al. 2014, Hausmann y Rodrik 2002, Hausmann et al. 2006). En otras palabras, se destaca el rol que tienen los primeros emprendedores que comienzan a producir y exportar un nuevo bien en el camino de aprendizaje que luego recorren las firmas para exportar consistentemente. Es el pionero quien enfrenta los costos de este aprendizaje en primera instancia y luego difunde el descubrimiento a través de sus prácticas de negocios, que pueden ser imitadas por otros emprendedores. Siguiendo el posicionamiento teórico de Artopoulos et al. (2014) los pioneros poseen, antes de la emergencia exportadora, familiaridad con mercados extranjeros ya sea por contactos en el exterior o por acceso a información comercial específica<sup>18</sup>. Esto les da una ventaja en relación con otros productores locales que es más general que algún dato o contacto que puedan tener de un mercado específico. Su ventaja principal consiste en “un reconocimiento básico de la necesidad de cambiar la forma de hacer negocios para ajustarse a patrones de demanda, estándares de calidad y prácticas comerciales que en los países desarrollados son sistemáticamente diferentes” (Artopoulos et al. 2014:289). Cuando los pioneros implementan un modelo de negocios de exportación este conocimiento se vuelve visible y puede ser imitado<sup>19</sup>. En el trabajo de Artopoulos et al. (2014) se destaca la capacidad de marketing que tiene Catena como pionero. Esta fue la principal ventaja de la firma, y la capacidad que el Grupo Peñaflores busca adquirir con el nuevo modelo de

---

<sup>18</sup> En este caso, Artopoulos et al. (2014) difieren del posicionamiento de Hausmann y Rodrik (2002) en el que los emprendedores en un tiempo cero son iguales entre sí, y en el que la función de los emprendedores consiste en explorar la estructura de costos subyacentes en la economía local para producir el nuevo bien.

<sup>19</sup> Este argumento involucra implicancias políticas sobre las externalidades de conocimiento que crean los emprendedores sobre las que no se profundizará en este trabajo por limitaciones temporales.

regionalización.

Se debe destacar, en este punto, que más allá del conocimiento previo que pueda tener un emprendedor, la actualización de la información es un elemento clave para mantener exportaciones de manera sostenida en el tiempo. Un tema poco abordado por la literatura y que se desarrollará en este trabajo de graduación es la dificultad que enfrentan las firmas para encontrar mecanismos que les permitan sistematizar esta actualización de la información de forma tal que sea transferible entre los diferentes miembros de la empresa a través del tiempo.

Con respecto a los debates sobre la adquisición de información, este trabajo comparte los desafíos enfrentados por el pionero, pero sostiene que para mantener exportaciones consistentes en el tiempo esta información inicial, o un simple análisis de costos no es suficiente. Considerando que la información es dinámica, al igual que las preferencias de los consumidores, este trabajo sostiene que además de un esfuerzo inicial, las firmas que desean mantenerse en el tiempo deben encontrar alguna forma de mecanizar esta recolección de información y transferirla independientemente de las personas que ocupen un cargo. Con esto se busca aclarar que no es suficiente liderar una emergencia exportadora para mantener ese liderazgo en el tiempo. Para lograr una actualización de las características de cada mercado se precisa personal con habilidades específicas y estructuras dentro de los departamentos de comercio exterior que permitan un contacto fluido con los diferentes mercados en cuestión.

También, se destacan emprendimientos dentro del mundo de la vitivinicultura que se dedican especialmente a brindar servicios de información<sup>22</sup> sobre tendencias de consumo, características de mercado e incluso listados de exportadores. Por último, es necesario cuestionarse el rol activo que pueden desempeñar dependencias estatales o mixtas en la difusión de información, tales como cámaras bilaterales de comercio, fundaciones dedicadas a la actividad exportadora o incluso embajadas en países receptores de importaciones.

---

<sup>22</sup>Como ejemplos encontramos a Wine Intelligence, Euromonitor, Nielsen, IWSR.



Con respecto a los problemas de coordinación y al rol que podrían haber tenido compradores internacionales y agentes, observamos que en el mundo de los bienes diferenciados no condicionaron la emergencia exportadora (Artopoulos et al. 2014).

Por último, en este trabajo se tomará la definición de modelo de negocios exportador (en contraposición al modelo de negocios doméstico) formulada por Artopoulos et al. (2014). En este trabajo, los autores encontraron que las firmas exitosas en las exportaciones a países desarrollados implementaron prácticas diferentes a las que prevalecen en el entorno doméstico. Su definición de “modelo de negocios” responde a una representación simplificada de las prácticas de negocios que caracterizan una forma de llevar adelante las actividades de la firma y que son implementadas como elementos de un sistema coherente. Postulan una caracterización ideal de cada uno de estos tipos de modelos más allá de que en la realidad las firmas se muevan dentro de un espectro en el que se pueden ubicar más cerca de un tipo de modelo que del otro. Mientras que un modelo de negocios exportador reúne las prácticas necesarias para contar con una presencia sustentable en mercados desarrollados, el modelo doméstico está compuesto por las prácticas que mayoritariamente predominan entre las firmas que se orientan solo al mercado local.

Los autores citados estructuran el análisis de los tipos de modelos sobre la base de tres componentes principales que deben ser implementados de manera coherente: producto, producción y marketing.

**-El producto**, que hace referencia a la identificación de los productos a vender y de los sectores a los que apuntan dentro del mercado. La demanda de los consumidores varía entre los países, por ejemplo según su ingreso per cápita. Los consumidores de países con altos ingresos tienden a demandar productos de mayor calidad, esto es, productos con diseños más sofisticados, contruidos con materiales de alta calidad y con menos probabilidad de presentar errores. También, la demanda varía según sus necesidades y sus gustos idiosincráticos. Lo que en un país se puede percibir como elegante, o sabroso puede ser considerado de mala calidad en otro punto del planeta.

El desafío de obtener esta información sobre los gustos de los consumidores es crucial, ya que las firmas necesitan conocer las necesidades de sus consumidores para

satisfacerlas. La dificultad reside en el carácter tácito y dinámico de este conocimiento. Como se mencionaba anteriormente, en la actualidad existen algunas fuentes de información que presentan de forma explícita datos que pueden orientar a las firmas en este conocimiento, pero de todas formas el desafío no desaparece. La fuente tradicional a través de la cual se puede obtener información es a través de los distribuidores extranjeros, considerando el sesgo que esto implica. Si bien los distribuidores e importadores son los actores que cuentan con más información sobre los mercados en los que operan, al momento de compartir esta información pueden enfrentar conflictos de intereses entre lo que una firma desea saber y lo que en términos comerciales esta persona precisa lograr.

Una vez obtenida esta información, las firmas pueden definir con qué productos van a trabajar en cada mercado, identificar los segmentos donde desean posicionar cada uno de ellos y también identificar a sus competidores. En este caso, este trabajo desea resaltar la importancia que tiene el conocimiento de los mercados para elegir al *partner*<sup>23</sup> indicado para cada marca según los objetivos por mercado.

Identificar coyunturas críticas en los patrones de consumo mundiales también es crítico. Estas son las oportunidades donde normalmente se dan grandes oportunidades para entrar a mercados exteriores. Estos cambios se asocian a la creciente importancia que tienen aspectos emocionales y simbólicos en las elecciones de los consumidores, sus aspiraciones, más allá de los atributos funcionales del producto. En este sentido no basta solo con entender la demanda de países extranjeros, sino que también es necesario estimular emociones y aspiraciones de personas que viven en sociedades con otros rasgos culturales y valores colectivos.

Normalmente, ante estos nuevos cambios en los patrones de consumo los mercados domésticos actúan con inercia, es decir que para exportar los productores locales deben entender las formas en que la demanda extranjera cambió sin contar con productos similares en el mercado local que puedan servir como referencia. Un ejemplo caro de

---

<sup>23</sup> En cada mercado existen diferentes importadores, distribuidores y agentes a través de los cuales se pueden comercializar las marcas. Esta elección repercute en el desempeño final de las exportaciones a un país.

cambio en los patrones de consumo se da en el caso del vino con la introducción de países del mundo, y será desarrollado en el análisis del caso.

*-La producción*, que se relaciona con la ejecución del diseño y la fabricación de los bienes. Normalmente, en las firmas con exportaciones consistentes el diseño está a cargo de diseñadores profesionales. En el caso del vino el diseñador es el enólogo, y se le pide conocimiento sobre los gustos y las necesidades de los consumidores. Para lograrlo, se pueden contratar consultores, que son diseñadores expertos, y que normalmente son extranjeros. Su función es la de mediar la información relevante entre los mercados extranjeros y un diseñador local. La contratación de este tipo de especialistas por parte productores locales suele enfrentar resistencias a menos que la firma esté convencida de la importancia de la adaptación de sus productos a necesidades externas.

Además de los cambios en términos de diseño, las exportaciones consistentes demandan cambios a niveles productivos para poder cumplir con estándares de calidad más altos que los exigidos a nivel doméstico. Esta realidad puede involucrar inversiones en maquinaria, como por ejemplo en el caso de la industria vitivinícola donde los exportadores debieron proveerse de tanques de acero inoxidable y barricas de roble con capacidades particulares. Si bien estas inversiones pueden demandar recursos financieros y capacidades tecnológicas, según los autores citados estos requisitos no se presentan como obstáculos críticos para lograr los estándares exigidos. De modo contrario, el control de la producción en las diferentes instancias de los procesos productivos para evitar pequeños defectos sí es un desafío para las empresas que desean exportar a países desarrollados. Esta problemática se relaciona también con la falta de convicción de gerentes y trabajadores acerca de la importancia de cumplir con las especificaciones del producto acordadas en el tiempo.

Los productores locales no suelen prestar atención a este tipo de detalles ya que no juegan un rol tan determinante en la decisión de compra de los consumidores. En este trabajo de graduación se destacan también los costos que involucra, por ejemplo, una eventual reposición de productos en el mercado local vs en un mercado extranjero. Las diferencias temporales y económicas en las que puede derivar una pequeña falla de

producción difieren sustancialmente cuando el producto está a miles de kilómetros de distancia e intervienen costos de almacenamiento y tarifas que varían según el Estado.

Para lograr un *upgrade* productivo las empresas precisan que sus proveedores los acompañen. En el sector vitivinícola existe un gran desafío en los métodos para cultivar uvas de calidad superior. Para lograrlo, las vides deben podarse y cortarse de formas determinadas (lo que a su vez involucra estudios acorde el clima argentino). Esta dificultad ha empujado a muchas bodegas a producir sus propias uvas para los vinos de alta gama y comprar uva para vinos de calidades inferiores.

*-Marketing*, que consiste en cómo se comercializan y se venden los productos. Las exigencias de los distribuidores en países desarrollados son mayores en términos de consistencia de calidad, entrega a tiempo, embalajes y procedimientos de Back Office. Aquellas firmas que no pueden cumplir con estas exigencias ponen en riesgo la continuidad de la relación. Al momento en que los distribuidores extranjeros comienzan una relación, por lo general carecen de información sobre el profesionalismo y la confiabilidad de los potenciales proveedores locales. Por esto, cada señal emitida por las firmas puede ser interpretada de una manera más amplia por los distribuidores.

Aquellas empresas que operan a nivel doméstico únicamente desconocen estos códigos y la importancia de dichas señales en su vínculo con los distribuidores y por lo general mantienen relaciones a corto plazo con distribuidores que actúan como meros intermediarios sin cuidar la imagen de la marca (que es justamente lo que diferencia a estos productos de *commodities*).

La dimensión temporal en la que se relacionan las firmas exportadoras es a largo plazo, en donde se busca comunicación fluida y entendimiento mutuo sobre la evolución del negocio. Para las firmas, los distribuidores no solo venden sus productos en el exterior, sino que también les brindan información sobre los mercados.

Por otro lado, es relevante desarrollar una estrategia de publicidad, donde se posiciona a los productos en el mercado desconocido. En el caso del vino, el pionero en la emergencia exportadora del vino argentino organizó una gira de promoción en EEUU para mostrar sus vinos a periodistas influyentes.

## 2.2) La industria vitivinícola

Considerando la variedad de discusiones existentes sobre este eje temático, se incluirán cuestiones desde lo más general hacia lo más particular. En primer lugar se analizará la historia de la industria vitivinícola. Luego, la emergencia exportadora de Argentina y cuáles son los factores críticos que enfrenta el país para exportar vinos con éxito. Por último, se incluirán discusiones acerca de los desafíos respecto a las estrategias marcarias con que se pueden abordar distintos tipos de mercados.

Al momento de hacer un análisis sobre la historia de la industria vitivinícola, el mundo se divide en dos: el viejo, y el nuevo mundo. Esta división de orígenes se popularizó hacia finales del siglo XX, cuando países que tradicionalmente no exportaban vino comenzaron a competir con aquellos que históricamente habían dominado el mercado. Analizando la evolución de las exportaciones de vino en los últimos 25 años se observa que si bien los países del viejo mundo siguen dominando la industria, su participación ha caído considerablemente.

En las siguientes figuras se puede observar a los principales exportadores de vino del mundo en los años 1990 y 2014 respectivamente<sup>24</sup>:

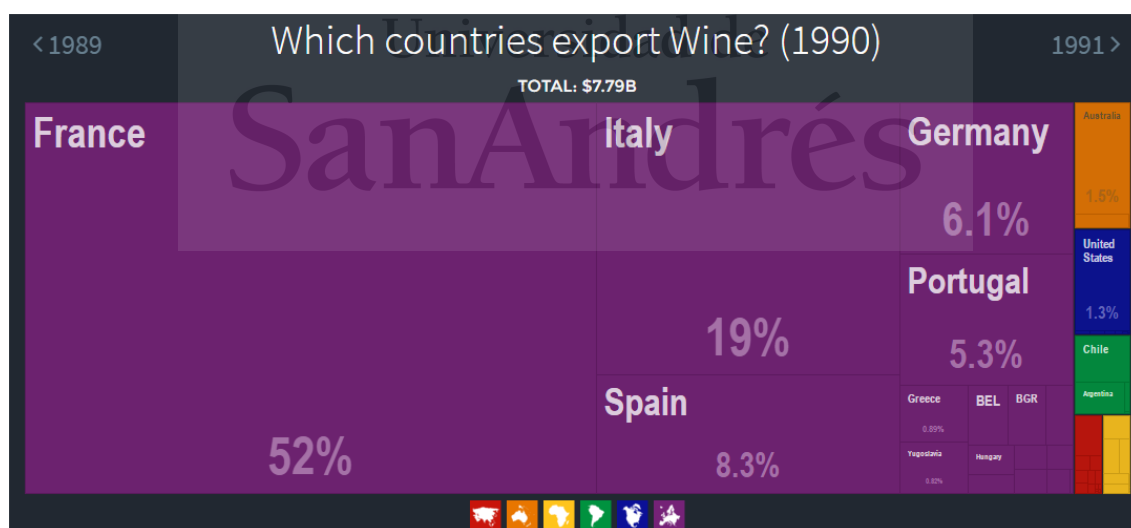


Figura 1. Fuente: AJG Simoes, CA Hidalgo<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Se utilizó la clasificación de vino según la Standard International Trade Classification (SITC).

<sup>25</sup> The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development. Workshops at the Twenty-Fifth AAAI Conference on Artificial Intelligence. (2011)



Figura 2. Fuente: AJG Simoes, CA Hidalgo<sup>26</sup>.

En el año 1990, más del noventa por ciento de los vinos que se exportaban provenían del “viejo mundo” europeo, específicamente de Francia, Italia, España, Alemania y Portugal. En la figura n°1 se puede observar cómo Francia dominaba el mercado, exportando más de la mitad del total del vino en el mundo. Comparando la figura n° 1 con la n° 2 podemos observar la irrupción de los países del nuevo mundo en las exportaciones de vino. Hacia el año 2014 los países mencionados del viejo mundo en lugar de concentrar un 90% de las exportaciones, concentraron alrededor de un 65%. La diferencia más notable se observa en las exportaciones de Francia, pasando de concentrar un 52% a un 29% del total. Portugal y Alemania también disminuyeron su participación notablemente entre estos dos años analizados. España e Italia se mantuvieron casi estables, incluso con una tendencia de crecimiento. Un caso que se puede tomar para un análisis posterior es el del Reino Unido, que comienza a aparecer entre los exportadores mundiales de vino en los últimos años y se destaca por su producción de vinos espumantes<sup>27</sup>. Por otro lado, teniendo en cuenta las variaciones en la participación de los países del nuevo mundo, a nivel agregado pasaron de exportar aproximadamente un 4% del total en 1990<sup>28</sup> a un 22% en el año 2014. Dentro de este grupo de países se puede destacar el crecimiento de Chile, que pasó de exportar un

<sup>26</sup> The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development. Workshops at the Twenty-Fifth AAAI Conference on Artificial Intelligence (2011).

<sup>27</sup> El 66% de la producción total de vino del Reino Unido es destinada a vinos espumantes. Fuente: <https://www.gov.uk/government/news/uk-wine-industry-pledges-10-fold-increase-in-exports>

<sup>28</sup>

0,62% a un 5,3%. Argentina por su parte, exportaba un 0,38% del total en 1990 y luego un 2,4% en 2014.

A nivel agregado, el mercado de exportaciones creció en valor más de 5 veces en el período analizado, pasando de 7,79 miles de millones de dólares en 1990 a 35,3 en el año 2014.

Los países del viejo mundo dominaron históricamente el mercado vitivinícola internacional y basaron su éxito en la noción extendida de que los vinos de alta calidad tan solo podían provenir de estos orígenes. La disrupción de la industria se dio durante “La prueba del vino de París de 1976”. En una cata a ciegas, algunos vinos provenientes de California, Estados Unidos, obtuvieron mayores puntajes que los vinos franceses que tradicionalmente eran los ganadores indiscutidos del concurso (Castellani 2013). A partir de este momento, países que ya poseían una tradición de producción vitivinícola empezaron a explorar mejoras en la calidad de sus vinos, y a entrar en la competencia a nivel mundial con el paso de los años. Este grupo de países del nuevo mundo está compuesto principalmente por Estados Unidos, Australia, Chile, Nueva Zelandia, Sudáfrica y Argentina.

Los países del viejo mundo cuentan con fuertes regulaciones sobre toda la cadena productiva del vino y sus clasificaciones se basan en la noción de *terroir*. Según el *Institut National des Appellations d'Origine* de Francia, un *terroir* es:

“Un espacio geográfico delimitado en el cual una comunidad humana construyó en el transcurso de su historia, un conocimiento colectivo de producción fundado en un sistema de interacciones entre un medio físico y biológico y un conjunto de factores humanos. Los itinerarios socio-técnicos que derivan de esta situación revelan una originalidad, confieren una tipicidad y conducen un producto originario de este espacio geográfico a obtener una fama” (Avagnina 2016).

Esta interpretación del término *terroir* se vincula con la noción de que tan solo en lugares particulares esta combinación de factores da como resultado vinos únicos que poseen las mismas cualidades a lo largo del tiempo. En estas denominaciones de origen se basó

históricamente la diferenciación de los vinos, asegurando la calidad a los consumidores y elevando las barreras de entrada a nuevos competidores (Castellani 2013).

A diferencia de esta concepción, los productores “de ultramar” (según los europeos) entienden a la industria vitivinícola de otro modo y carecen de este tipo de regulaciones. Esta realidad los ha favorecido en diferentes aspectos. En primer lugar, les ha permitido a los productores del nuevo mundo experimentar con innovaciones a lo largo de toda la cadena de valor (Castellani 2013). Por ejemplo, frente a las adversidades meteorológicas han podido desarrollar riego artificial (prohibido en algunas regiones de Europa). Por otro lado, gracias a la gran disponibilidad de territorio han desarrollado viñedos extensivos. Por último, también encuentran beneficios en la innovación de las estrategias de marketing, ya que son marcas que aún están en proceso de consolidación en los mercados extranjeros. El resultado de estos factores es que los productores del nuevo mundo han podido adaptarse para poner al consumidor en el centro de la escena. Han desarrollado nuevos vinos para consumidores con paladares menos sofisticados, han creado packaging más conveniente y, sobre todo, han generado economías de escala<sup>29</sup> que dan como resultado una excelente relación precio calidad.

El criterio de diferenciación en el caso de estos nuevos vinos no se basa en el *terroir*, sino en la tipicidad varietal. Esta propuesta es más simple, y al asociarla con el país de origen del vino ayuda a consumidores inexpertos a tener información acerca de la calidad del producto y su estilo.

El criterio de diferenciación que se desarrolla anteriormente es relevante en la industria del vino porque esta es una industria fragmentada, en donde el consumidor se enfrenta con una gran cantidad de opciones y necesita herramientas que le ayuden a simplificar su decisión. Que la industria esté fragmentada quiere decir que no hay grandes jugadores que concentren un volumen significativo a nivel global, como se da en el caso de la cerveza o las bebidas gaseosas. Hacia el año 2004, por ejemplo, los 4 jugadores principales de vino concentraban un market share mundial del 7%. A modo de comparación, en la industria de la cerveza existe una concentración del 44% (Watson

---

<sup>29</sup> Según lo desarrollado por Castellani 2013 estos productores integran la cadena de valor asegurando la calidad en cada nivel y generando economías de escala que incrementan el poder de negociación de las compañías productoras.



2009:8). Esto nos da como resultado la atomización mencionada, en donde la competencia está compuesta por una gran cantidad de marcas con diferentes grados de difusión.

A pesar de este gran crecimiento en el mercado de exportaciones, el consumo de vino en general cayó ligeramente en el 2014. La tendencia indica que los países que consumían vinos de forma tradicional tienen un retroceso o estancamiento en su consumo, mientras que en muchos otros países que no eran grandes consumidores de vino esta tendencia se invierte: el consumo crece<sup>30</sup>. Esto se debe a que se ha transformado el consumo: ha mutado desde un consumo diario de vinos de mesa a un consumo ocasional de vinos de mayor calidad (Castellani 2013).

Entre el 2000 y el 2014 también se desplazó geográficamente el consumo del vino: en el año 2000 un 31% de la producción vitivinícola se consumía fuera de los países europeos, mientras que en el 2014 esta cifra ascendió a un 40%. Estados Unidos es el primer consumidor mundial. Por último, el mercado del vino es un sector cada vez más internacionalizado. Mientras que el 27 % del vino consumido era importado diez años atrás, esta cuota representa actualmente más del 43%<sup>31</sup>.

### *La emergencia exportadora de Argentina*

Es curioso que algunos de los países del nuevo mundo ya tenían una tradición vitivinícola de larga data antes de comenzar a exportar. En el caso de Argentina, fueron los colonizadores españoles quienes se encargaron de llevar vides a sus territorios a comienzos del siglo XVI. Primariamente, el cultivo en el país se concentró en el centro, oeste y noroeste y se vio favorecido por las excelentes condiciones climáticas y los suelos de la región andina. En algunos casos, estos cultivos fueron fomentados por sacerdotes católicos que producían su vino para celebrar la misa. Ya hacia el siglo XIX se introdujeron nuevas cepas con la llegada de emigrantes europeos y se concentraron las zonas de cultivo (Wines of Argentina).

La industria vitivinícola tuvo un fuerte impulso hacia mediados-finales del siglo XIX con la introducción de los ferrocarriles y la ampliación de las superficies aptas para la

---

<sup>30</sup> Balance de la OIV sobre la situación vitivinícola mundial 2015

<sup>31</sup> Balance de la OIV sobre la situación vitivinícola mundial 2015

actividad agropecuaria dispuestas luego de la llamada “Campaña del desierto”. En esta época, se creó la Quinta Normal de Agricultura de Mendoza en 1853, que fue la primera escuela de Agricultura del país. Tuvo un director francés que introdujo cepas de ese origen en Mendoza, Michel Aimé Pouget. Se enseñó cómo aprovechar los frutos y comenzaron a producirse en Mendoza y San Juan transformaciones para modernizar la actividad, como la construcción de bodegas, dotación de maquinaria, medidas de fomento agrícola, etc. Como resultado, entre los años 1873 y 1893 la superficie de hectáreas cultivadas se había quintuplicado llegando a 10.000 hectáreas (Wines of Argentina).

Hacia la década de 1960, existían en Argentina grandes establecimientos vitivinícolas en donde se producía el vino que contaban con una red sólida de comercialización que distribuía la bebida en diferentes puntos del país. En la década posterior, con el ingreso de las bebidas gaseosas y la cerveza al mercado el consumo per cápita de vino cayó drásticamente: de 90 litros per cápita en 1970 a 55 litros en 1991<sup>32</sup>. Este fue el comienzo de un cambio en la industria del vino argentino, que pasó de un modelo centrado en la producción de grandes volúmenes de vino de baja calidad para abastecer a su mercado doméstico a producciones de menos volumen, mayor calidad y orientadas al mercado exportador además del interno. En este proceso se erradicaron casi un 36% de los viñedos existentes, que fueron reemplazados en algunos casos en la década siguiente (Wines of Argentina).

A partir de la década neoliberal de los '90 comenzó en Argentina una nueva etapa vitivinícola. Con una coyuntura económica favorable para este tipo de negocios, durante los años de la convertibilidad el país recibió inversiones extranjeras directas<sup>33</sup> y se produjo una doble especialización. En primer lugar, a nivel agronómico se mejoró la calidad de las uvas cultivadas en diferentes zonas argentinas, y en segundo lugar a nivel enológico con la especialización de los diseñadores encargados de crear los vinos según

---

<sup>32</sup> Fuente: portal web de Wines of Argentina.

<sup>33</sup> Watson 2009.

los estándares de calidad emergidos en California en los '70<sup>34</sup>: los enólogos. La contracara de los años de la convertibilidad en términos de negocios para las bodegas fue que junto con la apreciación de la moneda, que favoreció la adquisición de tecnología, incrementó fuertemente el precio del vino producido en Argentina. Esta situación cambió luego de la crisis económica que atravesó el país en los años 2001/2002. La devaluación posterior a la crisis causó una caída dramática en los precios de los vinos argentinos, mientras que muchas bodegas ya habían adquirido las nuevas tecnologías que precisaban en la etapa anterior (Artopoulos et al. 2011).

A partir de mediados la década de 1990 las exportaciones de Argentina empezaron a crecer, con un fuerte impulso luego del año 2002 impulsado por la devaluación (Watson 2009). En las figuras n° 3 y n° 4 se observa el crecimiento en volumen y en dólares de las exportaciones argentinas para el período 1999 – 2015.



Figura 3. Fuente: anuarios INV

<sup>34</sup> Hacia el principio del siglo XXI muchas bodegas cambiaron su producción hacia vinos del Nuevo mundo mayoritariamente para exportar. Estos vinos son más ligeros en el paladar y están hechos según los estándares de calidad que surgieron en California durante la década de 1970 (Artopoulos et al. 2011).



Figura 4. Fuente: anuarios INV

El crecimiento de las exportaciones luego del año 2002 es remarcable. La razón por la cual se decidió ilustrar en dos figuras separadas la evolución por volumen y por facturación de las exportaciones se relaciona con la intención de diferenciar cómo a pesar de que los volúmenes exportados han fluctuado con el paso de los años, el valor de las exportaciones ha tenido una tendencia creciente ininterrumpida hasta el año 2012 y una tendencia decreciente a partir de ese año que es menor a la experimentada en términos de volumen.

Si bien la producción ha caído en términos de volúmenes desde el año 2009 cada litro de vino se vendió a un precio más alto. Esto se relaciona con que Argentina acompañó su crecimiento con un cambio de destinos de sus exportaciones. En primer lugar, se amplió la cantidad de mercados a los que se exporta. Se pasó de exportar a 45 destinos en 1993 a 115 en 2008. Además, parte mayoritaria de este crecimiento se logró a través de exportaciones a Estados Unidos y Europa, destacando el caso de Inglaterra dentro del viejo continente. A mismo tiempo, las exportaciones a países latinoamericanos decrecieron. Mientras en 1993 representaban un 70% del total, en el 2008 representaron tan solo un 22% (Artopoulos et al. 2011).

Comparando la producción con el resto del mundo, hacia el año 2008, Argentina fue el quinto productor más grande a nivel global (después de Francia, Italia, España y Estados Unidos) y el décimo exportador mundial (Artopoulos et al. 2011).

En la actualidad, la cantidad de viñedos que posee Argentina son casi 225.000 hectáreas. Mendoza, es la región principal y representa un 71% del total de la superficie cultivada en el país. En la figura n° 5 se presenta la cantidad de viñedos y superficie en hectáreas de las diferentes provincias del país en el año 2015:

**CANTIDAD DE VIÑEDOS Y SUPERFICIE  
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIAS - EN HECTÁREAS - AÑO 2015\***

**TOTAL DEL PAÍS**

PROVINCIAS	VIÑEDOS Cantidad	% SOBRE TOTAL	SUPERFICIE Hectáreas	% SOBRE TOTAL
MENDOZA	16.510	65,91	159.648,9600	71,05
SAN JUAN	5.119	20,44	47.394,4021	21,09
LA RIOJA	1.237	4,94	7.449,0196	3,31
SALTA	267	1,07	3.143,8030	1,40
CATAMARCA	1.251	4,99	2.678,4393	1,19
NEUQUEN	90	0,36	1.751,2079	0,78
RIO NEGRO	269	1,07	1.675,9033	0,75
CORDOBA	127	0,51	278,3709	0,12
LA PAMPA	14	0,06	243,4683	0,11
BUENOS AIRES	45	0,18	122,0275	0,05
SAN LUIS	7	0,03	102,4309	0,05
TUCUMAN	62	0,25	98,5210	0,04
ENTRE RIOS	20	0,08	40,1286	0,02
CHUBUT	6	0,02	36,7482	0,02
MISIONES	9	0,04	17,7690	0,01
JUJUY	15	0,06	17,4259	0,01
S DEL ESTERO	1	0,00	8,8000	0,00
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>25.049</b>	<b>100,00</b>	<b>224.707,4255</b>	<b>100,00</b>

Figura n° 5. Fuente: Anuario INV

Las bodegas argentinas se transformaron para poder pasar de una producción de vino de mesa para el mercado doméstico a otra de vinos de alta calidad para consumidores del resto del mundo. Para ello, debieron cultivar uvas de buena calidad, cambiar su forma elaborar vinos y de venderlos afuera. Su objetivo fue aprovechar el creciente interés de los consumidores por vinos del mundo y tratar de entender sus gustos y visión para poder seguir interpeándolos con el paso del tiempo (Artopoulos et al. 2011).

Si bien estos desafíos se dieron a nivel agronómico, para descubrir qué uvas eran las adecuadas, y a nivel enológico (con diferentes técnicas de elaboración) en este trabajo de graduación se pondrá el foco en la dificultad que enfrentaron las bodegas para comprender las diferencias de preferencias que existen entre países. Siguiendo los lineamientos teóricos mencionados en la sección anterior, este conocimiento del mercado es fundamental para poder producir vinos destinados a consumidores

específicos. Estas preferencias, además, son dinámicas, es decir que varían en el tiempo. Para obtener esta información, que muchas veces es tácita, las bodegas recurren a los importadores y distribuidores, que generalmente son locales y tienen como trabajo comprender al mercado y guiar a las bodegas en las condiciones de venta. El problema con esta fuente de información son los posibles sesgos que tiene cada intermediario ya que involucra directamente sus intereses, y que demanda un desarrollo de la relación con el distribuidor/importador, que muchas bodegas no tenían en el pasado ya que no era necesario.

En el caso estudiado por Artopoulos et al. (2011, 2013 y 2014) se destaca la figura de Nicolás Catena Zapata como el pionero porque fue la primera persona en crear con éxito vinos argentinos al estilo nuevo mundo y lograr la comercialización de estos vinos en el exterior. Luego de su éxito en la década de los '90, cuando consiguió posicionar sus vinos en Estados Unidos, muchas bodegas argentinas siguieron sus pasos<sup>35</sup>. Hacia el año 2006 ya se había consolidado el liderazgo de la industria vitivinícola como sector exportador dentro de Argentina. Más de 450 firmas exportaban sus vinos a 100 destinos diferentes en el mundo (Artopoulos et al. 2011). Al momento de entender cómo logró hacerlo, se combinan diferentes factores. En primer lugar, él formaba parte de una tradicional familia bodeguera mendocina que llegó a manejar una de las más grandes y prósperas bodegas de Argentina. Esta realidad, le dio al pionero un conocimiento específico sobre el mercado. En segundo lugar, su formación personal en estudios de economía, tanto en Argentina como en el exterior, le abrió las puertas al mundo de los negocios en un aspecto formal (realizó estudios de doctorado en EEUU y trabajó en ese país) y en uno informal (red de contactos y conocimiento de innovaciones). Luego de relacionarse con algunos de los revolucionarios de la industria del vino en California replicó su modelo de negocios en Mendoza. Dentro de los mayores desafíos que tuvo que enfrentar este pionero, los autores destacan la relación que tuvo que construir con importadores y distribuidores, ya que más allá de contar con contactos en el país, al momento de lograr una exportación consistente en el tiempo y en todo el país estas relaciones previas no

---

<sup>35</sup> A pesar de esto, se debe destacar que no fue el único emprendedor que hacia esta década experimentaba en este tipo de negocios.

eran suficientes y necesitaba estrategias de comercialización que le permitieran lograr su objetivo (Artopoulos et al. 2011).

Teniendo en cuenta las exportaciones argentinas a países desarrollados, el foco de este trabajo, se observa que sí hay una tendencia a la concentración de exportadores. Las principales 5 bodegas argentinas acumularon un 44% del total de las exportaciones argentinas a estos destinos en el año 2001 y un 48% en el año 2015<sup>36</sup>. La trayectoria de estas bodegas en los últimos años se puede observar en la figura n°6:

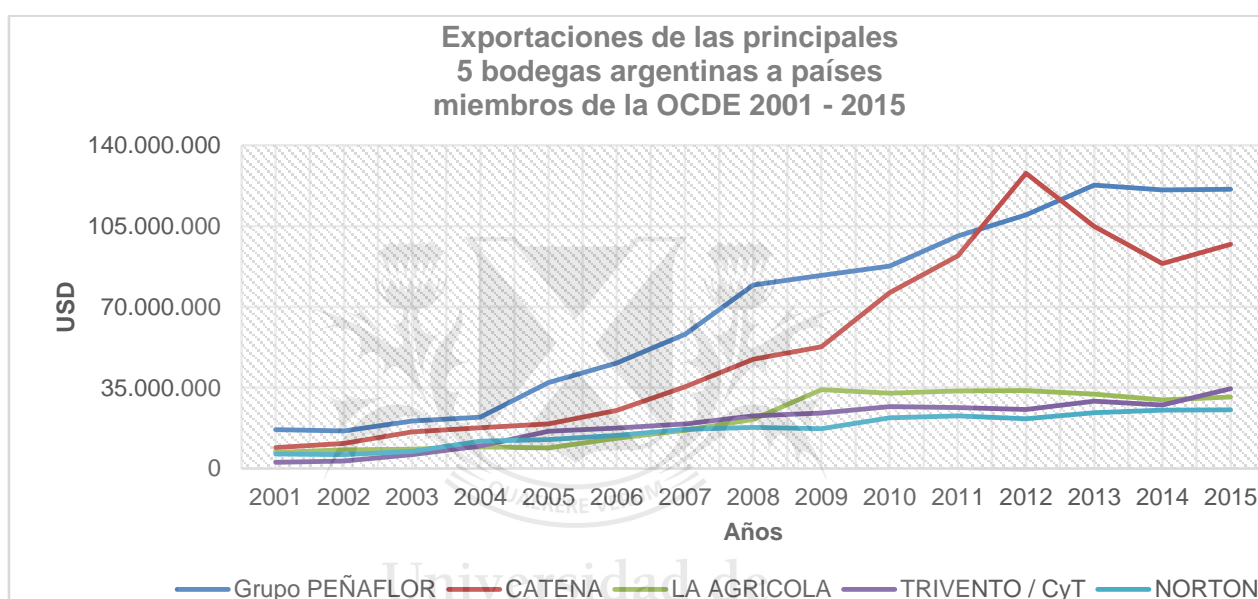


Figura n° 6. Fuente: Caucasia

Los principales exportadores a la OCDE para los últimos 15 años han sido el Grupo Peñaflor, Catena, La Agrícola (Familia Zuccardi) y Norton. Aspectos sobre el liderazgo del Grupo Peñaflor y su historia serán desarrollados en el apartado posterior de este trabajo donde se desarrolla el caso. Es relevante destacar que el objetivo de este análisis no es problematizar la designación del pionero de la industria que realizan Artopoulos et al. (2011, 2013 y 2014) en sus análisis sino analizar el cambio de estrategias tomado por el Grupo Peñaflor con base en el liderazgo que ha tenido en los últimos años, tal como se puede observar en la figura n°6.

Más allá del éxito que han tenido las exportaciones de vino argentino en los últimos años, la literatura señala que Argentina, a diferencia de Chile es un jugador tardío en el

<sup>36</sup> Fuente: Caucasia

mercado global de exportaciones de vino. Chile, a pesar de contar con menor superficie cultivada que Argentina exporta mayor cantidad de vinos que Argentina, destina una mayor proporción de su producción de vinos a la exportación y entró con anterioridad en la competencia internacional (Watson 2009). En la figura n° 7 se puede observar la diferencia que existió en los últimos 10 años entre las exportaciones de Chile y Argentina a todo el mundo y a los países miembros de la OCDE:

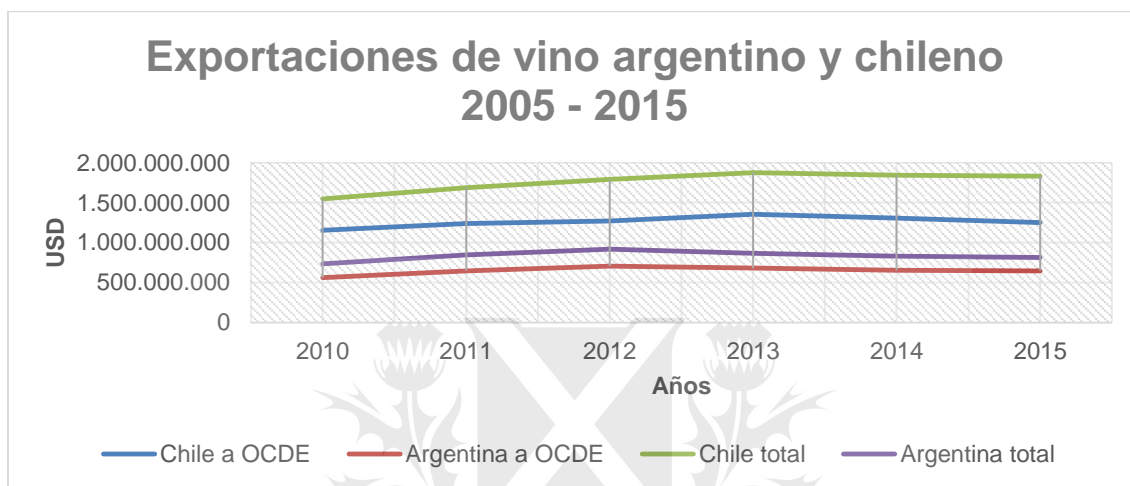


Figura n°7. Fuente: Caucasia

Esta gran diferencia entre el desempeño exportador de ambos países es analizado por Patricio Watson en su trabajo de maestría. Watson se cuestiona la evolución dispar de las exportaciones vitivinícolas de ambos países y analiza los factores críticos en los que Chile basó su crecimiento para observar su presencia o ausencia en Argentina.

Siguiendo a Watson, el caso de éxito de Chile se sostiene por 4 factores: la existencia de recursos naturales, los avances tecnológicos introducidos por las inversiones extranjeras, el adecuado clima de negocios imperante en el país, y en menor medida, por el surgimiento de organizaciones de acción colectiva en apoyo de la industria local. Poniendo la lupa sobre Argentina, se observa que este país cuenta con estos mismos factores de éxito, exceptuando un clima de negocios favorable y estable.

Respecto a los recursos naturales, Argentina cuenta con un clima propicio para el cultivo de la vid. Para esta afirmación se tuvieron en cuenta atributos de clima, suelo, ratio de precipitaciones, y amplitud térmica diurno-nocturna necesarios para el correcto desarrollo de la vid (Watson 2009:28). Respecto a la inversión extranjera directa que dio impulso tecnológico a la industria, al igual que Chile Argentina recibió un fuerte caudal



de inversiones de este tipo mayoritariamente durante la vigencia de la convertibilidad en los años '90. Estas inversiones aceleraron la modernización, el aumento de la producción de vinos finos y la apertura del sector hacia el mercado externo (Watson 2009).

Tomando en consideración la presencia de organismos colectivos, tanto en Argentina como el Chile es notable. Como ejemplo, se presenta Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI) que nació con el objetivo de transformar el sector vitivinícola y potenciar, con visión estratégica, sus fortalezas y oportunidades en el mercado global del vino, del jugo de uva, de las pasas y uvas de mesa. Da un marco a las aspiraciones de la industria y la construcción de la marca país<sup>37</sup>. El PEVI es ejecutado por una institución pública no estatal, la corporación vitivinícola argentina (COVIAR), que está compuesta por 17 asociaciones allegadas a la industria del vino: 12 de ellas pertenecientes al sector privado y 5 del sector público<sup>38</sup>.

Por último, acerca del buen clima de negocios como factor crítico del éxito chileno la contrastación con Argentina es más compleja. Luego de la salida de la ley de convertibilidad Argentina ha caído en sus indicadores de libertad económica y ha atravesado problemas cambiarios que afectaron los márgenes de la industria (Castellani 2013, Watson 2009). También ha recibido menor proporción de inversiones extranjeras directas.

Sin entrar en un análisis pormenorizado de este último punto, lo que este trabajo de graduación desea destacar sobre los factores críticos de éxito al contrastar las exportaciones chilenas vs argentinas es que los desafíos que enfrentan las industrias argentinas de bienes diferenciados están asociados con la comercialización, con la forma de hacer negocios más que con su dotación de factores o capacidades tecnológicas. Esta visión sobre el sector particular es consistente con los desafíos planteados en el eje anterior de esta sección sobre la exportación general de bienes diferenciados.

---

<sup>37</sup> Castellani 2013.

<sup>38</sup> Información obtenida del portar web de COVIAR: <http://coviar.com.ar/>

Otro tema desarrollado por la literatura que se relaciona con este trabajo de graduación son las diferentes estrategias marcarias con las que se puede abordar un mercado. Para conocer el impacto de la estrategia de regionalización a nivel de marketing se entrevistó a Duncan Keen<sup>39</sup>, director de marketing en la división internacional del Grupo Peñaflor. De acuerdo con lo expresado con Keen, la estrategia de regionalización tomada por Peñaflor incluyó al departamento de marketing de comercio exterior e involucró cambios en el abordaje de sus mercados. Esto se relaciona con que al momento de exportar bienes diferenciados el desarrollo de marcas permite a los consumidores distinguir los productos entre sí más allá de su precio. El desafío del departamento de marketing de cualquier bodega se relaciona con el conocimiento de los mercados y de sus consumidores (que tienen aspiraciones y cosmovisiones diferentes y dinámicas). A continuación se analizarán brevemente las alternativas posibles de desarrollo marcario y la adecuación de cada estrategia según la madurez del mercado de vinos en cuestión. Mercedes Castellani analiza en su trabajo de licenciatura con qué estrategias marcarias se pueden introducir los vinos argentinos en diferentes países según la madurez del mercado. Las estrategias de comercio exterior que analiza son la de marca país y la de marca. Tanto la marca, como la marca país tienen una función diferenciadora ante el consumidor. Este aspecto es clave para el análisis de este trabajo ya que el foco está puesto en la exportación de productos diferenciados y ambas estrategias marcarias permiten al consumidor al momento de comprar un producto su identificación, diferenciación y tener garantía sobre cierto nivel de calidad. En una industria extremadamente atomizada como la del vino el consumidor enfrenta incertidumbre y necesita de estas herramientas. Las marcas son instrumentos que sirven para organizar percepciones y estructurar conocimientos y es por esto que ayudan a tomar decisiones de compra. Cuando un consumidor logra diferenciar un producto de otro la injerencia del precio en la decisión de compra es menor, entonces existe una posibilidad de lograr mayores márgenes de rentabilidad. Tanto la marca, como la marca país requieren ser formuladas y reafirmadas por la convergencia de múltiples discursos. La diferencia mayor entre ambas estrategias marcarias es que la construcción de la marca país es más compleja, ya que en su génesis intervienen una multiplicidad de agentes que no son

---

<sup>39</sup> Duncan Keen, entrevista por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo G.

controlables. En este trabajo se pondrá foco en el desarrollo de la marca país ya que la evidencia analizada sugiere que ninguna marca Argentina aún es tan reconocida como para diferenciarse por separado de su origen<sup>40</sup>.

### 3) Metodología de investigación

Este trabajo de graduación se llevará a cabo a través de un estudio de caso. La elección sobre este método de investigación se basó en el tipo de fenómeno a estudiar y las recomendaciones que brinda la literatura sobre metodología de investigación (Yin 2009). Se consideró que un estudio de caso es apropiado para este trabajo ya que se busca conservar las características integrales y significativas de eventos de la vida real, en este caso, de los procesos de gestión dentro de una organización.

Tal como se puede observar en la figura n°8 los estudios de caso son apropiados para aquellos trabajos en los que se pregunta acerca del cómo o por qué de un fenómeno de la vida contemporánea donde no se tiene control sobre el acontecimiento de los comportamientos. Estas tres condiciones se cumplen para este trabajo de graduación, ya que el cuestionamiento central gira alrededor de cómo han cambiado en los últimos 5 años las estrategias de exportación de los vinos argentinos a países desarrollados.

METHOD	(1) Form of Research Question	(2) Requires Control of Behavioral Events?	(3) Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	no	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much?	no	yes/no
History	how, why?	no	no
Case Study	how, why?	no	yes

**Figure 1.1** Relevant Situations for Different Research Methods

SOURCE: COSMOS Corporation.

<sup>40</sup> Aún en el caso del mercado de Inglaterra, que se caracteriza como un mercado maduro, los comerciales del Grupo Peñaflores siguen trabajando en la construcción de la marca país por sobre la marca de alguna bodega particular.

Este tipo de preguntas se relacionan con este método porque se refieren a relaciones operativas que necesitan ser rastreadas a través del tiempo, en lugar de referirse a meras frecuencias o incidencias de un fenómeno. En otras palabras, este trabajo es una investigación empírica que se enfoca en un fenómeno contemporáneo en profundidad y que lo estudia dentro de su contexto real (Yin 2009). Para realizarlo de forma apropiada, este análisis se basa en diferentes fuentes de evidencia. Se realizaron dos tandas de entrevistas en profundidad a los encargados de los sectores involucrados dentro de la empresa, se analizaron trabajos anteriores sobre estudios de caso del sector y sobre perspectivas teóricas, se incluyeron bases de datos de la aduana argentina, del organismo nacional de estadísticas y censos de Argentina, de organismos internacionales (COMTRADE) y de empresas que investigan sobre aspectos coyunturales del sector vitivinícola<sup>42</sup>.

La primera tanda de entrevistas se realizó en las oficinas de Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. En esta ocasión se entrevistó al director de marketing, Duncan Keen<sup>43</sup>, al director del área de inteligencia comercial, Patricio Watson<sup>44</sup> y al director general de comercio exterior para vinos a granel, jugo de uvas y marcas privadas, Luis Capelli<sup>45</sup>. En la segunda tanda de entrevistas, se realizaron preguntas más específicas centradas en la región de Europa. En Coquimbito, Mendoza, se entrevistó en primer lugar a German Pungitore<sup>46</sup>, encargado de las exportaciones del grupo a diferentes países de Europa (división importadores) como Rusia, Suecia, Finlandia y República Checa. En segundo

---

<sup>42</sup> Wine Intelligence, IWSR, Euromonitor

<sup>43</sup> Duncan Keen, entrevista por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo G.

<sup>44</sup> Watson, Patricio, entrevista por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo F.

<sup>45</sup> Luis Capelli, entrevista por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 19 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo H.

<sup>46</sup> Germán Pungitore, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 6 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo E.

lugar, a Juan Pablo Penagos<sup>47</sup>, encargado de las exportaciones del grupo a países de Europa para la división Reino Unido y *retailers*<sup>48</sup>.

La unidad de análisis de este estudio es una organización, el Grupo de bodegas Peñaflor. El marco teórico en el que se inscribe fue mencionado en la sección anterior. Se tomó al grupo como una unidad, y no se abordaron las bodegas ni departamentos por separado ya que se busca identificar buenas prácticas de negocios y estrategias organizacionales. Este grupo económico al tener un desarrollo vasto dentro del mercado interno y a nivel exportador presenta dinámicas que para ser comprendidas no pueden ser estudiadas de forma particular. Con el objetivo de lograrlo, en las primeras entrevistas a los directores de la empresa se incluyeron en primer lugar preguntas de índole general, sobre diferentes sectores y sobre la interacción de las unidades dentro del Grupo.

Los resultados de este trabajo no aspiran a priori a la generalización. Si bien algunos trabajos en la literatura atribuyen a los estudios de caso la capacidad de ser generalizados en términos analíticos (Yin 2009) el objetivo principal de este análisis es llegar comprender en profundidad el “qué pasa” y “cómo es que pasa” en este caso particular. En consecuencia, este caso funciona como un ejemplo de la teoría desarrollada por Artopoulos et al. (2014) y podría contrastarse con el caso estudiado en su análisis. Ambos estudios tienen un carácter instrumental, dan base empírica al cuestionamiento teórico acerca de cómo las buenas prácticas de negocios en un modelo exportador de bienes diferenciados pueden impactar en el desarrollo del país.

Se considera que el grupo Peñaflor es el mejor caso para este análisis ya que, en primer lugar la industria vitivinícola es uno de los sectores más avanzados en la exportación de bienes diferenciados de Argentina (con perspectivas de seguir creciendo). Dentro del mundo del vino, el grupo se ha convertido en el líder argentino de exportaciones a países desarrollados, en el primer exportador a 22 países de la OCDE<sup>49</sup>, ha desplazado al pionero que dio emergencia a la industria y es uno de los grupos de bodegas más

---

<sup>47</sup> Juan Pablo Penagos, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 9 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo I.

<sup>48</sup> Se debe destacar que por el momento ninguna mujer ocupa cargos directivos dentro de la división internacional del Grupo Peñaflor (y muy pocas ocupan cargos comerciales), por lo que las entrevistas fueron realizadas únicamente a hombres (con los sesgos que ello puede implicar).

<sup>49</sup> Fuente: Caucasia Wine Thinking

grandes del mundo<sup>50</sup>. Además del factor liderazgo, este análisis es relevante porque hace un año y medio el grupo cambió la estructura de su departamento de comercio exterior, realizando una prueba piloto en países desarrollados, para aplicar muchas de las prácticas mencionadas por Artopoulos et al. (2014) como deseables en un modelo exportador. La posibilidad de estudiar este giro de estrategias, sin dudas enriquece con evidencia empírica el marco teórico presentado, abriendo nuevos interrogantes y confirmando la validez de la teoría. Observar la implementación de diferentes modelos de negocios exportadores en dos momentos del tiempo nos conduce a un estudio de caso de tipo longitudinal, en donde se observan las condiciones que cambiaron con el tiempo y las etapas en las que ocurrieron estos cambios. Este tipo de análisis amerita que se realice un trabajo de un solo caso (en vez de casos múltiples), y es compatible con un diseño *holístico* en el que se examina la naturaleza global de la organización. En última instancia respecto al diseño es importante destacar que se utilizó un diseño flexible o progresivo que permitió la realización de modificaciones a partir de descubrimientos durante la recolección de datos. En el caso de que los cuestionamientos iniciales no funcionaran se modificaban o se buscaba poner el foco en otro tema que permitiera conocer en mayor profundidad el caso. Para lograrlo, fue fundamental por parte de la autora tener flexibilidad y no permitir que preconceptos y expectativas teóricas sesgaran la recepción de la información brindada por los informantes clave.

El enfoque metodológico utilizado es similar al desarrollado por Gabriela Yu en su trabajo de graduación (2006). Es un análisis hipotético deductivo e inductivo a la misma vez. Al igual que la autora, uno de los objetivos principales de este trabajo reside en testear la validez de un marco conceptual, y en este sentido es deductivo. En este caso ese marco conceptual es el formulado por Artopoulos et al (2014). Por otro lado, ya que partiendo de este caso se busca identificar las buenas prácticas de negocios de las firmas exportadoras y extender recomendaciones estratégicas a otras organizaciones que trabajen con bienes diferenciados la investigación puede ser considerada inductiva (Yu 2006).

---

<sup>50</sup> Dentro del top 10 en términos de volumen a nivel mundial. Fuente: portal web de Peñaflores.

## 4) Análisis de caso: El Grupo Peñaflor

### 4.1) Historia del Grupo

El origen de este grupo de bodegas data de 1914 cuando Antonio Augusto Pulenta compró la primera bodega en Mendoza. Hasta el año 1997 este grupo estuvo en manos de conjunto de miembros de la familia Pulenta y se convirtió en el líder de la industria local. Era un conglomerado de marcas que elaborada vino y otras bebidas como gaseosas, jugos (Cepita), cervezas, etc. A partir de 1997 Luis Alfredo Pulenta, uno de los miembros de la familia que había estado desvinculado de la dirección de la empresa, tomó posesión de la firma. Un par de años después, en el 2002, Luis Alfredo vendió Peñaflor al grupo de inversores administrado por DLJ South American Partners. Este grupo se dedicó a reestructurar la situación financiera de la empresa, que estaba muy deteriorada, y a especializar su producción únicamente en el vino. Durante esta etapa el Grupo ya era un conglomerado de diferentes bodegas, entre las que se encontraban Trapiche, Santa Ana, Finca las Moras y, de la mano del fondo de inversión, Michel Torino. La familia Bemberg (antiguos propietarios de la cervecería Quilmes) compró una parte del paquete accionario del grupo hacia fines de la década, completando en el año 2010 la operación. La familia adquirió la totalidad del Grupo Peñaflor a través de un fondo de inversiones llamado Terold.

Según lo declarado por el CEO del Grupo, Martín Ramos<sup>55</sup>, a partir del traspaso de la firma a esta familia cambió la forma de hacer negocios con que se venía trabajando en la empresa. Según sus palabras, en la actualidad la empresa tiene un gran compromiso con objetivos de largo plazo. La familia, siguiendo a Ramos, tiene compromisos con el negocio del vino, con el desarrollo de las marcas y con mejoras en la calidad de lo que producen. La compañía cambió su perfil de vender grandes volúmenes de vino para poner su foco en vinos Premium embotellados. En la actualidad, el 80% de las ganancias del Grupo Peñaflor son generadas por las bodegas Trapiche, Finca Las Moras, El Esteco y Navarro Correas. El año pasado, la compañía compró la última bodega mencionada al grupo Diageo y junto con ella los derechos de distribución de sus *spirits* (Johnnie Walker,

---

<sup>55</sup> Fuente: Entrevista a Martín Ramos Meininger's wine business international.

J&B, Smirnoff, White Horse, Vat 69) en Argentina. La dimensión estratégica de esta compra no será analizada en este trabajo de graduación, pero se destaca la importancia que podría tener en el futuro de los ingresos del grupo. Además de tener un alto margen de contribución, la venta de *spirits* funciona como una “puerta de entrada” para la venta de vinos de alta gama en lugares donde antes no podían ubicar.

Teniendo en cuenta las exportaciones de vino a nivel global, el grupo Peñaflor en la actualidad es el primer exportador de Argentina con presencia en más de 95 mercados<sup>57</sup> y sus ventas anuales son de US\$ 447 millones<sup>58</sup>. Su participación en el mercado argentino es del 28,1% y sus exportaciones anuales alcanzan la cifra de U\$S 181 millones<sup>59</sup>. Con respecto al vino fino, el Grupo es el primer exportador en términos de volumen (23%)<sup>60</sup> y se encuentra entre los primeros 7 productores de vino a nivel global<sup>61</sup>. Estas cifras se acompañan con reconocimientos obtenidos en el exterior en certámenes internacionales<sup>62</sup>.

Con respecto a las exportaciones a países miembros de la OCDE, el grupo Peñaflor es líder, tal como se destacó en el marco teórico. Haciendo un balance de las exportaciones a estos países desde el año 2012 hasta abril del 2016, el grupo se posicionó como primer exportador en 22 de los 34 países desarrollados<sup>63</sup>. El Grupo ha superado las exportaciones incluso de Catena, pionero en la industria. Incluso, Artopoulos et al. debaten sobre el posible rol de pionero que podría tener Peñaflor. En el análisis que hacen estos autores se destaca su presencia en el mundo exportador desde el año 1965, y el reconocimiento internacional de su bodega Trapiche (la primera en lograrlo). Sin embargo, los autores argumentan que las exportaciones no representaban ingresos significativos dentro de esta gran compañía, que prácticamente dominó el mercado de bebidas y jugos en Argentina. Sumado a lo anterior, los autores mencionan que no existió desarrollo de una estrategia exportadora hasta que el banco de inversión

---

<sup>57</sup> Fuente: Entrevista a Martín Ramos Meininger's wine business international.

<sup>58</sup> Balance del año fiscal 2015. Fuente: portal web del Grupo Peñaflor

<sup>59</sup> CCR 2015 y balance del año fiscal 2015. Fuente: portal web del Grupo Peñaflor

<sup>60</sup> Caucasia, enero a diciembre 2015. Fuente: portal web del Grupo Peñaflor

<sup>61</sup> Euromonitor 2015. Fuente: portal web del Grupo Peñaflor

<sup>62</sup> Recibió 480 premios y reconocimientos en certámenes internacionales en 2015. Fuente: portal web del Grupo Peñaflor

<sup>63</sup> Fuente: Caucasia, disponible en anexo D.



estadounidense Donaldson, Lufkin and Jenrette (DLJ) tomó el control de la compañía, mucho después de la emergencia de Catena. Por limitaciones temporales en este trabajo de graduación no se interpelará sobre el posible rol de pionero que puede haber tenido este grupo en la industria, pero si deja este interrogante abierto para futuras investigaciones.

La diferencia entre Catena y Grupo Peñaflor con el resto de sus competidores en la exportación de vinos argentinos a países de la OCDE es notable: en promedio Catena y Peñaflor exportan 3 veces más que su competidor más cercano<sup>64</sup>.

Considerando el liderazgo y la trayectoria del grupo, este trabajo de graduación se propone describir cómo esta firma ha implementado su modelo de negocios exportador en los últimos años.

#### **4.2) Giro de estrategias exportadoras**

Siguiendo el marco de análisis de Artopoulos, Friel y Hallak este trabajo se propuso describir las estrategias a través de las cuales el Grupo Peñaflor formula sus exportaciones.

Durante el análisis del caso, se descubrió que el modelo de negocios exportador de esta firma sufrió una transformación profunda en los últimos 3 años. Según explicaban los directores del departamento de comercio exterior, se buscó pasar de un modelo de negocios guiado por su oferta, a un modelo de negocios guiado por la demanda.

La raíz de este cambio se encuentra en el reconocimiento de la empresa sobre la importancia de adaptar sus productos a los gustos de los diferentes consumidores de los países a los que exportan. En palabras del CEO de la compañía, “Tenemos que entender la necesidad de ofrecer a los consumidores productos que les gustan. Al final, siempre es el consumidor el que tiene la visión”<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Fuente: Caucasia, disponible en anexo B y D.

<sup>66</sup> “We have to understand the need to give consumers products they like. In the end, it is always the consumer who has the vision.” Fuente: Entrevista a Martín Ramos Meininger’s wine business international.

Este cambio de estrategias exportadoras internamente se conoce como “regionalización” y fue una forma de acercarse al cliente, de estar más cerca de “lo que pasa”. Según Luis Capelli, uno de los directores<sup>67</sup> de la división internacional del grupo, antes se trabajaba como una amalgama de bodegas que pretendía estar unificado, pero que en realidad no lo estaba. Esto, dificultaba el entendimiento de los consumidores. Con esta nueva estrategia, se busca tener especialistas de cada mercado que puedan por sí mismos obtener la información que antes podía tan solo conocerse, de forma parcial, por importadores y distribuidores.

El cambio que se implementó en la estructura de comercio exterior fue pasar de una división guiada por bodegas a una guiada por criterios geográficos y canales de distribución. Se realizó una prueba piloto en el continente europeo, y luego se extendió al resto del mundo. La prueba en la región de Europa comenzó en septiembre del año 2014 y se extendió un año después al resto del equipo. Cuando se extendió esta regionalización, en la región de Europa se pasó a una segunda instancia de especialización: por canales de venta. Si bien resultados de esta prueba aún no están disponibles porque lleva menos de un año en curso, en este trabajo se tuvieron en cuenta las primeras impresiones de quienes trabajan en la firma acerca de la transformación.

Durante los años previos a la regionalización se dio un gran crecimiento de estructura en la división internacional de la empresa. En algunos departamentos, como el de marketing, se pasó de trabajar con 6 personas a trabajar con 17 en un lapso de dos años y medio<sup>68</sup>. Este impulso de crecimiento se vincula con el cambio de dueños de la firma, y presenta desafíos que serán desarrollados más adelante.

### ***Proceso de regionalización***

Antes del cambio los equipos se dividían por bodegas. Esto significa que existía un equipo comercial y uno de marketing dedicado exclusivamente a Trapiche, por ejemplo, que no trabajaba en conjunto con el equipo de Santa Ana, siguiendo con otro ejemplo.

---

<sup>67</sup> La división internacional del grupo Peñaflor tiene dos puestos directivos. Uno corresponde a la dirección de vinos a granel y marcas de terceros y el otro a la dirección de vinos embotellados con marcas del grupo.

<sup>68</sup> Fuente: entrevista a Duncan Keen por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo G.

Dentro de un mismo mercado se hacía competir a las bodegas del grupo como si compitieras con bodegas externas como Zuccardi o Catena. En este modelo, cada miembro del equipo comercial trataba de buscar al mejor importador posible, de vender la mayor cantidad de cajas posibles y no compartía información con sus compañeros, ya que se manejaban de manera totalmente independiente. Cada persona manejaba alrededor de 11 o 12 mercados, y en cada mercado operaban al mismo tiempo alrededor de 5 personas. El departamento de marketing también estaba organizado por bodegas y brindaba apoyo a los comerciales que iban a cada mercado por separado. Como cada persona tenía que visitar muchos países distintos, por lo general un comercial podía viajar en promedio una vez al año a reunirse con su importador. En cada una de esas visitas, su objetivo era comprender al mercado con los ojos de su *partner*. Por ejemplo, si se daba el caso en que el importador se especializaba en ventas a supermercados, el representante de la bodega pensaba en promociones para este canal y no profundizaba en oportunidades de otros canales, como ventas en restaurantes.

Luego del cambio, en lugar de tener una división basada en lo que cada bodega puede ofertar, el equipo se organizó en torno a las características regionales de los mercados. Siguiendo lo expresado por German Pungitore<sup>69</sup> y Juan Pablo Penagos<sup>70</sup>, comerciales del equipo europeo, con el nuevo modelo un comercial va representando a todas las bodegas a un solo país. Esto, da la posibilidad de viajar con más frecuencia a cada mercado. En el caso de Peñaflor, mientras el modelo anterior le permitía a los comerciales viajar una vez al año, en este nuevo modelo lo visitan 4 o 5 en promedio. Además, cada visita es más enriquecedora, ya que en cada ocasión visitan a más de un importador. De esta forma, es más fácil para los representantes del Grupo tener una visión panorámica de lo que sucede en un país, comparando la información que obtienen de sus informantes clave. La ventaja es que se puede formular una versión propia de lo que sucede en el mercado. Con esta presencia más frecuente, y representando a más de una bodega, también se gana poder de negociación frente a los importadores, ya que el contacto es más frecuente, la participación del comercial en sus

---

<sup>69</sup> Germán Pungitore, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 6 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo E.

<sup>70</sup> Juan Pablo Penagos, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 9 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo I.

transacciones es significativa (en algunos países un solo comercial puede manejar un 50% de las exportaciones totales de vino argentino de un cliente) y las inversiones que puede realizar en términos de marketing o distribución son considerablemente más significativas de lo que eran anteriormente. Esta presencia constante en los mercados, también permite diversificar las fuentes de información, ya que se entra en contacto no solo con los vendedores de vinos, sino también de spirits y otros alimentos, con embajadas y cámaras de comercio, con cadenas de supermercados.

La ventaja de este nuevo modelo, Según Patricio Watson de inteligencia comercial<sup>71</sup>, es que se puede obtener información sobre los mercados de una manera más efectiva, para luego desarrollar productos que respondan a estas necesidades. La desventaja de este modelo es la identificación con cada bodega que tienen los comerciales. En el modelo anterior, los vendedores conocían con detalle características del día a día en la elaboración del vino, de los enólogos de cada bodega y de su historia. En la actualidad, con un portfolio extendido de productos este sentimiento de identidad es más difícil de desarrollar. Respecto al modelo anterior, la principal desventaja que tenía es que se perdían las inercias del conocimiento de un mercado. Por ejemplo, ante la situación de que una oportunidad no pudiese ser cubierta por la oferta que tenía una bodega, como Santa Ana, esta oportunidad se dejaba pasar en vez de ser comunicada a otra bodega o división del grupo que si pudiera tomarla.

Tomando en cuenta las palabras de Germán Pungitore<sup>72</sup>, miembro del equipo europeo y testigo de esta transición, tan solo en el caso de Europa, que fue la prueba piloto de este cambio, se pasó a un segundo estadio de especialización por canal. Esto se debe a la madurez en el mercado de vino que poseen estos países y la complejidad de sus sistemas de ventas. Como primera prueba se trató de regionalizar con un criterio geográfico. En países donde Argentina no era muy importante se ponía una persona encargada de todo el mercado. En casos de países más complejos, como Holanda, en donde existía más competencia de clientes, colocaban a dos personas. Se pasó de tener 5 representantes trabajando para el país a tener 2 o 3. Con esta nueva estrategia, cada

---

<sup>71</sup> <sup>71</sup> Watson, Patricio, entrevista por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo F.

<sup>72</sup> Germán Pungitore, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 6 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo E.

paso que alguno de los representantes da en el mercado debe ser informado a sus compañeros. Como resultado secundario de esta estrategia, se enriqueció la dinámica del trabajo en equipo. En la segunda instancia de profundización, se realizó una división por canales de venta. Se siguió profundizando en el criterio geográfico, reduciendo los números de representantes, como el caso de Polonia que se pasó de 2 a 1; y separando en equipo de Europa en dos: importadores y *retailers*. Esto se debe a que los importadores y las cadenas de supermercados operan de maneras distintas, y por lo tanto se deben tratar de forma diferencial.

Según Juan Pablo Penagos<sup>73</sup>, la primera diferencia en este modelo especializado es que los importadores tienen como uno de sus grandes clientes a los supermercados. Al venderle en directo a estas cadenas de por sí ya la bodega logra superar un intermediario en la cadena de comercialización. Si bien existe una ventaja al tener un intermediario menos en la cadena, también demanda a los comerciales del Grupo otro rol. Un importador tiene la obligación de vender los vinos de la bodega, mientras que en el caso del *retailer* esa función la cumple su representante comercial. En el caso del *retailer* es el comercial del grupo quien propone las promociones, observa los cambios en el mercado, y se ocupa de la venta. En este ámbito, también las negociaciones son más agresivas. A diferencia, la relación con los importadores tiene un componente de afinidad personal importante, y las relaciones suelen ser de largo plazo. Con respecto a la carga de trabajo que demanda cada canal de venta, en promedio una relación con *retailers* demanda tres veces más trabajo que una relación con un importador. De esta forma, en el caso del Grupo Peñaflores de las 7 personas que formaban el equipo, 4 siguieron en contacto directo con importadores (alrededor de 70 cuentas) y los otros 3 con cuentas directas con cadenas de supermercados (menos de 20 cuentas).

Según los entrevistados<sup>74</sup>, el primer resultado de este cambio de estrategias es empezar a entender más el mercado en general: quiénes son los grandes jugadores (importadores y distribuidores) en cada mercado, cuáles son los hábitos de consumo, las características específicas de la legislación, etc. Como segundo paso, empezar

---

<sup>73</sup> Juan Pablo Penagos, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 9 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo I.

<sup>74</sup> Luis Capelli, Duncan Keen, Patricio Watson, German Pungitore y Juan Pablo Penagos. Entrevistas disponibles en anexos H, G, F, E y I respectivamente.

evaluar cuál es el mejor *partner* para cada bodega en cada mercado. Cada bodega del grupo tiene un posicionamiento marcario diferente, con la búsqueda de que no se “superpongan” y que respondan a las necesidades de los consumidores. Este avance ha sido realizado por el departamento de marketing y se retroalimenta con los del departamento comercial. Al comenzar a trabajar en directo con cadenas que venden a los consumidores finales se puede obtener información más profunda sobre los hábitos de consumo. A modo de ejemplo, si habláramos de Argentina, no es lo mismo tener contacto con un importador que vende en Argentina que juntarte con un representante de supermercados Vea, ya que puede explicarte cómo hacen las promociones en el mercado y qué buscan los consumidores.

Las características principales de este cambio de paradigma se resumieron en la siguiente figura:

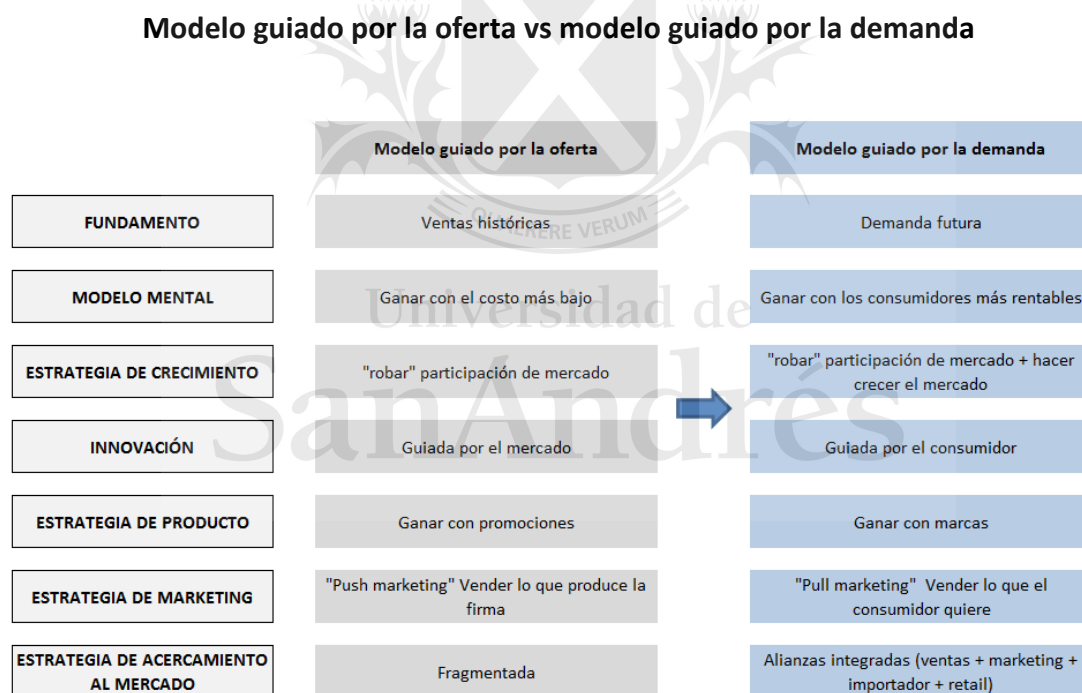


Figura 9. Fuente: elaboración propia basada en una entrevista a Duncan Keen<sup>75</sup>.

Teniendo en cuenta el marco teórico planteado en la sección anterior se observaron los siguientes cambios en los componentes del modelo de negocios exportador:

<sup>75</sup> La figura fue elaborada en base al **material enviado por e-mail** y a la entrevista realizada a Duncan Keen por Rocío Rodríguez. Vicente Lopez, Provincia de Buenos Aires. 20 de abril de 2016. Transcripción disponible en anexo G.

**-Respecto al producto:** el Grupo Peñaflor reconoce la importancia de adaptar sus productos a las demandas de diferentes tipos de consumidores. Para hacerlo, cambió la forma en que sus representantes comerciales se organizan considerando que podrían obtener información de los mercados de forma más efectiva si lograban concentrarse en menor cantidad de mercados de una forma más profunda. El resultado es que la fuerza de ventas y el equipo de marketing está trabajando para identificar la segmentación de mercados y crear productos específicos que respondan a estas demandas.

Como ejemplo de la aplicación del modelo exportador de Peñaflor respecto al producto, se tomará el mercado del Reino Unido (uno de los 3 más importantes a nivel global)<sup>76</sup>. En este caso en primer lugar se identificaron los segmentos de precios. Luego, se realizó una segmentación de los consumidores, y por último se impulsaron desarrollos de productos específicos para este mercado. Considerando la corta trayectoria temporal de la regionalización estos vinos aún están en proceso de desarrollo y no han salido al mercado.

Siguiendo con foco en la región de Europa, respecto a los esfuerzos realizados por el grupo para mantenerse actualizado respecto a los cambios de consumo se puede destacar el traslado de personas con cargos clave para la región. Los dos gerentes regionales de Europa y la directora de marketing de la región fueron trasladados para vivir en los mercados principales donde operan. En el caso de Europa UK y *retailers* el gerente regional se trasladó a Londres, al igual que la encargada de marketing para las dos divisiones de Europa. El gerente regional de Europa continental se trasladó a Berlín. Estas personas, además de vivir en los mercados, participan activamente de eventos, seminarios, reuniones con importadores y grandes cadenas, etc. El desafío que enfrentan estos equipos, es poder lograr una comunicación fluida a pesar de la distancia y las diferencias horarias para poder operar de forma coherente. Según lo expresado por los entrevistados, y comparando con la trayectoria de Concha y Toro sería esperable

---

<sup>76</sup> Fuente: Juan Pablo Penagos, entrevista por Rocío Rodríguez. Coquimbito, Mendoza. 9 de mayo de 2016. Transcripción disponible en anexo I.

que en los próximos años la cantidad de personas trabajando *in situ* aumente considerablemente.

**-Respecto a la producción:** el Grupo Peñaflor a lo largo de toda su historia ha evolucionado perfeccionando los conocimientos de sus enólogos y mejorando su infraestructura. El cambio que introduce la regionalización en esta dimensión está relacionada con el conocimiento de los consumidores y sus preferencias, por lo que se describirán acciones que ha tomado el Grupo en los últimos años buscando en pos de lograr este objetivo. Considerando la presencia de consultores externos, el Grupo actualmente trabaja con Madeleine Stenwreth especialmente para mercados europeos. Su misión es ayudar a los enólogos del Grupo, encabezamos por Daniel Pi, a mejorar el desarrollo de sus productos, sus *blends*, y las estrategias de estilo dependiendo el mercado específico al que apunten<sup>77</sup>. Los enólogos del grupo también obtienen información acerca de las nuevas tendencias del mundo del vino visitando ferias internacionales, como Prowein o Vinexpo, con contacto directo con importadores o a través de los comerciales que a medida que se van especializando en un mercado se vuelven “informantes clave” para los diseñadores del vino.

Un ejemplo acerca de las ventajas que trae la regionalización sobre esta dimensión son los avances que se han empezado a lograr con los monopolios de los países escandinavos. Suecia, por ejemplo, regula la venta de bebidas alcohólicas a través de un monopolio estatal. Los compradores de estos monopolios son quienes llaman a concursos donde se pueden presentar todas aquellas bodegas que cumplan con los requisitos establecidos. Una vez que se elige a la bodega ganadora, ésta debe cumplir con estándares de calidad y abastecimiento de los productos mientras se mantenga en el mercado. Estos sistemas son muy complejos pero al mismo tiempo prometedores ya que son una oportunidad en términos de volumen y de facturación (debido al gran desarrollo económico de estos países). Con la regionalización se ha logrado empezar a especializar comerciales en las dinámicas de los monopolios. Esta interacción permite la identificación de nuevas oportunidades, que son comunicadas a los enólogos para la creación de nuevos vinos, la formulación de estrategias a nivel grupo sobre qué vinos

---

<sup>77</sup> Fuente: <http://www.madeleinemw.se/>



presentar en cada concurso, y sobre todo el perfeccionamiento de los procesos de producción para responder con los estándares requeridos para mantenerse en el mercado. En estos países nórdicos existe una fuerte demanda por vinos orgánicos y por vinos que cumplan con certificaciones de sustentabilidad productiva. Con el modelo anterior, al tener la información segmentada por bodegas no se podía dimensionar estos requerimientos. Uno de los resultados más sobresalientes que ha tenido la regionalización por el momento es la creación de una nueva bodega, CUMA, dedicada especialmente a esta necesidad identificada en los países nórdicos de vinos orgánicos y con certificaciones de sustentabilidad.

Por último, la regionalización también impacta a nivel de producción por las auditorías que realizan algunas grandes cadenas. El avance que se ha logrado al trabajar con *partners* comerciales implica que se deben cumplir con las reglamentaciones estándar que imponen a cualquier productor del mundo con el que trabajen estas grandes firmas.

**-Con respecto al componente de Marketing:** consiste en cómo se comercializan y se venden los productos. Junto con la regionalización se cambió toda la estructura de comercio exterior del grupo. Buscando una mayor especialización de los comerciales en el conocimiento de los mercados, un desarrollo de estrategias marcarias acordes a dichos mercados y mejorar los servicios de back office se crearon nuevos departamentos dentro del grupo y se reorganizaron los existentes. Tal como se mencionó anteriormente, el departamento comercial y el de marketing pasaron de estar organizados por bodegas a estar organizados por regiones. En el caso particular de marketing, la regionalización ha planteó un interrogante que aún no ha podido resolverse y tiene que ver con la identidad de las bodegas. Si bien con la regionalización el departamento de marketing se dividió con un criterio geográfico, también asignó a cada responsable regional el cuidado de la identidad marcaria de una o más bodegas. Esta es la principal desventaja del nuevo modelo. Por un lado, el doble rol que tienen que ejercer las personas asignadas, y por otro lado la pérdida de identificación con las bodegas por parte del resto del equipo. De no ser resuelto, podría derivar en asimetrías de desarrollo de algunas bodegas sobre otras y en pérdida del posicionamiento marcario logrado con mucho esfuerzo en el período previo a la regionalización.

En cuanto a las exigencias de los países desarrollados en términos de consistencia de calidad, entrega a tiempo y procedimientos de back office el grupo enfrenta grandes desafíos. Con la regionalización de Europa se cristalizó la necesidad de crear un nuevo departamento dedicado específicamente a tareas de soporte administrativo al área comercial. Hacia finales del año 2015 se abrió una oficina de Back Office, que está separada del departamento de Customer Service (que se encarga de las cuestiones logísticas). Su función se relaciona con el enviar muestras, completar formularios, efectivizar pagos de facturas por gastos de publicidad y promoción, adaptar la información de las etiquetas según las regulaciones legales de cada país, y velar por el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos productivos dentro de la empresa. La aparición de esta oficina surgió con la regionalización ya que quedó en evidencia que para tener especialistas de cada mercado se debía otorgar tiempo a los comerciales para investigación y planificación comercial. Estas tareas administrativas dificultaban esta instancia analítica, por un lado, y por otro eran muy difíciles de mantener durante los períodos de viaje en los que los comerciales visitaban sus mercados. El gran desafío interno que enfrenta el Grupo posterior a esta regionalización es la articulación de estos departamentos, la división de tareas y la estandarización de procesos. El gran desafío externo que enfrenta tiene que ver con factores coyunturales y de contexto que si bien no están relacionados con la regionalización, se pueden dimensionar mejor con esta nueva estructura. Teniendo especialistas en cada mercado, problemas de contexto que antes parecían poco relevantes pueden empezar a ser interpretados como problemas relevantes. Un ejemplo de esta situación es la dificultad que tiene el Grupo Peñaflor para brindar un buen servicio a países de Europa del Este. Una legislación común en muchos países de esta región determina que para ingresar vinos a sus países deben portar una estampilla fiscal o banderola. Estas estampillas son entregadas a los importadores por el gobierno, y luego son enviadas a Argentina para su colocación. Por demoras en la aduana argentina, adquirir estas banderolas siempre se consideró dificultoso, pero no se tomaron grandes medidas al respecto. A partir de la regionalización, cuando pocos comerciales comenzaron a especializarse en estos mercados descubrieron que el problema tenía dimensiones mayores a las supuestas y que se estaba incurriendo en costos y demoras que podían evitarse. Como respuesta, se está buscando a nivel corporativo una solución a este problema fuera del país. Otro aspecto que se relaciona

con lo mencionado anteriormente es la posibilidad de que el Grupo deje de estar basado únicamente en Argentina y comience a operar con bodegas en otros países. Por el momento, esta posibilidad se menciona tan solo como una aspiración y no hay comunicados oficiales al respecto<sup>78</sup>.

Con respecto al cambio en las estrategias de publicidad se puede mencionar una iniciativa que a raíz de la regionalización se ha orientado por destinos y abarca a todas las bodegas del grupo: la celebración del Malbec World Day. Una vez al año se celebra en diferentes destinos la cepa emblema de nuestro país con ferias de vinos, concursos y conferencias. Este año, a raíz de la regionalización el equipo de marketing de Europa buscó integrar a todas las bodegas en las celebraciones. Como ejemplo se tomará una celebración realizada en abril de este año en Finlandia junto con la embajada argentina en ese destino. En lugar de participar con alguna bodega en especial, al momento de organizar el evento se incluyó en el programa a diferentes bodegas del grupo como representantes de cada región vitivinícola argentina. En el evento, el Grupo participó de una feria de vinos junto al resto de las bodegas argentinas y de manera exclusiva organizó una conferencia sobre regiones vitivinícolas y promociones para combinar comidas y vinos del grupo. Si bien en este tipo de eventos, muchas veces las bodegas del grupo comparten protagonismo con otras bodegas argentinas que quizás no participan de la organización de los mismos, aún se considera que la estrategia marcaría con la que hay que abordar los mercados es la marca país en lugar de la marca. Entendiendo que los mercados con diferentes grados de madurez presentan diferentes desafíos, dentro del desarrollo de marca país algunas campañas profundizan en significados más complejos vinculados con Argentina, pero aún no se ha optado por dejar el origen de lado al momento de comunicar los vinos del Grupo a los consumidores.

Como conclusión de este apartado, en este trabajo de graduación se desea destacar el carácter innovador de esta aplicación del modelo de negocios exportador. Actualmente el resto de las bodegas argentinas trabajan con un modelo similar al que utilizaba el grupo antes de su regionalización. Cada bodega tiene una identidad particular que se

---

<sup>78</sup> Entrevista al CEO de la firma en donde afirma que es su sueño frente a los próximos 5 años.

representa por un equipo de gente presente en muchos países del mundo. De las 450 bodegas argentinas que exportan, analizando las 10 más relevantes (que concentran un 50% de las exportaciones) se observa que todo el resto trabaja como trabajaba el grupo hasta hace menos de un año atrás.

Este cambio ha sido posible gracias a la escala que consiguió el grupo, no solo en el mercado exterior sino en el doméstico. Este cambio de paradigma no es exclusivo de la división internacional del grupo, sino de su totalidad. La cantidad de bodegas que conforman al grupo permiten ofrecer al momento de la venta diversidad en sentido de precios, regiones vitivinícolas del país (diferentes *terroirs*) y marcas. La empresa también ofrece vino a granel, jugo de uva concentrado y la elaboración de marcas privadas. Los rendimientos de escala a nivel productivo posicionan a todos los vinos del grupo con precios muy competitivos si se relaciona su precio con su calidad. Este conjunto de factores, sumado con el aumento en la cantidad de personas que trabajan en las oficinas comerciales ha permitido, por un lado tener propuestas atractivas que responden a todas las necesidades que puede tener un comprador, y por otro brindar servicios especializados para sus clientes, como un equipo de diseño propio, un amplio cuerpo de comerciales y especialistas de marketing dedicados a cada mercado o región en el caso doméstico. Teniendo en cuenta el mercado externo, antes de la regionalización una parte de esta estructura existía (ha seguido creciendo producto del cambio) pero no se daba a conocer al comprador. Esto reducía las ofertas disponibles en términos de productos y derivaba en un menor poder de negociación para estas bodegas argentinas.

Teniendo en cuenta el mercado doméstico, se puede observar que se realizaron numerosos cambios con la misma lógica dentro del mercado argentino previamente a su aplicación en el plano internacional. Se trabajó sobre una división regional, en primera instancia, y luego se avanzó con una especialización por canal. Los avances en el mercado doméstico son más profundos que en el plano internacional, contando incluso con un equipo de venta directa que ya funciona en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y comenzó a operar recientemente en la ciudad de Rosario. Considerando que estos cambios no son el foco del trabajo no se realizará una descripción detallada. Se mencionan denotando la similitud que tiene este caso con los lineamientos teóricos

expuestos, en donde las firmas exportadoras también exhiben a nivel doméstico avances en sus buenas prácticas de negocios.

## 5) Conclusiones

A modo de conclusión, se destacan algunas reflexiones sobre este trabajo. En primer lugar, se reafirma la importancia que tiene para Argentina la exportación de bienes diferenciados hacia países desarrollados. Dentro de este tipo de exportaciones, la industria vitivinícola en particular tiene un gran potencial de crecimiento, y por ende de impacto en el desarrollo del país.

Teniendo en cuenta el desempeño de las firmas, se observa que existen diferentes formas de implementar modelos exportadores. Buscando la versión más efectiva, el Grupo Peñaflor cambió su estrategia exportadora a pesar de ser líder en el mercado. Este cambio se relaciona con los nuevos desafíos enfrentados luego de la emergencia exportadora de vinos argentinos. Luego de lograr uvas de buena calidad y vinos con perfiles internacionales, el Grupo Peñaflor enfrenta desafíos en la comercialización de sus productos.

La nueva gestión dentro del grupo lo condujo a este proceso de regionalización que busca satisfacer la necesidad de conocer en profundidad el funcionamiento de mercados extranjeros y sus consumidores para seguir creciendo. Los lineamientos de este cambio de estrategias se condicen con las buenas prácticas señaladas por la literatura y pueden ayudar al grupo de la siguiente forma: fundamentalmente, por permitir al grupo la obtención de información acerca de los consumidores y de los mercados en los que opera de una forma más efectiva. Este conocimiento le posibilita al Grupo Peñaflor, en primer lugar, ampliar el abanico de soluciones que pueden ofertar a cada cliente. En segundo lugar, mejorar su poder de negociación frente a sus clientes por ser (como conjunto de bodegas) el jugador más grande de vinos argentinos en el mundo. En tercer lugar, la identificación de los mejores socios comerciales en cada mercado. Por último, la eliminación de intermediarios en la cadena de valor al negociar en directo con grandes cadenas de *retailers*.

El desafío que enfrentan otras bodegas argentinas para replicar esta versión de modelo exportador tiene que ver con la escala que es necesaria para aplicarlo. Sin embargo, teniendo en cuenta que el principal cambio realizado es una transformación de mentalidad (se acepta la necesidad de conocer a los consumidores) este trabajo deja abierto el interrogante sobre la viabilidad de aplicar aunque sea algunos aspectos de este modelo exportador en firmas de menor escala.

Consecuentemente con la literatura, las firmas que han logrado internacionalizarse comparten estrategias de comercialización entre el mercado doméstico y el mercado de exportaciones.

Observando el impacto en el caso analizado, se destaca que la coyuntura política del país en el que operan las firmas es una variable que afecta la aplicación de buenas prácticas de negocios en la exportación.

Finalmente, como nuevos interrogantes se desprenden las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto se puede afirmar que Grupo Peñaflor no fue un pionero exportador?
- ¿Cuál es el rol de difusión que tienen otras bodegas en el mundo para firmas argentinas (caso concha y toro)?
- ¿Qué desafíos a la comercialización presenta la nueva era de la digitalización?
- ¿Cuánto incide la coyuntura política de argentina en la dificultad de que se desarrollen más sectores exportadores de bienes diferenciados, y cómo afecta esta realidad al desarrollo del país?

## 6) Referencias

- Artopoulos Alejandro, Daniel Friel y Juan Carlos Hallak. 2011. "Export Emergence of Differentiated Goods from Developing Countries: Four Argentine Cases". Documento de Trabajo N° 107, Departamento de Economía, Universidad de San Andrés.
- Artopoulos Alejandro, Daniel Friel y Juan Carlos Hallak. 2013. "Export Emergence of Differentiated Goods from Development Countries: Export Pioneers and Business Practices in Argentina." *Journal of development Economics* 105: 19-35.
- Artopoulos Alejandro, Daniel Friel y Juan Carlos Hallak. 2014. "Levantando el velo doméstico: el desafío de exportar bienes diferenciados a países desarrollados." *Desarrollo Económico* 53 (211): 285-311. <http://www.jstor.org/stable/24368065>.
- Avagnina Silvia. 2016. "El "terroir" vitícola como expresión de calidad en los vinos." *Diario los Andes*, <http://www.losandes.com.ar/article/el-terroir-viticola-como-expresion-de-calidad-en-los-vinos> (Consultado el 29/05/2016).
- Brambilla, Irene, Lederman Daniel, y Porto Guido. 2012. "Exports, Export Destinations, and Skills." *The American Economic Review* 102 (7): 3406-438. <http://www.jstor.org/stable/41724639>.
- Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), "Plan estratégico vitivinícola argentina 2020", <http://coviar.com.ar/category/plan-estrategico/que-es-el-plan/> (Consultado el 29/05/2016).
- Castellani, Mercedes. 2013. "La marca versus la marca país en la exportación de vinos argentinos a China y Brasil." Universidad de San Andrés, trabajo de Graduación.
- Caucasia Wine Thinking. <http://www.caucasia.com.ar/> (Consultado el 29/05/2016).
- Diario Clarín, "La historia íntima de cómo se vendió el Grupo Peñaflor", *Economía*, <http://edant.clarin.com/diario/1997/08/15/o-02501d.htm> (Consultado el 29/05/2016).
- Diario de Cuyo, "El gigante que no para de crecer", [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=576514](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=576514) (Consultado el 29/05/2016).
- Diario de Fusiones y adquisiciones, "El Grupo Bemberg pasó a controlar el 100% de la bodega argentina Peñaflor luego de la compra del 50% en US\$ 77,7 millones" <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=251> (Consultado el 29/05/2016).
- Diario El Cronista, "El Grupo Peñaflor compra la bodega Navarro Correas a Diageo", <http://www.cronista.com/negocios/El-Grupo-Penaflor-compra-la-bodega-Navarro-Correas-a-Diageo-20151106-0049.html> (consultado el 29/05/2016).
- Diario Fortuna, "Los ex dueños de Quilmes compraron Peñaflor", <http://fortunaweb.com.ar/2010-04-07-24199-los-ex-duenos-de-quilmes-compraron-penaflor/> (Consultado el 29/05/2016).
- Diario La Nación, "Bodegas Trapiche cumple 120 años exportando los vinos argentinos y su objetivo de hoy es competir con el Nuevo Mundo", *Comunidad de Negocios*, <http://www.lanacion.com.ar/518157-bodegas-trapiche-cumple-120-anos-exportando->

los-vinos-argentinos-y-su-objetivo-de-hoy-es-competir-con-el-nuevo-mundo  
(Consultado el 29/05/2016).

- Freeman, Susan, Edwards Ron, and Schroder Bill. 2006. "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization." *Journal of International Marketing* 14 (3): 33-63. <http://www.jstor.org/stable/25049054>.
- Government of the United Kingdom, "UK wine industry pledges 10-fold increase in exports", Press release, <https://www.gov.uk/government/news/uk-wine-industry-pledges-10-fold-increase-in-exports>, (Consultado el 29/05/2016).
- Grupo Peñaflor. "Cifras y logros." <http://www.grupopenaflor.com.ar/organizacion/cifras-y-logros/> (consultado el 29/05/2016).
- Hallak, Juan Carlos. 2006. "Product Quality and the Direction of Trade." *Journal of International Economics* 68 (1): 238-65.
- Hausmann, Ricardo y Dani Rodrik. 2002. "Economic development as self-discovery." National Bureau of Economic Research Working Paper 8952. <http://www.nber.org/papers/w8952.pdf>
- Hausmann, Ricardo, Jason Hwang, and Dani Rodrik. 2007. "What You Export Matters." *Journal of Economic Growth* 12 (1): 1-25. <http://www.nber.org/papers/w11905.pdf>
- Hümmels, David, and Peter J. Klenow. 2005. 'The Variety and Quality of a Nation's Exports.' *American Economic Review* 95 (3): 704-23. <http://www.jstor.org/stable/4132736>.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, "Cantidad de viñedos y superficie (2015)", [http://www.inv.gov.ar/inv\\_contenidos/pdf/estadisticas/anuarios/2015/CAP%C3%8DTULO\\_I\\_-\\_VI%C3%91EDOS\\_Y\\_SUPERFICIE.pdf](http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/anuarios/2015/CAP%C3%8DTULO_I_-_VI%C3%91EDOS_Y_SUPERFICIE.pdf) (Consultado el 29/05/2016).
- Knight, Gary A., and Cavusgil S. Tamar. 2004. "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm." *Journal of International Business Studies* 35 (2): 124-41. <http://www.jstor.org/stable/3875247>.
- Meininger's wine business international, "The Argentine Giant", Meininger's Wine Business International, <https://www.meininger.de/en/wine-business-international/issue-022016> (Consultado el 29/05/2016).
- Melitz, Marc y Stephen Redding. 2014. "Heterogeneous Firms and Trade." *Handbook of International Economics*. Elsevier (4): 1-54. <http://scholar.harvard.edu/melitz/publications>
- Organización Internacional de la viña y el vino, Balance de la OIV sobre la situación vitivinícola mundial (2015), <http://www.oiv.int/public/medias/2247/press-release-2015-bilan-vin-es-oiv.pdf> (Consultado el 29/05/2016).
- Simoës Alexander y César Hidalgo. 2011. The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development. Workshops at the Twenty-Fifth AAAI Conference on Artificial Intelligence, <http://atlas.media.mit.edu/> (consultado el 29/05/2016).
- Verhoogen, Eric A. 2008. "Trade, Quality Upgrading, and Wage Inequality in the Mexican Manufacturing Sector." *Quarterly Journal of Economics* 123 (2): 489-530. <http://www.jstor.org/stable/25098908>.



Watson, Patricio. 2009. "La industria vitivinícola argentina y el *catching-up* con Chile." Universidad Torcuato Di Tella, Programa de MBA, Trabajo de Graduación.

Wines of Argentina. "Historia." <http://www.winesofargentina.org/es/argentina/historia/> (consultado el 29/05/2016)

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research*. Los Angeles, Calif: Sage Publications.

Yu, Gabriela. 2006. "Mejores practicas de negocios en economías emergentes: la estrategia de core competencias en Argentina – El caso de Arcor-." Universidad de San Andrés Trabajo de Graduación.

## 7) Anexos

### Anexo A

**Exportaciones de vino argentino en facturación (en miles de dólares) y volumen (en hectolitros) 1999 – 2015**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL Volumen	880.461	843.023	881.618	1.234.489	1.852.260	1.553.391	2.147.759	2.934.248	3.597.702
TOTAL USD	117334	124878	148896	128403	169150	231481	302414	379397	482325

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL Volumen	4.140.548	2.830.491	2.744.311	3.115.417	3.656.429	3.150.515	2.626.916	2.674.930
TOTAL USD	621990	630836	733878	835557	921368	876389	837179	819056

Fuente: INV

Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo B

**Exportaciones de las principales 5 bodegas de vino argentino a países de la OCDE (en dólares) 2001 – 2015**

GRUPO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Grupo PEÑAFLORES	16.868.720	16.221.102	20.570.355	22.226.084	37.285.175	45.666.513	58.213.345
CATENA	9.088.035	10.804.559	15.907.930	17.695.879	19.276.693	25.189.775	35.435.659
LA AGRICOLA	6.991.172	8.111.677	8.324.454	9.309.764	8.940.117	13.116.710	16.616.109
TRIVENTO / CyT	2.718.417	3.193.254	5.946.097	9.717.090	16.097.134	17.570.811	19.355.399
NORTON	6.291.115	5.987.409	7.389.378	11.803.848	12.589.650	14.308.566	16.936.274
Total general	41.957.458	44.318.001	58.138.214	70.752.665	94.188.769	115.852.375	146.556.786

GRUPO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Grupo PEÑAFLORES	79.524.030	83.745.286	87.768.547	100.741.942	109.867.595	122.783.069	120.735.006	121.056.879
CATENA	47.402.493	52.723.643	76.170.503	92.200.788	127.986.838	104.967.913	88.872.141	97.103.108
LA AGRICOLA	21.213.925	34.211.267	32.661.093	33.575.865	33.790.524	32.191.317	29.794.119	30.961.342
TRIVENTO / CyT	22.807.544	23.974.795	26.773.302	26.418.364	25.509.922	29.212.805	27.513.754	34.535.656
NORTON	17.741.850	17.284.546	21.995.655	22.793.566	21.520.743	24.167.817	25.282.895	25.467.929
Total general	188.689.842	211.939.537	245.369.100	275.730.525	318.675.622	313.322.921	292.197.915	309.124.914

Fuente: Caucasia Wine Thinking

## Anexo C

### Exportaciones de vino argentino y chileno total y a países miembros de OCDE y (en dólares) 2005 – 2015

	2005	2006	2007	2008	2009
Chile a OCDE	729.861.423	756.532.802	975.716.738	1.068.568.830	1.071.018.868
Argentina a OCDE	220.259.680	261.542.625	341.728.418	446.909.474	486.657.659
Chile total	877.054.792	961.875.417	1.249.109.599	1.375.013.620	1.379.471.123
Argentina total	302.347.077	375.666.370	488.192.244	635.847.728	633.681.692

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile a OCDE	1.153.947.656	1.238.831.894	1.270.559.136	1.357.532.772	1.306.479.568	1.251.523.254
Argentina a OCDE	560.653.434	646.497.562	707.810.280	680.845.958	653.650.394	647.472.309
Chile total	1.548.795.596	1.689.298.490	1.792.006.224	1.876.984.360	1.846.245.595	1.834.241.676
Argentina total	735.948.403	847.539.212	917.750.476	866.819.920	831.243.794	815.443.044

Fuente: Caucasia Wine Thinking

## Anexo D

### Exportaciones de las principales 5 firmas exportadoras de Chile y Argentina a la OCDE

Argentina						
Dólares						
GRUPO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Grupo PEÑAFLORES	87.768.547	100.741.942	109.867.595	122.783.069	120.735.006	121.056.879
CATENA	76.170.503	92.200.788	127.986.838	104.967.913	88.872.141	97.103.108
LA AGRICOLA	32.661.093	33.575.865	33.790.524	32.191.317	29.794.119	30.961.342
TRIVENTO / CyT	26.773.302	26.418.364	25.509.922	29.212.805	27.513.754	34.535.656
NORTON	21.995.655	22.793.566	21.520.743	24.167.817	25.282.895	25.467.929
Total general	245.369.100	275.730.525	318.675.622	313.322.921	292.197.915	309.124.914
Chile						
Dólares						
GRUPO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TRIVENTO / CyT	362.797.276	365.149.225	388.704.820	406.956.655	410.237.625	413.359.814
FINCA LA CELIA / VSPT	108.640.218	104.084.026	102.170.110	108.075.011	115.068.729	117.886.363
VIÑA DOÑA PAULA	81.908.340	95.713.660	73.412.149	8.905.008		
GRUPO CHADWICK	48.619.618	46.681.150	41.763.759	44.813.851	42.539.569	46.237.426
VIÑA LUIS FELIPE EDWARDS	29.746.762	41.072.331	41.993.022	49.009.559	53.287.347	46.107.897
Total general	631.712.214	652.700.392	648.043.860	617.760.084	621.133.270	623.591.500

## Anexo E

### Entrevista a Germán Pungitore, Corporate Business Manager – Europe. Grupo Peñaflores

¿Cuál fue el cambio en las estrategias de exportaciones que hizo el grupo a partir de la regionalización? ¿Por qué fue motivado este cambio? ¿Cómo son estos modelos, en que varían? ¿Podríamos ejemplificarlo con el caso de Rusia?

El pasado nuestro es lo que existe actualmente en las bodegas locales, en la que cada bodega tiene una identidad que se representa por un equipo de gente, específicamente con Peñaflores anteriormente se hacía competir a Trapiche, por ejemplo, con Finca Las Moras, no era solamente competir con Catena o Zuccardi, sino que también lo hacía con bodegas del mismo grupo. Entonces había un representante en Rusia a cargo de Trapiche, otro de Finca Las Moras, otro de Santa Ana, etc.; y Cada uno trataba de encontrar al mejor importador posible, tratando de vender la mayor cantidad de cajas posible y no compartir información, simplemente se manejaba de manera totalmente independiente.

Haciendo un análisis rápido, el principal defecto que tenía era justamente eso, se perdía la inercia del conocimiento, de posibilidades, por ejemplo: un formato de botella solicitado a Santa Ana del cual no

disponía, entonces esa información no se compartía y por lo tanto no se le solicitaba a otra bodega y se perdía el *gap*.

Como segundo, teníamos en ese entonces 14/15 países a cargo, habían países donde se hacía Foco, pero como Rusia era un país emergente justamente no se le hacía foco, entonces la contra era que íbamos solo una vez al año al mercado, con suerte.

Otro punto importante, Como íbamos poco al mercado y por lo tanto conocíamos poco el mercado nos centrábamos en que el Importador funcionara bien y su manera de operar en el mercado, x ejemplo si era multicanal con foco en *off trade* tratábamos de darle soluciones, brindarle promociones para ingresar en más cadenas de supermercados, porque ese importador en particular estaba focalizado de esa manera entonces nosotros creíamos que no estaba las condiciones para hacer ventas en *on trade* o de *travel retail* o de otros canales porque tu importador te había dicho eso. Entonces de esa forma se perdía la foto completa del país y de la estrategia.

Como una virtud, era la identidad que uno tenía con la bodega, digamos que se ponía la camiseta de la bodega, y así era más fácil expresar detalles del enólogo, del proceso, del día a día, de la cocina por ejemplo conocías hasta al ayudante del enólogo, entonces todas esas vivencias con el vino son lindas sobre todo con las ventas *on trade* y creo que suma, eso un poco se ha perdido como punto desfavorable, pero en nuestra estrategia general comercial, obviamente nosotros somos más la parte fría ya que vamos a concretar el negocio, todo el resto es desfavorable, el tema de no compartir información, solo conocer a nuestro exportador, y no todo el mercado eran los puntos más desfavorables para mí.

Y después por el lado de lo nuevo, de que una persona esté a cargo de todo el mercado de Rusia y vaya con la bandera de Santa Ana, Trapiche, de más, tenga la opción de en tres días reunirse con tres empresas distintas

Virtud: La camiseta de la bodega y conocimiento profundo de la misma, enólogo, producción, etc. Día a día de la bodega.

Con la estrategia actual tenemos la ventaja de que yo llevo la bandera de la empresa y todas las bodegas, y en 3 días me puedo reunir con las 5 empresas distintas con oficina en Moscú, en San Petesburgo, con foco en *off trade* o en *on trade*. Te cuentan realidad distintas te hablan de devaluación como oportunidades y otros como algo terrible. Vas conociendo la personalidad de las personas, y vas armando un conocimiento verdadero del mercado con las diferentes voces, desde el vamos 5 reuniones en dos días y no una al año, en un solo viaje te enriqueciste 5 veces más que antes. A su vez el estar focalizado te permite estar 3 o 4 veces en el año en Rusia, Entonces en temas delicados, de promoción, seguimiento, te permite hacerlo porque estás en el mercado, ante una duda o un problema puedes decirle al importador que máximo en 2 meses estas allí, y organizas una reunión pudiendo tener una llegada más profunda.

**Antes en el otro modelo antes de la regionalización cuantas personas iban al año y con cuanta frecuencia en promedio?**

Eran 5 representantes, uno x bodega que en ese momento estaban en el mercado, e iban 1 vez al año o algunos cada 2 años, imagínate que surgía la posibilidad de un cambio por un nuevo importador que conocías en una feria, quizás no lo veías nunca, solo te contactabas por mail o x teléfono pero no es lo mismo decirle a este potencial cliente mira en dos meses estoy ahí, voy ver a mi actual cliente, si querés voy y te visito

**Esta diversidad de información que recibís de los importadores, decís que te ayuda a hacer una síntesis personal de la situación del país, A parte de los importadores, que otros informantes claves o que forma de obtener la información cultural o del mercado vos tenés?**

Al estar más en el mercado y al ser un jugador más relevante

Siendo Trapiche un grupo importante por tener más del 50% de vinos argentinos en el mercado sos reconocido y haces vincularte en el exterior por otros grupos como *spirits*, Pernod Ricard, y se comparte información con *partners* del mercado en general, de las embajadas, de *retailers* que es el segundo punto que profundizas. El primer resultado de este cambio es empezar a entender más el mercado en general y a los importadores. Como segundo paso empezás a ver dónde venden los importadores que generalmente son grandes distribuidores locales que no suelen comprar directamente a bodegas, sino a importadores, y también cadenas de supermercados con los cuales te reunís y son fuente de información. O sea reunirte con el último eslabón de la cadena que es un supermercado o un distribuidor de una región.

**Teniendo en cuenta esto que decís de los diferentes tipos de clientes que podemos llegar a tener nosotros, podés contarme como se dio esto de la división por canales dentro de Europa dentro este paso a la profundización en este modelo?**

Primero fue simplemente tratar de regionalizar en algunos mercados donde Argentina no era tan importante o relevante para el mercado como fue Rusia, 1 persona a cargo de todas las bodegas del grupo en Rusia, en casos más complejos como es Holanda, ya que si es más relevante Argentina y por la susceptibilidad de algunos clientes colocamos a 2 personas. Esa fue la primera estrategia, en lugar de colocar a 5 personas por país, comenzar a operar con una o tres personas y estas personas compartían la información nueva o importante del mercado. Se empezó a trabajar en equipo, con los éxitos los fracasos y de forma más enriquecedora que te hace trabajar de una forma totalmente distinta.

Y después como segundo paso a esta regionalización era seguir profundizando en esto de las regionalizaciones reduciendo a 1 persona x región, y el otro cambio importante era empezar a trabajar x canales, digamos 7 personas, de las cuales 4 están en contacto directo con importadores y los otros 3 manejaban las cuentas, *retailers* con supermercados.

**Y esto tiene que ver con que la naturaleza de las negociaciones es distinta o cual es el motivo para dividir por canales, cual sería la relevancia?**

Básicamente porque el modo de operar y el seguimiento que requiere un *retailer* o un supermercado es muy distinto a la de un importador. El importador tiene que "venderse" y tiene equipo de ventas y demás, y en los *retailer* sos vos el vendedor, vos te reunís, haces las promociones el seguimiento, vos tenés que estar ahí para que las ruedas sigan girando, sos el eslabón directo con el supermercado, son negociaciones mucho más agresivas; y en el caso del importador la relación es más amena, a largo plazo y generalmente vos lo ayudás a entrar en diferentes canales, entre ellos también el *retailer* pero ya desde el vamos el *approach* que haces es distinto y el trabajo que haces es menor con un distribuidor a un *retailer* por eso tenemos 4 personas con 70 cuentas de importadores y tenemos 3 personas con alrededor de 18 *retailers*.

**Cómo funcionan las "otras" bodegas locales que exportan?**

De 400 bodegas hay 10 que exportan el 50% y compiten con Peñaflor, trabajan como lo hacíamos nosotros antes, con 1 persona a cargo de Europa, con 15 mercados diferentes y visitándolo 1 vez al año. Entonces por todo lo comentado, seguimos teniendo ventaja en ese aspecto, quizás vos tenés un conocimiento del mercado mucho mayor por tener la posibilidad de visitar 5 importadores y más veces al año que otro que va un sola vez.

**Vos creés que estas bodegas que han hecho un cambio en su modelo de exportación, también han cambiado en su modelo doméstico, entendiendo al país con sus diferencias culturales o creés que no está relacionado entre sí?**

En Peñaflor previo al cambio en Europa se hizo el cambio en el mercado local, creo que fue x segmento de precios, todos los vendedores representaban a todas las bodegas y se separaron por segmento de precios de \$ 50 para abajo los más económicos y masivos, y después otro grupo que representaban todas las bodegas con vinos super premium. Y se especializaron por canal por *On trade*, *Off trade*, vinotecas y se dividieron e 6 regiones (BsAs, Cap Fed, NOA, NEA,etc) y apoyados además de por marketing, por *trade marketing*.

#### **Qué destacarías de Rusia, un mercado inmaduro?**

Yo vinculo a Rusia con China que provienen del comunismo, tiene territorios y poblaciones importantes, y vinculan al vino con el lujo y una manera de posicionamiento social, e argent y Europa el vino se vincula con el alimento en Rusia se ostenta vinos de U\$S 1.000 en un restaurant y la imagen del vino es muy importante, tiene una forma más agresiva de comunicarse, en las negociaciones regatean y cambian listas de precios, más violento, Proviene de una sociedad que ha sufrido guerras y necesidades, no tienen el glamour de un inglés en la negociación, aunque estos sean más agresivos todavía pero sutilmente. Los rusos parecen agresivos, serios o amenazantes y mucho se debe al idioma y la forma de gesticular al hablarlo, son mercados complejos con mucha corrupción, celos e idas y vueltas, los trámites legales son complicados tanto los nuestros como los de ellos para importar.

#### **Qué requerimientos tienen para importar?**

Los contratos que son prolongados duran solo un año y son muy complejos y detallados y las botellas deben llevar un sello fiscal o banderola que emite el gobierno y se la da una por botella al importador, eso se hace aquí en bodega y es muy complejo o con trabas aduaneras locales. O se deja en una ciudad limítrofe como Riga y allí un tercer actor, una empresa de logística desarma el contenedor, pone las banderolas y vuelve a consolidar y envía a Rusia. Todo esto lleva un incremento del costo y de tiempo en el proceso.

#### **Con este cambio cual puede ser un ejemplo puntual que puedas mencionar sobre este cambio en la estrategia comercial que hayas percibido?**

En Rusia hemos encontrado nuevos distribuidores para bodegas que no estaban siendo distribuidas, al poder empezar a entender el mercado pudimos darnos cuenta cuales son los distribuidores de importancia en este, y pudimos empezar a generar reuniones con ellos para ofrecer las bodegas importantes de nuestro portafolio, que no estaban siendo distribuidas, como por ejemplo Finca Las Moras, que no estaba en ese mercado. Encontramos al distribuidor más grande de vodka en el mercado el cual no tiene mucho conocimiento de vino pero si un musculo de distribución gigante y por medio de él llegar a todos los *retailers*. Hemos tomados algunas operaciones de *bulk* que antes estaban tomados por otras bodegas. Al generar muchas reuniones en las ferias uno conoce cada vez a más gente y potenciales negocios, hemos atacado a los principales importadores con bodegas locales argentinas o exitosas de Chile, complementando o haciendo ofertas superadoras. Actualmente estamos con dos distribuidores grandes que trabajan con bodegas argentinas y que no tienen un segmento de precios que estas bodegas argentinas no les pueden ofrecer y nosotros sí, tratando de cubrir esos nichos, esos gap que tienen sin reemplazar a ninguna bodega existente pero si cubriendo los espacios.

#### **Cual crees que es el segmento de precios o la oportunidad más grande que el grupo puede llegar a descubrir con esta regionalización del país?**

Sin dudas, por el tamaño y escala que tiene Peñaflor es la línea entry level, trabajar en precios dólares FOB en el rango de 20 dólares hacia abajo la caja de 9 litros es un segmento que Argentina prácticamente no puede cubrir, es digamos el producto que manejan las góndolas en el mundo. Queremos llegar a importadores y especialmente a *retailers* no provistos aún de este segmento evitando el margen que

genera el importador. El mercado del *private labels* de supermercados con marcas propias provisto x nosotros

**Algo más que quieras agregar con respecto a la regionalización en general o algo que quieras destacar de este mercado en particular?**

En realidad está todo por conocerse, es un momento de aprendizaje

**Cuál sería la amenaza más próxima que podrían estar enfrentando?**

Perder foco en importadores chicos, amenaza entre comillas porque en definitiva todo este cambio de estrategias en el fondo lleva a focalizar, en importadores más grandes y en nuestras bodegas. Entonces creo que a corto plazo nos va a traer grandes resultados en términos de volumen, a largo plazo veo que se van a perder las pequeñas marcas, los distribuidores chicos, y marcas con potencial pero que al no tener foco vayan desapareciendo.

## **Anexo F**

### *Entrevista a Patricio Watson – Gerente de inteligencia comercial*

**Básicamente lo que yo estoy tratando de entender un poco es ¿Cuáles serían como las buenas prácticas en la exportación de diferentes sectores de argentina? Y como referente el de vinos que es uno de los más desarrollados , y dentro de él de vinos el caso de Peñaflor por ser el actor más significativo. Entonces lo que llama la atención es que hace un año y medio, más o menos, se cambió el modelo de exportación, la estructura de comercio exterior, y eso implica diferentes procesos internos, implica una mirada hacia el afuera, no? Me gustaría saber es ¿Cómo describirías este modelo?, o ¿Cómo lo calificarías en rasgos generales, este proceso de cambio?**

Para mí marca que Peñaflor que es líder en exportaciones, y aun así decidió cambiar, en una analogía futbolística, un tipo que anda bien no se cambia, en este caso se cambia, entandes, tenemos un equipo que era ganador y aun así se decidió hacer este cambio y analizar el cambio que se había dado en Europa , eso habla del desafío que nos habíamos dado, yo creo que a largo plazo es que creos que es la mejor solución, presenta un montón de dificultades igual, y de hecho el otro día tuvimos una reunión interna evaluando un poco alguna de estas dificultades, bueno estuviste con Duncan, **-Voy a tener una reunión enseguida-** bueno, una de ellas es que es esto antes había una responsable por cada bodega en todo el mundo era responsable de esta bodega focalizado en tal ..... hoy tenemos 7 regionales que están concentrados en su región y la sensación que tienen algunos es que no quedo nadie pensando en las bodegas, ok después te puede explicar mejor Duncan como está organizado marketing, pero tenes básicamente dentro de marketing tenes un reporte dual o una responsabilidad dual que es que tenes gente de marketing para cada soporte específico y a su vez tienen un rol de pensar la bodega a nivel global esa segundo, esa segunda labor dicen algunos pocos desatendida entonces es un dificultad que se nos presenta a diferencia del modelo anterior. Algunos se preguntaban si no tendríamos que ver dentro de marketing a pensar el modelo. Yo separaría ventas de marketing. Claramente para adentro este modelo es claramente superador del anterior.

**Y por qué crees que este modelo es superador?**

Y básicamente por la información que va a desarrollar cada regional de su zona, el conocimiento de los mercados, y lo otro es la profundidad de esa información.

**Esta información en que categorías la dividirías? ¿En qué sentido podría obtener información sobre los puntos de venta , los hábitos de consumos, necesidades?**

Todo, porque está enfocado en solo una región solamente, antes tenias el mundo ahora tiene más bodegas pero en mercados mucho más reducidos, entonces necesariamente va a desarrollar un conocimiento local mucho más fuerte que en el modelo anterior.

**¿Y cómo se puede capitalizar este conocimiento?**

Y de hecho espera un segundo, de hecho esa es la idea, la idea es que estas funciones vayan rotando, cada dos o tres años si la lleva un experto en america latina, después cambia y hará un traspaso de información y otro regional desarrollara ese mercado y tendrá nuevos conocimientos y demás entonces vamos generando una base de información muy grande muy extendida en nuestra organización con este mecanismo

**¿De qué manera se puede capitalizar esta base de información extendida en la realidad? Como se puede implementar?**

Con mayor y mejores ventas y no que lograr aumentar... a ver que buscamos nosotros? Que dentro de cada mercado sepamos tanto de ese mercado que podamos buscar nuevos *retailers*, grandes clientes o si quieres nuevos clientes, que podamos mejorar el mix de ventas porque vamos focalizando los hábitos de consumo de cada lugar y ahí podamos aumentar o desarrollar la categoría argentina, yo creo que esos son los dos caminos: los nuevos clientes y mejorando el mix de ventas.

**Cuando te referis a nuevos clientes te referis a clientes que antes no se habían tenido en cuenta o a clientes que antes no eran accesibles, vos por ejemplo cuando hablas de ganar dinero ... saltan intermediarios?**

Ssi de hecho está pasando en Europa que llevan más tiempo regionalizados cada vez tenemos más llegada a *retailers* en directo y eso es un desafío también presentan sus propias dificultades pero sin duda y también resetearia esto de cubrir clientes que son fuertes localmente y que antes por esta visión global que había no había chance de llegar y ahora si.

**Cuando vos decís que Peñaflo era un equipo ganador te referís a un equipo ganador ¿En qué liga? Crecía mas que la .....Que Peñaflo crecía mas que lo que Argentina crecía en su totalidad**

**¿O sea, un ganador dentro de Argentina?** Por supuesto por ahora solo apreciamos en Argentina, si eso cambia próximamente como algunos dicen.

**Considerando que estamos hablando no del domestico sino también del mercado internacional ¿Cómo consideras que se mueve la competencia o si esta regionalización fue animada por la competencia internacional, ¿Quiénes serian los ganadores o jugadores en la liga internacional?** Es que la verdad hay otras bodegas a la que les va muy bien son importantes pero ninguna tiene el tamaño y la extensión de Peñaflo. Entonces no es que Peñaflo vio el comportamiento en otros competidores y fue a emularlos dentro de argentina me parece que peñaflo redoblo la apuesta que decidió profundizar y llegar a un nivel de conocimiento más alto que antes lo que tenia, pero esto no significa que estuviera copiando a un competidor, sino que innovo para encontrar nuevas formas de crecer, es decir Peñaflo estaba creciendo más que argentina y sin embargo decide encarar este proyecto.

**¿Entonces que despierta esta incomodidad, me decía por ahí Luis el día de ayer que podía estar motivado un poco por seguir un cambio que había comenzado en mercado interno y que había dado buenos resultados, vos estas al tanto que se replico lo que paso en mercado interno y se intento replicar afuera, o no?**

Ah mira vos, en mercado interno se cambió. Hay un nuevo *master plan* de distribución, se cambió la ruta de mercado, un desafío doble se dejó de lado distribuidores y este para globalizar, el canal de venta

directa, puede ser están cada vez conociendo mas sus clientes directos y por eso está elaborando este crecimiento, yo insisto que no va a ser fácil, esta dificultad que te planteo el departamento de marketing está muy bien que lo sugiera puede ser que requiera una revisión.

**Y esta falta de ownership de cada bodega vos crees ¿de qué manera se puede visualizar más simple? ¿Cómo la podemos identificar, como muchos productos compitiendo entre sí?**

Sin datar tantos nombres y demás con pero con innovación en algunas bodegas, o el desconocimiento del lanzamiento en un mercado ... se lanza un producto nuevo en estados unidos para una bodega y el resto acá no sabe esta como muy son como compartimientos estancos justamente porque están todos viendo regionalmente en lugar de ver a nivel global.

**Eso a nivel de marketing y ownnesy a nivel de ventas que desafío presenta el nuevo modelo? ¿Cuáles son las principales amenazas que se enfrentan?**

Mira una que yo pensé que iba a haber que se iba a desarrollar era que antes había regionales que tenían la camiseta puesta en la bodega tenían que hacer click y dejar de pensar en su bodega y empezar a pensar en su región y eso tal vez llevaba a que algunos tengan que hacer la rehacer la apuesta y esto los lleva a que tengan más simpatía con una bodega que otra y eso los lleve a focalizarse quizás inconscientemente a focalizarse en esa bodega en esa región creo que igual eso no está pasando era un miedo que de antemano pero creo que no está pasando igual dicho esto esos chicos que antes eran expertos de una bodega conozcan tanto o más que esa bodega que antes llevaban puesta y conozcan lo que antes llevaban Trapiche hasta ese grado de profundidad el portfolio de Esteco, de Finca las moras, mascota y demás creo que por ahí pasa el desafío.

**¿Y vos crees que esto inevitablemente va a llevar a la racionalización de los portfolios?**

Espero que sí, opinión personal.

**¿Cuando ustedes pensaron en ampliar esta regionalización que estaba actuando en Europa se basaron en algún marco teórico conceptual, en algún modelo que conocían anteriormente, como fue que se armó la estructura?**

No creo que la idea estaba dada desde bastante y lo que se demoro fue en dar el puntapié inicial. Europa fue un caso testigo, si quieres. Dijimos vamos a ver cómo nos va allá en Europa, realizamos esta regionalización acordate que esto llevó cambios a nivel estructura. La creación de back office es también resultado de esto. El back office no existía tampoco en la estructura de antes pero la existencia de Europa regionalizada llevó necesariamente a la existencia del back office y se extendió esa función que no había.

**¿Y cuando vos decís que se tomo a Europa como caso testigo y a raíz del éxito de este caso se decidió ampliar la regionalización como se midió o como se detecto este éxito de Europa? ¿Cómo midieron en Europa el impacto del caso testigo la implementación de la regionalización en primer lugar?**

Miró lo que se implementó (yo no estuve en ese momento) pero me imagino que lo se miro es un nivel de ventas en coyunturas distintas pero se pueden analizar igual, se hablo también del estilo de trabajo como funciona el equipo, porque la distribución de Europa es un poquito compleja no es solamente por regiones sino también por tipo de clientes...

**Si hay como un segundo nivel de especialización por cadena y por región**

Exacto con lo cual tiene una complicación un punto más alto.

**¿Vos crees que esto se debe imitar en el resto de las regiones?**



Creo que sí, si lo tercero es que el embotellado es igual no está por región tenes pensado una sola Europa ese supongo que eventualmente.

**¿Vos trabajas en un departamento de inteligencia comercial que depende de quién?**

De COMEX, es decir del depto. Comercio exterior que depende del director de comercio exterior. Tenés gerentes regionales y tenes dos gerencias que son transversales que no están focalizadas en una región sino en todas, marketing y esta.

**¿Cuál es tu función dentro de esta estructura?**

Y tratar de ayudar a los comerciales de dotarlos de mas información incluso negociar con grandes clientes te diría para el desarrollo de negocios a nivel corporativo es decir Pablo tiene su visión en donde en el caso de grandes clientes si bien la venta la organiza el gerente regional hay tres interlocutores también, o como quieras llamarles hablando de estrategias de negocios a nivel general entendiendo la estrategia de ellos de un gran cliente en cuestión, después marketing hablando de portfolio oportunidades de posicionamiento que tiene cada una de las bodegas y después la gerencia comercial son las tres interacciones por supuesto que el que vende es principalmente el regional pero hay 3 interlocutores de alguna manera con el cliente.

**Bueno vos me decís que hay una estrategia general o macro a nivel corporativo, ¿cual es la misión o el objetivo principal que hoy tiene la división internacional de la que dependes?**

Yo me referiría a que estamos tratando de obtener clientes o encontrar clientes y hablar su mismo idioma es decir en los casos de *retailers* explicarles que nosotros entendemos la importancia del margen del negocio, la importancia del capital de trabajo, ehh por el tamaño de Peñaflo podemos hablar en el idioma de ellos y entender sus preocupaciones, sus anhelos, por ver su crecimiento y ofrecerles una propuesta de negocios alineada a su propia gestión, como objetivo, lo sabes vos, queremos llegar al 33% de share. En breve asi que Peñaflo exporta 1 de cada 3 botellas argentinas.

**¿Esta botella sin importar el nivel del precio?**

En principio si, pero siempre importa, Peñaflo igual, si vos te fijás y esto es una estadística esto no es opinión, es dato: Peñaflo exporta en promedio a un precio más bajo que el mercado argentino esto yo quiero que con el tiempo el gap lo vayamos reduciend.

**Pero por ahora el objetivo es en términos de volumen y no en términos de contribución marginal. ¿Como está planteado hoy el objetivo es?**

Yo te diría que el objetivo que está más arriba es ese, pero eso no quita que estemos buscando mejorar el mix, de hecho en este ejercicio venimos por ahora perfoando por debajo en volumen pero con pesos igual o mayor que el año pasado o sea que hasta ahora no hemos aceptado a crecer a la misma tasa que el año pasado pero aumentando o mejorando en eso.

**¿Cuando vos me decís que uno de sus objetivos es encontrar a estos altos clientes y hablar en su mismo idioma, estaríamos entendiendo por ende que el objetivo de Peñaflo es relacionarse con ellos, o dónde ve el negocio? ¿Es en las grandes cadenas de supermercados con venta directa?** – En algunos casos precisamente en estas regiones o países donde estos grandes bebes están mas desarrollados que se yo hablar a nivel regional con Metrotesco que tiene presencia en ventas en 40 y más de 10 países respectivamente eso es viable, podría ser, por supuesto tiene sus riesgos no?, estos *retailers* te piden, son muy exigentes con los precios en consecuencia los márgenes son bastante intensos te diría ajustados, pero llegaríamos a volúmenes que de otra forma no podríamos llegar, estos *retailers* si vos via intermediarios no llegas dos veces es imposible, la única forma de llegar a ellos es en forma directa .

**¿Y en qué forma se previene una situación como paso con mostos unos años atrás, donde la venta de mostos estaba concentrada principalmente en un solo cliente y por cuestiones de coyuntura no se llegó al precio?**

Yo separaría porque el embotellado es un negocio estratégico, el mosto a granel es más de oportunidad que depende por supuesto de la cosecha argentina, la coyuntura económica, cualquier costo cualquier precio que estemos elaborando aquí en Argentina y nomás, tenemos un cambio y te diría a corto, dicho de otra manera Peñaflor puede darse el lujo de un año no focalizado en la exportación de mosto a granel pero no pasa eso con el embotellado si lo hace foco.

**¿Teniendo en cuenta la importancia de este embotellado que la característica de este embotellado es el agregado de valor con buenas prácticas de diseño por ejemplo, de qué manera vos crees que esta nueva regionalización impacta en mejorar este agregado de valor?** Mira no me sorprendería que próximamente tengamos un pedido de algún diseño que surja o acompañe a una región y después podamos aprovecharlo en otras regiones que su génesis sea fruto de la interacción y del conocimiento que tenemos de alguna región en particular.

**Además del ownership de las marcas y las bodegas consideras que haya alguna otra amenaza que se deba considerar fuertemente o que sería motivo de atención en este modelo?** – un riesgo sería que para que muchos clientes nos pidan SKU's nuevos, porque una proliferación de SKU's exagerados hay que tener cuidado con eso, lo que estamos haciendo en consecuencia es tener una bodega que esta focalizada en esa clase de negocio muy puntuales y no bastardear el portafolio de Trapiche.

**¿Al crecimiento que hay de bebidas espirituosas bebidas gaseosas, jugo en algunas regiones y como puede.. Supongamos que un especialista regional identifica la oportunidad de desarrollar una bebida no necesariamente vino? En una región la idea es juntar incluir otro tipo de bebidas como puede ser el fenómeno de olita o otros vinos dulces?**

Sin duda el foco va a seguir siendo vino o productos elaborados a partir de vino ahora eventualmente que puede pasar, costo muchos años que Peñaflor se animara a distribuir un producto que no sea vino, eso es lo que está pasando si me preguntas a mi estaría buenísimo exportar que se yo los spirits que se elaboran localmente empezando por lo que es America latina, estaría muy bueno

**A modo de cierre tengo una pregunta que, igual lo charlamos bastante, mas alla de este objetivo que vos me decis de sacar share de otros competidores, ¿cómo crees que este nuevo modelo puede llegar a agrandar la torta?**

Aca dejamos Chile de lado, Si, historia argentina, Peñaflor hoy con el modelo regionalizado, y puede llegar para mí, lo que es el sueño nuestro, a impulsar o justamente dar crecimiento de la categoría Argentina. Te doy un ejemplo: en UK Argentina es reconocida por los consumidores, la mitad de los consumidores reconocen a Argentina como origen de vino. La mitad de los consumidores de vino en UK reconocen a Argentina como origen de vino, pero solo ¼ de ellos los probó, ahí tenés una forma simple y concreta de donde están en la categoría, tenemos que lograr que mas tomadores de vino británicos prueben vino argentino. Yo creo que esta clase de conocimiento muy específico de las regiones el ayuda a lograr un camino para lograrlo.

## **Anexo G**

### **Entrevista a Duncan Keen, gerente de marketing de comercio exterior – Grupo Peñaflor**

**Estoy tratando de analizar el giro en las estrategias de exportación que ha tenido el grupo Peñaflor en la exportación de vino. Voy ejemplificarlo con dos mercados de Europa, un mercado maduro y un mercado emergente. Me interesa ver es un poco cómo se dio el cambio de la regionalización, en**

**búsqueda de qué se implementó, si fue para mejorar las debilidades que se estaban observando y un poco qué es lo que suscitó este cambio.**

Si yo trato de resumir creo que ciertas discusiones se suscitaron a partir de gente que lo pensaba. Es como que te presento una situación y tenes una conclusión o un punto de vista diferente a lo que existía. Un montón de esas discusiones yo recuerdo que las planteé yo. No entendía. Se pensaba que en el vino cuando sos grande, sos malo. Yo te puedo asegurar que en un supermercado, en el que argentina no le pesa más que el 3% de sus ventas, honestamente quieren simplificarlo lo más posible. No se va a ganar o perder el bono por Argentina. O sea, el tipo quiere simplificar: en vez de lidiar con 15 personas prefiere lidiar con una. Si lidia con 15 quizás a la mitad no se los banca, o no le cumplen a tiempo. El vino es volátil, complejo. Estoy seguro de que ese tipo que maneja una cadena de supermercados y tiene que manejar esta complejidad para algo tan chico busca simplificar. Entonces yo les comentaba de los supermercados, desde mi experiencia previa, de que se debía hacer al revés. El vino no pesa mas del 10% de sus ventas, así que si yo soy responsable del *retailer* no le quiero dedicar, lo pongo en piloto automático. Entonces un poco saltaba de ese punto de vista, pero creo que después también muy rápidamente empezó a haber esto de "Che queremos crecer así, creciendo a doble dígito o en forma agresiva" y te dabas cuenta yo siempre decía, les decía tenemos un grupo de generalistas que saben un poco de todo, saben un poco de vinos de todo el mundo, de *retailers* de todo el mundo pero nadie es especialista. Me doy cuenta cuando discuto una organización con alguno de los comerciales. Más allá de la superficie no sabían... sabemos de todo un poco y poco de mucho. Imaginate había bodegas que eran tres tipos y estas con los mejores del mundo, nada qué vas a saber de cada mercado? De pedo lo ves una vez al año. Una vez tuvimos esa discusión, cada cuanto lo visitas a tu cliente? Una vez al año, y lo veo en ProWein.. Cómo lo manejas? Bueno miramos a la competencia, habría que tratar de ver un competidor que hace las cosas bien, o sea por ahí vemos un ejemplo de Casillero del Diablo de Concha y Toro para mi los tipos no se venden un millón de cajas en UK y están creciendo a doble digito vos decís cómo están haciendo? Y sabes que pasa? Que se juntan todos los meses con todos los encargados de cuentas, porque están allá, en el mercado. Entonces con este modelo lo que dijimos es que en vez de que 7 tipos lo vean una vez al año a este tipo, uno lo vea 7 veces. Cuando arrancás no es tan fácil decir bueno, tengo 7 recursos para una bodega a lanzar porque me reparto el mundo en 7 regiones y voy. Tenías 3 tipos para arrancar ..por eso tiene sentido al principio, llega un momento de maduración donde ya tenés una cierta escala que te permite esta especialización que honestamente es solo una cuestión de tiempo. El próximo 2.0 va a ser instalar equipos más robustos basados en las regiones, hoy en día vos tenés 7 tipos de Peñaflor desparramados por el mundo, yo me imaginaria que en 3 años 5 años ése grupo se duplicó, vas a tener más gente afuera porque te va a interesar, probablemente no lo hagamos tan agresivo como Concha y Toro, Concha y Toro. Siempre hablamos ellos tienen un costo muy grande que lo gastan con ebitda (comparado con nosotros), pero los tipos por ahí están sembrando, están sembrando , están sembrando y en un momento te armaste una estructura que por ahí está sobredimensionada para el negocio que tenés actual, que te va a hacer crecer a doble digito. Llega un momento que esta estructura te va a quedar bien. Es su manera de cómo atacarlo, pero si me preguntas a mi como se dio este cambio creo que fue una mezcla de dos cosas: puntos de vista distintos y discusiones.

**Y además de mirar hacia afuera, cuando decis que hacían el análisis de Concha y Toro, a qué otras bodegas o corporaciones se observó?**

Después tenés a todas las americanas, las americanas son bastantes entrópicas tienen un mercado tan grande que casi, de vuelta, que casi todo ...80% 90% se consume en Estad Unidos, se exporta algo, pero como tienen un mercado tan grande ellos no se calientan mucho entonces no es un gran ejemplo Constellation, Gallo, Wine Group. Es como tener un mercado para ellos y son autosuficientes, cuando miras otras regiones tenés Italia, Francia, Alemania todos ellos son los más grandes productores , en realidad es una industria extremadamente fragmentada y hay poquitas empresas grandes como de Wine

Group o Constellation. Si hay grupos pero a ver de vuelta tampoco son tan tan grandes y por lo general nos miramos con Chile que es el más volumétrico que exporta mucho, de la 100 cajas que produce te exporta 80 entonces están organizados es un mercado un origen que está volcado a la exportación este y más porque nosotros conocimos gente que trabaja en el grupo Peñaflores y de repente estaba trabajando en estas empresas chilenas y con algunos nos pusimos a hablar, che cómo están organizados? Ahh de esta manera, como todo tiene sus pros y sus contras, bueno el que más miramos es Chile, te soy sincero, porque son más parecidos a nosotros que nosotros a Estados Unidos, hay más en común con Chile que con Italia, Francia.

**Cuando vos mencionas la diferencia entre el modelo anterior y el posterior, mencionas que en vez de que vayan 7 personas 1 vez al año a ver un cliente, va 7 veces una persona a ver un cliente. Si tuvieras que hacer un juego de comparaciones entre un antes y un después ¿Cuáles serían los principales cambios que vos observas?**

Yo diría la frecuencia de contacto con el cliente y después la otra cosa que cambió pero tiene que ver con probablemente sea una consecuencia de esto es cuando vos haces este cliente y sabes que lo vas a ver probablemente 5 veces a año por decir vos vas a verlo y decís sabes qué yo ya no te negocio por una bodega, yo tengo un grupo de bodegas, entonces el negocio del que estás hablando no está en una de nuestras bodegas entonces el negocio si nuestras bodegas tienen 5 puntos de share y de repente vas con cinco bodegas che yo te estoy manejando el 25% de tu negocio con Argentina, entonces cuando vos ya te crees o tomas dimensión de eso decís: para cómo hago para crecer del 25% para que crezca doble digito entonces con todos te pusiste a armar planes de 3 años a 5 años. Todos empezamos con esa modalidad, entonces, bueno che a ver cómo puedo hacer crecer esto más rápido? Cómo te puedo ayudar? Entonces ahí empezó la otra parte que son las inversiones: cuando vos ibas solito con 1 bodega que pesaba solo el 5% vos querías llevar inversiones y te quedabas sin gasolina era como al tipo no le movías una ceja. Ahora cuando juntaste 5 bodegas el tipo dice quiero ver puede haber algo interesante, esto es esto desencadenó lo que en Buenos Aires llamaron A&P especiales, acciones especiales para tratar de crecer más rápido, eso fue algo que cambió mucho y logró que el *buyer* preste más atención, yo decía siempre era como a ver cómo estamos? Pretendiendo ser una carmelita que no lo somos en el sentido de decir soy chiquitito soy el 5% de Argentina soy igual que el resto de las bodegas argentinas cuando aparece un grupo que tiene un cierre del 20 en su momento ahora un 25, yo digo a ver el supermercado, el comprador te juro que no va a sentir, no se va a avergonzar nunca sabiendo que vos pesas el 20 y no el 5 es más le va a gustar esta idea, por lo que te decía, simplificar, vos hablas con un tipo manejas 5 bodegas si, todo con vos lo hago? Fenómeno no voy a tener que lidiar con tantas cosas chiquitajes. No lograron solo que nosotros vayamos diferentes al tipo, sino que el tipo nos recibiera diferente, lo que hizo un cambio de chip, ¡tengo que lidiar con este!

Yo te pongo el ejemplo más claro lo que fue la Coop UK que fue el mejor ejemplo de jugar a tus fortalezas. En vez de ser una carmelita, ir a decir: yo soy tu solución. Sin ser pedante, decirle: yo te puedo manejar esto más tranquilo. Se buscó partners para ofrecer menos SKU's que se diferenciaban entre sí. Finalmente la compradora se fue al extremo y solo tuvo 11 SKU's de los cuales 8 son marcas nuestras y 3 son marcas de ella que se los hacemos nosotros a 2 de las 3. Entonces, se volvió extremadamente dependiente de nosotros. Así si nosotros hacemos una macana nos la llevamos puesta nosotros, bueno ..... ella redujo de 50 a 11 SKU's y las ventas le habían crecido el 40% creo el primer año. La chica ya no está más con nosotros, la promocionaron fijate las vueltas de la vida. Ahora tenemos el riesgo de que por ahí van a meter a otro a competir con nosotros que es lógico que pase. La posición que tenemos hoy en día es demasiado dominante, si hay un nuevo comprador va a mirar a otros proveedores, pero ese es un buen ejemplo de jugar a tus fortalezas. Con el contexto que teníamos hasta el año pasado que todo era el tipo de cambio, el retraso del tipo de cambio, tener que pagar el 5% para exportar que después es una locura para que el banco te lo liquide es un perno, tenés una cantidad de cosas que al chiquitito de verdad lo

hacen pelota.. Entonces cuando vos te quieres sentar a negociar en la mesa, quién te puede negociar esta cantidad de plata? Los dedos de una mano te sobran a lo pavote, son probablemente 1 o 2 más si tienen ganas y no todos se quiere meter en ese juego, o sea digo: a Catena no le interesa meter en ese juego. Están demasiado en otra cosa, somos más nosotros que tratamos la solución de Argentina integral. ¿Quién mas? Zuccardi hasta ahí nomas, No solo son una marca. Entonces empezás a ver quiénes son los demás y no pueden competirte, mismo a los supermercados no le gusta. Ponete como consumidor: vas a ver que es como una decepción, cuando vas a comprar a una góndola y ves solo Trapiche. Vos qué pensás? Hoy no quería Trapiche... a mi me lleva a pensar mal, estos habrán firmado un contrato de exclusividad con estos, estos habrán revoleado el precio y este pibe les compro todo porque es algo que les quedo colgado y lo vendió a un precio ridículo... te da una sensación como uhmmm porque hay esto y solo esto? Y de las razones que se me vienen a la cabeza, ninguna es buena como consumidor. Dame una diversidad dejame elegir, haceme pensar que puedo elegir, aunque yo se que al final hay algo maquiavélico en el fondo, pero a ver, dejame pensar que yo puedo elegir cualquier cosa de acá, ... por eso es importante que haya diversidad de marcas, que no haya una sola marca, y si lo podes manejar con poca gente de modo más o menos eficiente mato dos pájaros de un tiro, medio con poca gente y tengo toda la diversidad que quiere tener un consumidor, venís a mi store che tiene una rebuena elección marcas de vinos argentinos no vayas a ese otro que solo tienen uno, encima a esa marca no la conoce nadie

**Teniendo en cuenta que el distintivo de estos productos o el valor agregado del vino argentino vendría a ser como las buenas prácticas de diseño en un sentido amplio, vos cual crees que es el rol del equipo de Marketing en este cambio, porque hasta ahora hemos hablado de aspectos mas bien comerciales de negociación , racionalización del Portfolio y demás, desde el punto de vista de la comprensión de las necesidades in situ del entendimiento con los consumidores y demás, ¿ Cual vendría a ser el rol y el desafío del departamento de Marketing?**

Nosotros tenemos muy buenos *partners* en muchos lugares del mundo y hay varios de esos *partners* que hacen estudios de mercado, de segmentación. Tenemos la ventaja de que antes de empezar armar el departamento (porque antes había una persona sola vos sabes, Fer... no podía hacer estrategias, mas que atender el día a día) Comenzamos a hacer es contactar a todos y empezar.

**¿Por cuánto tiempo estuvo solo esta persona como único recurso en el departamento de marketing?**

Esto fue en octubre de 2012.. cuando yo entré en realidad ya estaba Martita que le estaba cubriendo la licencia por maternidad a Fer

**¿ Y hoy cuantas personas constituyen el departamento de marketing?**

Creo que somos 10 pasamos si vos queres de 1 a 10 personas, somos otras 6 de diseño que antes habían 3 de diseño. Pensábamos entre nosotros, ¿che como le voy a esto, como voy a enganchar el cliente? Lo que vos siempre tratás de hacer es darle información al comprador de cómo tiene que manejar el negocio de cosas que estén sucediendo, de *trends* nuevos, cosas, ayudarles a abrir los ojos y lo que tratamos de hacer en ese sentido es mas de hacer es tener capitanía de categoría le pedimos a muchos de estos clientes si nos pudieran compartir que tipo de segmento manejan y además empezando a buscar agencias que se pudieran dedicar al análisis del negocios del vino como Wine Intelligence. En mi experiencia de Gillette buscaba una segmentación de consumidores, de perfiles. En el mundo existen 6 o 5 segmentos de consumidor que comparten los mismos deseos aspiraciones comportamientos, nada mas. Esos 5, 6 segmentos tienen distintos pesos en distintos mercados. Cuando hay influencias religiosas te aparece algo especial, pero en general es muy limitado el mercado. Lo que empezamos a hacer es esta segmentación y tratamos de entender cómo son los consumidores y como varían esos en cada mercado y bueno esto es lo que hicimos pidiendo la presentación de mucha gente y con esta agencia, nos dimos cuenta que en realidad los segmentos tenían distintos nombres pero básicamente las motivaciones, aspiraciones, deseos

eran básicamente las mismas. Nosotros eso lo queríamos entender porque bueno ahora somos un portfolio de bodegas tenemos 5,6,7 bodegas de las cuales yo a cinco digo le queremos construir esto, entonces digo bueno ¿cómo diferencio? vos estas comprando argentina que pesa 3%. Por qué necesito tantas bodegas? Tenemos que lograr esa manera de poner a cada una sus visiones para ayudar a evitar que se solapen. En vez de hablar de la zona, se habla de a qué consumidores está dirigida. Antes, incluso los nombres de las bodegas variaban entre mercado doméstico y mercado externo.

**Y en este tema del vínculo con el mercado interno, algunas de las personas a las que les hice esta entrevista, mencionaban que antes que ocurriera esta reestructuración del departamento de Comex una reestructuración dentro de mercado interno, que en algún punto había tenido que ver con dividir el país en regiones y tratar de hacer algo similar a lo que después se ha tratado de implementar en Comex. ¿ Vos estas al tanto de lo que paso, se compartieron resultados?**

En realidad fueron cosas en paralelo cuando la compañía se dio cuenta de que necesitaba más especialización que generalización porque el mercado interno tenía los mismos problemas que nosotros, si vos te vas un poquito hacia atrás, por lo que me han contado también cada bodega tenía su propia fuerza de ventas acá, después las fueron juntando por decir de las más importantes por equipo así empujan las 3 bodegas a la par y después lo que se empezó a decir es sabes que tenemos que ser especialistas por canal y según el canal empujo la marca o sea la bodega y la submarca, estas marcas van a ir al canal de los sub distribuidores ... , estas a los mayoristas y estas a los *retailer*, che juguemos este partido de esta manera, ellos se mandaban medio, creo que en general ya estaba la conversación de debemos especializarnos,. Yo entré a la compañía por Axel que fue quien me contrató a mi porque lo conocía de Gillette. Con él trabajé solo 3 meses, de esos 3 meses porque después se fue a mercado interno al puesto que tiene hoy en día. Cuando se fue, me acuerdo charlando acá pasa lo mismo, vos te frustras de otras cosas en Comex, mercado interno es complicado. No tenemos un distribuidor de por medio somos nosotros

**¿Ustedes trabajaban juntos en Gillette?**

En realidad, no. Estuvimos 13 o 15 años pero nunca trabajamos juntos

**¿Me refiero a la cultura organizacional, la compartían?**

si seguro. Ellos en mercado interno dijeron pucha nos tenemos que especializar, y se pegaron un montón de palos, creo que hicieron tres o cuatro reorganizaciones pero todavía siguen reorganizando en lo que llaman la ruta del mercado. Es lo mismo que otro marketing, cual es la manera más eficiente. En marketing fue aprender a jugar más en equipo en vez de por bodegas por si solas , es por una estrategia más deliberada, siempre hacíamos una analogía de cómo se para un equipo de futbol, che no somos todos, todos no jugamos de 9. Con la regionalización va a haber uno que va a jugar de 9, después están dos laterales y va a ver uno va a subir y va a quedar en el centro que le voy a pedir que tire siempre al segundo palo porque ahí donde va a estar el 9, como cada uno con un rol complementario, nosotros lo que teníamos en el principio era como un desorden, era como empezar un partido como niños, corriendo todos atrás de la pelota de forma muy ineficiente.

Todavía nos falta, vos fijate la alineación de portfolios entre mercado externo e interno. Casi son las mismas marcas de mercado interno que tenemos en Comex excepto en Trapiche, que en Trapiche en varietales y en gran reserva tenemos cosas distintas, todavía nos falta eso el resto alineamos discontinuamos a Michel Torino, de El Esteco pasamos a Finca Las Moras los alineamos, desde un estilo de guardas viejo a como los de mercado interno a todo moderno, escindimos Santa Ana que tenía vinos de alta gama que no los podía vender y eran unos vinazos , no los podía vender porque decían Santa Ana, nada lo cortamos y lo escindimos creamos Mascota ahora lo tomaron mercado interno a eso, como un montón de cosas de Portafolio que se rearmen de rebote.

**¿Vos cual crees que es la especificidad de Comex que hace que valga la pena que aun los departamentos sigan separados?**

Decís de mercado interno y Comex? Para mí no tiene ningún sentido, no tiene ningún sentido yo hace un año que estoy luchando con esto porque me parece hoy en día la estructura que tenemos en Comex es un himno, un canto a la ineficiencia, yo estoy seguro que si a un accionista le decís che las cosas como, tenemos un montón de plata para invertir, siempre los recursos son limitados, pero comparado con la plata que está llevándose mercado interno comparado con lo que invertimos en Comex es un chiste lo que tenemos en Comex, y vos te pones a pensar que tenemos 30 puntos de share en Argentina y 25 afuera. Tenemos muchas oportunidades, muchos dólares y sin embargo estamos invirtiendo todo acá en Argentina. Pero el mayor canto a la ineficiencia no pasa por eso, es como que destaquen una persona que maneje la estrategia o de marketing, hoy en día no somos ni siquiera dos, probablemente somos como 4 entendés?

**Viendo lo que pasa en el mundo y la cantidad de tendencias que hay se pueden replicar en el mercado interno y viceversa, ¿no?**

Claro totalmente, pero todavía no se concreta.

**Vos crees que con esta unificación con una cabeza pensando en innovación y cuidando lo que sería la imagen de cada bodega se puede solucionar este problema como del ownership que plantea este nuevo paradigma?** Si, creo que si eso debería simplificar las cosas te voy a dar un ejemplo, hoy en día nosotros estamos exportando más de 100 marcas en Comex más de 100 marcas las primeras 30 hacen el 92% de la facturación ahora yo y mi equipo le tenemos que dedicar tiempo a esas otras 70 marcas que son las que generan el 8% , un montón de tiempo le estas dedicando y aplica eso a todos los recursos de la compañía: a producción, todo lo que es compras. Es una cantidad de laburo y la verdad honestamente en un momento tenés que hacer foco. Me focalizo en hacer estas treinta y si una de esas 30 no tiene suficiente potencial lo discontinuo y arranco con una nueva. Queremos hacer todo y todo vale 1, y no vale todo 1. Para mí tener esta estructura te empieza a ayudar para eso porque sino lo que permitís con estas cosas duplicadas es ineficiencias,

**En el caso de desacuerdos quién sería como el arbitro en las disputas?**

La tiene que liderar marketing, marketing tiene que liderar y tratar de encontrar la mejor solución entre mercado interno y externo.

**¿Hasta que punto crees que hay una tensión entre esta voluntad de querer entender el mercado y darle soluciones distintas y no diversificar los Portfolios ni cambiar muchos distribuidores?**

Totalmente correcto pero esto es lo que te agarra la realidad o sea vos esta laburando de una manera y ahora estas dándote cuenta que che sería más eficiente de esta manera y tenés que cruzar el río me entiendes es como una película en movimiento y es ¿cómo lo cambio? nosotros decíamos como las primeras cosas sabes que tenemos que hacer deberíamos de tratar de ayudar a todos nuestros clientes en vez de tener contratos por bodega vos tenés contratos por marcas. Las marcas las marcas te van a proteger vos, lo que vendes son marcas. Estos pequeños pasos son conversaciones difíciles que hay que tener, pero las tenés que tener, entiendes porque si no te quedas produciendo vino como hace 130 años atrás.

**De hecho hay casos en que se ve , se me viene a la cabeza Alemania donde se diversificó la distribución de Trapiche y está funcionando por lo que entiendo muy bien, hay tensiones entre los distribuidores por supuesto...**

Pero justamente eso es más como nosotros lo manejamos. Vos vas te especializas bien el canal on trade, vas a ir con estas marcas (ahí globalmente deberíamos proteger las que vayan) El problema es cuando te encontrás con una realidad donde hay mucha presión de crecimiento, entonces prácticamente no tenés tiempo, no tenés el lujo del tiempo para darte entre estas discusiones y que por ahí puede implicar que en el corto plazo te saquen el volumen, te saquen foco. En la vida hay que tomar opciones y muchas veces lo que hacemos en GP es lo quiero todo, quiero todo y trato de seguir hasta el fondo hasta un momento como que revienta la situación pero yo siento muchas veces que nos pasa eso como al no tener las discusiones que tenemos que tener, habrá que tomar esas decisiones difíciles te lo digo porque yo ...pasa por una cuestión de resultado estamos todos trabajando con bonos con targets.

**Y considerando el cambio de paradigma que tuvo Catena y que la escala no compite con la escala que tiene Peñaflor, cómo consideras que ellos consiguieron hacer este traspaso considerando que ellos no tiene la escala mencionada?** Es completamente distinto o sea ellos no tiene una carrera así como nosotros.. No es su visión, probablemente sea ofrecer vinos de la más alta calidad como, ser reconocida como la bodega icónica argentina, realmente va por otro lado, es otro negocio, tiene otra visión. Por ahí los Bemberg tengan la misma visión de dejar el negocio a sus nietos, pero uno lo que quiere construir en tamaño como el 5° grupo vitivinícola del mundo y otro dice quiero ser el pionero que innove en todo lo que sea alta gama.

**Y cual crees seria las ventaja, vos me hablas de dos maneras distintas a un nivel de negocio porque crees que difieren tanto estas dos visiones?** Porque honestamente creo que una es una familia y las otras son corporaciones. Se podrá decir mucho de Nicolas Catena pero el puso argentina en el mapa y creo que busca esta grandeza. Se quiere ir con este legado

**Y vos crees que el grupo Peñaflort antes de que se vendiera, con la familia Pulenta, tuvo esas aspiraciones o que siempre tuvo una naturaleza distinta?** No ... antes esta empresa era un montón ....más como un consumo masivo. El otro es más selectivo como son modelos de negocios más de descarte mi vino no va tratar de estar en todos lados: va a valer de 19 a 25 dólares, no se va a vender a 14,25. Tengo solo 30.000 cajas y funciona como una dinámica puramente suiza.

## **Anexo H**

*Entrevista a Luis Capelli, director de comercio exterior del Grupo Peñaflor.*

**Estoy intentando entender los diferentes modelos de negocios, de comercialización en la exportación de vinos argentinos. ¿Cómo definirías el proceso de “regionalización”?**

Es un modelo comercial porque todas las demás variables están vinculados a la venta. Esto básicamente es un modelo comercial de intercambio y negociación. Contamos con ventajas tecnológicas que antes no existían. No fue una idea que surgió de la noche a la mañana, es algo que se veía venir. Lo que nos obliga es a saber los detalles con más precisión que antes. Hay que ver las cosas con más detenimiento de lo que se pensaba. Ven que hay negocios en el vino argentino dentro de los grandes canales. Se está comprando vino argentino UK explota, nos va a dar muy buenas noticias. Alemania es un mercado de tránsito de mucho volumen pero bajo precio. El consumidor alemán no premia el vino. Diferencia con el americano (1er mercado). Rivalidad con el vino del viejo mundo. El tercer mercado que es increíble es américa (2000 marcas de vino). Hay grandes diferencias que la industria permite hoy: nuestra división de marcas de terceros es 3 veces Norton.

**¿Con respecto al liderazgo de Peñaflor, crees que es nuevo?**

Desde el punto de vista internacional, de la Historia, los pulenta, los procesos intermedios, creo que siempre ha tenido ese rol, y ahora lo cuantifica mejor. No se cómo explicarte: vos pones algo de esa



heladera dentro de un guiso y sale más rico. Por ejemplo, tengo una idea de un rosado o torrонтés. Lo pones dentro de esta distribución y sale rico, lo pones solo, y por ahí no sale.

Creo que ese es un atributo. El atributo es en lo local por el liderazgo, por ser la compañía quien establece muchas de las pautas libres, o muchas ideas de la industria, con mucha de su gente, sus inversiones o sus marcas. Desde el punto de vista internacional no somos nada, somos tan chicos, somos tan mosquito, finalmente cualquier cosa que sacas bien con determinado nivel de aceptación por calidad, marca, el mundo lo acepta, lo recibe bien, porque son novedosos, últimamente la gente tiene expectativas que argentina hace buenos vinos, las cosas son buenas y el tamaño es chico.

#### **¡El tamaño es chico del mercado que consume?**

El tamaño es enorme en el mundo. El mercado es grande y yo soy chico, 20.000.000 de cajas en más de 1.000, soy el 2-3%. O sea todavía puedo crecer al 10% dos o tres veces más que la exportación argentina, para que alguien empiece a darse cuenta de que molesto. Y desde el punto de vista de Peñaflo soy 5 en mil millones, no soy nada. Se confirma el teorema de que cuando sale un argentino al exterior se da cuenta que no es nadie, ahí lo ves. El Malbec, Daniel Pi hace unas cosas increíbles, los expertos nos ponen en un lugar privilegiado. Pero la industria que son los franceses, italianos, californianos nos dejan un lugar que es muy pequeño. Cuando haces algo bueno el mundo lo recibe favorablemente. Desde el punto de vista de la calidad. Desde el punto vista distribución también es atractivo porque el mercado está maduro, la gente no toma más vino, el crecimiento del consumo mundial es 0,5 anual. Muy pequeño. Para vender hay que sacar las botellas del consumidor que es tu competencia, para que el consumidor te vea, te identifique y te elija. Para un *retailer* tener una novedad que vende bien, es mejor que tener algo viejo que no vende, Argentina vende bien crece el 30% en UK. Lo demás está planchado, Australia no se mueve, Chile da para viejo o barato, siempre nos han recibido bien en el mundo porque Argentina porque somos una opción que crece y sus productos compiten en forma muy holgada con el mundo, por eso hablamos antes del clima continental, de los vinos de uvas maduras y demás, que tiene el país hasta río negro.

#### **Intento analizar los diferentes modelos que existen para exportar y trato analizar este cambio que en la empresa se llama regionalización. cómo explicarías la regionalización?**

Estar cerca de lo que pasa. Ahora queremos saber qué pasa, mediante un experto en cada mercado regional para entender dónde está la venta, que pasa, entender las variables de cada mercado. Entender por nuestra cuenta en lugar de tener un agente que nos contara qué pasa en el mundo del vino en ese país. Estar más cerca del consumidor y entender las variables de los diferentes mercados.

#### **Cual fue el cambio más sustantivo que produjo?**

Trabajar directamente sobre el canal de distribución. Trabajar directo sobre el canal de distribución, saltar la figura del agente, entender mejor el negocio y acceder a otros negocios que no conocíamos, vender o distribuir nuestros productos directamente con los grandes agentes de la distribución. Convenir la venta de nuestros productos con los grandes distribuidores de cada mercado en directo.

#### **Por qué no se dio antes?**

Por una cuestión de escala. Si querés vender a un mercado de 1.000.000 de EUR tenés que poder responder. En la actualidad tenés la capacidad de hacerlo por la madurez, la gente, de cantidad y calidad y con la cantidad de bodegas. Lo va a ser cada vez más. Hoy estamos en una escala pequeña proyectando lo que puede vender para el futuro.

#### **Vos crees que se va a hacer una profundización en términos cualitativos o cuantitativos?**

Vamos a comenzar a segmentar los tipos de vinos. Primero avanzar con vinos de consumo masivo, los vinos del año y los vinos Premium o de guarda. Según forma análoga a los canales, los canales van a ser también así. Esta compañía finalmente va a tener un experto en Walmart. Peñaflor vende a Wine Group en USA 250 millones de dólares. Necesito un especialista de ese canal, ese mercado, ese cliente.

#### **El modelo anterior de comercialización que fortalezas tenía?**

Ese modelo permitió conocer argentina y lo que éramos capaces de hacer, como productores de vinos. Fue una etapa necesaria, positiva y demás. Desde el punto de vista de la optimización de lo que hacemos, si tenés tantas marcas de vino no lo puedes soportar. Este modelo era así, tenía muchas marcas y buena capilaridad, movieron las expos de un millón de cajas a 20 en diez años.

#### **Cómo hicieron el cambio de modelo?**

Imitamos a lo que paso en el mercado domestico de comercialización de Bodegas a Zonas geográficas: Interior, BsAs, supermercados, y tuvo influencia la nueva gestión de Quilmes, antes era un amalgamado de bodegas y pasamos a una sola industria de vino. Tomó nuevo impulso a partir de la adquisición de la familia Bemberg y esto está más cerca de una empresa de vino. Antes veníamos funcionando como una amalgama de bodegas, formato que quería ser unificado pero no lo era.

#### **En que año se dio el cambio?**

Entre 2010 y 2011, empezó en 2011. Las bodegas importantes del mundo manejan, en forma amalgamada y no individual, sus marcas. Todavía se discute en la empresa porque el vino en calle Callao vale tanto y en Inglaterra otro trapiche roble vale tanto...

#### **El mercado internacional precisa tomar recaudos cualitativos?**

El mercado local lo manejo con una publicidad todo el día en el mundo no puedo, solo Clinton u Obama, acá vendo vino con 100 chicos vendedores, mi rival en USA vende con 1.000 más chicos . Mi partido aquí es 10 veces mas chico que Galo el principal de USA. Esos son las ligas mayores que yo todavía no puedo jugar por el alcance de la fuerza de ventas

#### **Cual es el resultado de este cambio, aunque sea prematuro decirlo?**

Va a ser bueno, vamos a mejorar el negocio, estamos generando una barrera a la competencia. Todo el mundo quiere vender pero no pueden mejorar la oferta de Peñaflor en cantidad, calidad, variedad. Los compradores quieren concentrar y no vender 100 marcas sino manejarse con 10 empresas que le sirvan. Por ahora el consumo del vino es el *retail*, más allá que en el futuro haya compra directa por internet. De cada 10 botellas, 2 son consumidas en restaurant lo otro en *retail*. Cada vez hay más restricción por manejar autos luego de beber, en el hemisferio norte el vino es uno de los productos con los que más margina un *retail*. 1 dólar el litro yo gano 0,50 el *retail* necesita el 50% del precio venta, en las gaseosas pasa que es el 25%.

La única forma que un exportador se salte el distribuidor es relacionarse con el *retailer* y demostrarle que somos capaces de atenderlo y entender el mercado.

#### **Considerando el fenómeno de concentración, y el mundo del vino donde se valora la tipicidad, vos consideras que eso es una amenaza?**

No, hay que manejarlo, y por escala no podemos diferenciar el problema. Mercado 1000 millón cajas, Argentina es 20mill y nosotros 5 millones de cajas. Hay mucho margen para rectificar y adecuarse. El mercado es muy grande, estamos en el hemisferio sur, hay transporte largo, mucho tiempo para llegar.

Hay que demostrar por qué somos convenientes: calidad, precio, etc. No todos los mercados son iguales, las fuerzas que manejan esto son diferentes, y no hay nadie que lllore porque falte una botella nuestra en un *retail*. Por ahora el marketing ayuda acompañando, pero no estamos en condiciones de influenciar en el consumidor.

Para mí el marketing y la distribución van de la mano, ideas y distribución. Las dos sirven y son necesarias, yo tengo muchos años para mejorar aunque no tenga buen marketing. El 25% de inversión en medios es nuestro en Argentina, en el mundo hay muchos competidores en los medios. Hoy lo importante es que nos vea y después será que nos elija. Un paso para dar es adueñarse de la imagen Argentina, a los chicos llegan todos los competidores locales, hace falta mucho vino, mucha presencia. Hace 15 años que vendemos vinos en el mundo hoy se conoce en las oficinas de migraciones el fútbol, las chicas, el asado, el tango y el vino. Malbec en particular. Hay que solidificar la distribución, hacen falta 1000 cosechas buenas para que se reconozca Pedernal o Agrelo. Una colina vale 3 millones de euros en la Toscana y en Agrelo 10.000 dólares, es distinto.

Hay lugar y aspiraciones para todos, hace falta tiempo y modelo de negocios. Argentina tiene posibilidades y no tiene tiempo, es decir, no puede dedicarse únicamente a la alta gama.

#### **¿Cuál es la amenaza del sector?**

Consistencia en los productos, mensajes, calidad y en los negocios. Argentina tiene conceptos buenos de uvas maduras con la identidad de Mendoza, de Salta, de Mar del Plata. Hay que enfocarse al consumidor, no desvirtuar la imagen de producto de uvas maduras – no querer parecer a otros chicos, sino dar autenticidad. La discusión en la compañía es que la industria va para el lado del Premium y él cree que el vino tiene que ser popular. Van a consumir ir hacia lo Premium después de haber consumido algo más fácil. Lo popular es lo que la gente consume todos los días. No es solo una botella más cara, es que se tome el vino y no se cambie por vodka. Hoy el consumo son 25 litros por persona y una parte es vino popular.

#### **Anexo I**

#### **Entrevista a Juan Pablo Penagos, Corporate Business Manager – Europe**

#### **Estoy intentando entender los diferentes modelos de negocios, de comercialización en la exportación de vinos argentinos. ¿Cómo definirías el proceso de “regionalización”?**

Es un modelo comercial porque todas las demás variables están vinculadas a la venta. Esto básicamente es un modelo comercial de intercambio y negociación. Contamos con ventajas tecnológicas que antes no existían. No fue una idea que surgió de la noche a la mañana, es algo que se veía venir. Lo que nos obliga es a saber los detalles con más precisión que antes. Hay que ver las cosas con más detenimiento de lo que se pensaba. Ven que hay negocios en el vino argentino dentro de los grandes canales. Se está comprando vino argentino UK explota, nos va a dar muy buenas noticias. Alemania es un mercado de tránsito de mucho volumen pero bajo precio. El consumidor alemán no premia el vino. Diferencia con el americano (1er mercado). Rivalidad con el vino del viejo mundo. El tercer mercado que es increíble es América (2000 marcas de vino). Hay grandes diferencias que la industria permite hoy: nuestra división de marcas de terceros es 3 veces Norton.

#### **¿Con respecto al liderazgo de Peñaflor, crees que es nuevo?**

Desde el punto de vista internacional, de la historia, los pulenta, los procesos intermedios, creo que siempre ha tenido ese rol, y ahora lo cuantifica mejor. No se cómo explicarte: vos pones algo de esa heladera dentro de un guiso y sale más rico. Por ejemplo, tengo una idea de un rosado o turrón. Lo pones dentro de esta distribución y sale rico, lo pones solo, y por ahí no sale.

Creo que ese es un atributo. El atributo es en lo local por el liderazgo, por ser la compañía quien establece muchas de las pautas libres, o muchas ideas de la industria, con mucha de su gente, sus inversiones o sus marcas. Desde el punto de vista internacional no somos nada, somos tan chicos, somos tan mosquito, finalmente cualquier cosa que sacas bien con determinado nivel de aceptación por calidad, marca, el mundo lo acepta, lo recibe bien, porque son novedosos, últimamente la gente tiene expectativas que argentina hace buenos vinos, las cosas son buenas y el tamaño es chico.

### **¡El tamaño es chico del mercado que consume?**

El tamaño es enorme en el mundo. El mercado es grande y yo soy chico, 20.000.000 de cajas en más de 1.000, soy el 2-3%. O sea todavía puedo crecer al 10% dos o tres veces más que la exportación argentina, para que alguien empiece a darse cuenta de que molesto. Y desde el punto de vista de Peñaflores soy 5 en mil millones, no soy nada. Se confirma el teorema de que cuando sale un argentino al exterior se da cuenta que no es nadie, ahí lo ves. El Malbec, Daniel Pi hace unas cosas increíbles, los expertos nos ponen en un lugar privilegiado. Pero la industria que son los franceses, italianos, californianos nos dejan un lugar que es muy pequeño. Cuando haces algo bueno el mundo lo recibe favorablemente. Desde el punto de vista de la calidad. Desde el punto de vista distribución también es atractivo porque el mercado está maduro, la gente no toma más vino, el crecimiento del consumo mundial es 0,5 anual. Muy pequeño. Para vender hay que sacar las botellas del consumidor que es tu competencia, para que el consumidor te vea, te identifique y te elija. Para un *retailer* tener una novedad que vende bien, es mejor que tener algo viejo que no vende, Argentina vende bien crece el 30% en UK. Lo demás está planchado, Australia no se mueve, Chile da para viejo o barato, siempre nos han recibido bien en el mundo porque Argentina porque somos una opción que crece y sus productos compiten en forma muy holgada con el mundo, por eso hablamos antes del clima continental, de los vinos de uvas maduras y demás, que tiene el país hasta río negro.

### **Intento analizar los diferentes modelos que existen para exportar y trato analizar este cambio que en la empresa se llama regionalización. cómo explicarías la regionalización?**

Estar cerca de lo que pasa. Ahora queremos saber qué pasa, mediante un experto en cada mercado regional para entender dónde está la venta, que pasa, entender las variables de cada mercado. Entender por nuestra cuenta en lugar de tener un agente que nos contara qué pasa en el mundo del vino en ese país. Estar más cerca del consumidor y entender las variables de los diferentes mercados.

### **Cual fue el cambio más sustantivo que produjo?**

Trabajar directamente sobre el canal de distribución. Trabajar directo sobre el canal de distribución, saltar la figura del agente, entender mejor el negocio y acceder a otros negocios que no conocíamos, vender o distribuir nuestros productos directamente con los grandes agentes de la distribución. Convenir la venta de nuestros productos con los grandes distribuidores de cada mercado en directo.

### **Por qué no se dio antes?**

Por una cuestión de escala. Si querés vender a un mercado de 1.000.000 de EUR tenés que poder responder. En la actualidad tenés la capacidad de hacerlo por la madurez, la gente, de cantidad y calidad y con la cantidad de bodegas. Lo va a ser cada vez más. Hoy estamos en una escala pequeña proyectando lo que puede vender para el futuro.

### **Vos crees que se va a hacer una profundización en términos cualitativos o cuantitativos?**

Vamos a comenzar a segmentar los tipos de vinos. Primero avanzar con vinos de consumo masivo, los vinos del año y los vinos Premium o de guarda. Según forma análoga a los canales, los canales van a ser

también así. Esta compañía finalmente va a tener un experto en Walmart. Peñaflo vende a Wine Group en USA 250 millones de dólares. Necesito un especialista de ese canal, ese mercado, ese cliente.

### **El modelo anterior de comercialización que fortalezas tenía?**

Ese modelo permitió conocer Argentina y lo que éramos capaces de hacer, como productores de vinos. Fue una etapa necesaria, positiva y demás. Desde el punto de vista de la optimización de lo que hacemos, si tenés tantas marcas de vino no lo puedes soportar. Este modelo era así, tenía muchas marcas y buena capilaridad, movieron las expos de un millón de cajas a 20 en diez años.

### **Cómo hicieron el cambio de modelo?**

Imitamos a lo que paso en el mercado domestico de comercialización de Bodegas a Zonas geográficas: Interior, BsAs, supermercados, y tuvo influencia la nueva gestión de Quilmes, antes era un amalgamado de bodegas y pasamos a una sola industria de vino. Tomó nuevo impulso a partir de la adquisición de la familia Bemberg y esto está más cerca de una empresa de vino. Antes veníamos funcionando como una amalgama de bodegas, formato que quería ser unificado pero no lo era.

### **En que año se dio el cambio?**

Entre 2010 y 2011, empezó en 2011. Las bodegas importantes del mundo manejan, en forma amalgamada y no individual, sus marcas. Todavía se discute en la empresa porque el vino en calle Callao vale tanto y en Inglaterra otro trapiche roble vale tanto...

### **El mercado internacional precisa tomar recaudos cualitativos?**

El mercado local lo manejo con una publicidad todo el día en el mundo no puedo, solo Clinton u Obama, acá vendo vino con 100 chicos vendedores, mi rival en USA vende con 1.000 más chicos . Mi partido aquí es 10 veces mas chico que Galo el principal de USA. Esos son las ligas mayores que yo todavía no puedo jugar por el alcance de la fuerza de ventas

### **Cual es el resultado de este cambio, aunque sea prematuro decirlo?**

Va a ser bueno, vamos a mejorar el negocio, estamos generando una barrera a la competencia. Todo el mundo quiere vender pero no pueden mejorar la oferta de Peñaflo en cantidad, calidad, variedad. Los compradores quieren concentrar y no vender 100 marcas sino manejarse con 10 empresas que le sirvan. Por ahora el consumo del vino es el *retail*, más allá que en el futuro haya compra directa por internet. De cada 10 botellas, 2 son consumidas en restaurant lo otro en *retail*. Cada vez hay más restricción por manejar autos luego de beber, en el hemisferio norte el vino es uno de los productos con los que más margina un *retail*. 1 dólar el litro yo gano 0,50 el *retail* necesita el 50% del precio venta, en las gaseosas pasa que es el 25%.

La única forma que un exportador se salte el distribuidor es relacionarse con el *retailer* y demostrarle que somos capaces de atenderlo y entender el mercado.

### **Considerando el fenómeno de concentración, y el mundo del vino donde se valora la tipicidad, vos consideras que eso es una amenaza?**

No, hay que manejarlo, y por escala no podemos diferenciar el problema. Mercado 1000 millón cajas, Argentina es 20mill y nosotros 5 millones de cajas. Hay mucho margen para rectificar y adecuarse. El mercado es muy grande, estamos en el hemisferio sur, hay transporte largo, mucho tiempo para llegar.

Hay que demostrar por qué somos convenientes: calidad, precio, etc. No todos los mercados son iguales, las fuerzas que manejan esto son diferentes, y no hay nadie que lllore porque falte una botella nuestra en

un *retail*. Por ahora el marketing ayuda acompañando, pero no estamos en condiciones de influenciar en el consumidor.

Para mí el marketing y la distribución van de la mano, ideas y distribución. Las dos sirven y son necesarias, yo tengo muchos años para mejorar aunque no tenga buen marketing. El 25% de inversión en medios es nuestro en Argentina, en el mundo hay muchos competidores en los medios. Hoy lo importante es que nos vea y después será que nos elija. Un paso para dar es adueñarse de la imagen Argentina, a los chicos llegan todos los competidores locales, hace falta mucho vino, mucha presencia. Hace 15 años que vendemos vinos en el mundo hoy se conoce en las oficinas de migraciones el fútbol, las chicas, el asado, el tango y el vino. Malbec en particular. Hay que solidificar la distribución, hacen falta 1000 cosechas buenas para que se reconozca Pedernal o Agrelo. Una colina vale 3 millones de euros en la Toscana y en Agrelo 10.000 dólares, es distinto.

Hay lugar y aspiraciones para todos, hace falta tiempo y modelo de negocios. Argentina tiene posibilidades y no tiene tiempo, es decir, no puede dedicarse únicamente a la alta gama.

### **¿Cuál es la amenaza del sector?**

Consistencia en los productos, mensajes, calidad y en los negocios. Argentina tiene conceptos buenos de uvas maduras con la identidad de Mendoza, de Salta, de Mar del Plata. Hay que enfocarse al consumidor, no desvirtuar la imagen de producto de uvas maduras – no querer parecer a otros chicos, sino dar autenticidad. La discusión en la compañía es que la industria va para el lado del Premium y él cree que el vino tiene que ser popular. Van a consumir ir hacia lo Premium después de haber consumido algo más fácil. Lo popular es lo que la gente consume todos los días. No es solo una botella más cara, es que se tome el vino y no se cambie por vodka. Hoy el consumo son 25 litros por persona y una parte es vino popular.