

## Las modificaciones técnicas y de propiedad en el complejo vitivinícola argentino durante los años noventa

DANIEL AZPIAZU y EDUARDO BASUALDO\*

En consonancia con las profundas mutaciones registradas en la economía argentina, la década de los años noventa emerge, sin duda, como una de las más dinámicas en términos de transformaciones estructurales en el complejo vitivinícola. Tal el caso de, entre otros, la creciente presencia de los vinos finos en la oferta local y en la exportable, el dinamismo de las ventas al exterior, el gradual –pero acentuado– proceso de integración vertical –en especial, en el segmento de vinos finos– y de incorporación de avances sustantivos en la calidad de la producción –primaria e industrial–. Ello, naturalmente, también se ha visto reflejado en el particular dinamismo que presentan las inversiones en el sector que, según estimaciones del Centro de Estudios para la Producción (CEP) de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería superaron los 500 millones de dólares durante los años noventa; al tiempo que se han identificado nuevos proyectos de inversión que comprometen montos superiores a los cien millones de dólares.

Si bien una proporción mayoritaria de tales inversiones se ha canalizado a la adquisición de empresas preexistentes, también se ha registrado un activo proceso de ampliaciones de capacidades productivas (tanto en bodegas como en la producción primaria, en buena medida integrada a aquéllas), como en la instalación de nuevas plantas productivas

\* Area de Tecnología y Economía - FLACSO.

(también, en la mayoría de los casos, con un importante –en especial, en lo cualitativo– porcentaje de integración vertical a viñedos propios). En otros términos, aún cuando se trata, mayoritariamente, de inversiones que no suponen un incremento sustantivo –por lo menos, no proporcional– en el acervo de capital del sector, en tanto se trata de transferencias de tenencias accionarias, las mismas han conllevado una amplia y diversa gama de inversiones incrementales (en incorporación de modernas tecnologías, tanto en bodegas como en viñedos y/o en ampliaciones de capacidades productivas –en la elaboración de vinos y en la producción primaria–) que, por sus características, devienen en una transformación cualitativa –aunque incipiente, en ciertos aspectos– en el perfil de la oferta vitivinícola doméstica.

**Cuadro 1.** Industria vitivinícola. Inversiones realizadas y proyectadas, 1990-2005 (millones de dólares)

| Períodos     | Inversiones realizadas y proyectadas |
|--------------|--------------------------------------|
| 1990/1996    | 398,1                                |
| 1997/1999    | 125,2                                |
| 1990/1999    | 523,3                                |
| 2000/2005    | 120,1                                |
| <b>Total</b> | <b>643,4</b>                         |

Fuente: Elaboración propia en base a tabulados especiales del Centro de Estudios para la Producción (CEP) de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería.

La irrupción de nuevos capitales al sector (de origen extranjero, pertenecientes a algunos grandes grupos económicos locales, de fondos de inversión, etc.) y el consiguiente repliegue de buena parte de las familias tradicionales que operaban en el mismo<sup>1</sup>, la intensidad que ha venido asumiendo el proceso de adquisiciones de bodegas y viñedos, así como de fincas e incluso de tierras aptas para la implantación de vides, la emergencia de diversos tipos de *joint-venture* (entre nuevos y viejos actores), la incorporación de nuevas tecnologías no sólo en el plano industrial sino también en la producción primaria y en la propia comercialización, el incipiente aprovechamiento de nichos de mercado inexplorados en el país y la creciente segmentación de la oferta local, el difundido interés por mejorar el posicionamiento externo –y, concurrentemente– la calidad de la producción vitivinícola local, la búsqueda de nuevas formas de comercia-

1. Muy pocas de las grandes empresas pertenecientes a las familias vitivinícolas tradicionales continúan bajo el control accionario de las mismas. Las escasas excepciones las brindan, por ahora, los ejemplos de Bianchi, Arizu, Bodegas Humberto Canale (en Río Negro), y Goyenechea.

lización –tanto en el ámbito doméstico como en el internacional–, la recurrencia y adopción de nuevas y distintas formas de alianzas estratégicas<sup>2</sup> son, entre otros, algunos de los rasgos más generales que caracterizan la reconfiguración de la estructura sectorial durante los años noventa.

En ese marco, la incorporación de un conjunto muy amplio y heterogéneo de nuevos capitales, inscriptos en una diversa gama de estrategias empresarias, emerge con uno de los hechos más destacables del decenio (ver Cuadro Anexo Nro. IV.1). Así, por ejemplo resulta por demás significativa la creciente presencia de empresas extranjeras que, en la mayoría de los casos, se han radicado en el país a partir de la adquisición de las tenencias accionarias de bodegas y viñedos preexistentes, con la intención de implementar programas de modernización tecnológica compatibles con el objetivo estratégico de canalizar parte sustantiva de la producción local –en especial, de vinos finos– hacia los mercados internacionales. Al respecto, cabe hacer mención a algunos de los principales emprendimientos de empresas extranjeras radicadas en el país a partir de la adquisición de activos preexistentes:

- **Concha y Toro**, una de las principales empresas vitivinícolas chilenas, adquirió (en 1996) las Bodegas Premier e instaló la firma Viña Patagónica. A la adquisición original de 150 has. de viñedos propios (en Maipú, Mendoza) se le adiciona la compra de otras 150 has. en Tupungato. Sobre la base de la integración vertical, la empresa ha invertido más de ocho millones de dólares en, fundamentalmente, la incorporación de modernas tecnologías en la bodega y en los viñedos. Prácticamente la totalidad de la producción de vinos finos de esta firma es exportada, en una estrategia de complementación con la oferta internacional de vinos chilenos, elaborados por la propia empresa. De allí que la distribución y comercialización de la producción doméstica de Concha y Toro se canaliza a través de la empresa chilena Domeyco, responsable de la distribución internacional de la producción de Concha y Toro (el aprovechamiento pleno de los consolidados canales de comercialización internacional desarrollados por la empresa sustenta, en buena medida, esa estrategia de complementar distintas variedades de vinos finos argentino-chilenos). De todas maneras, esa orientación casi excluyentemente exportadora se conjuga con la

2. Como, por ejemplo, el caso de la Cooperativa Vitivinícola San Carlos Sud que firmó un acuerdo con la firma francesa New World Wine que aporta su know how para comercializar vinos finos en un tercer país (en este caso, Inglaterra). Se trata de una alianza estratégica de intereses relativamente atípica en el país, que permitirá exportar una partida de 200.000 litros de vino fino (Malbec y Tempranillo).

intención empresarial de introducir su producción en el mercado local a partir de canales de comercialización ajenos a las cadenas de super e hipermercados (se trata de introducir ciertas marcas, gradualmente, en determinados restaurantes exclusivos y/o vinotecas).

- **Santa Carolina**, otra importante empresa vitivinícola chilena, adquirió (también en 1996) Bodegas Santa Ana (con una inversión de 25 millones de dólares), una de las cuatro bodegas más grandes del país (con una capacidad de vasija de 128 millones de litros). Se trata de una de las bodegas líderes (con plantas en Mendoza y San Juan) en el segmento de vinos selección. Asimismo, con el objetivo de integrar la elaboración de vinos con viñedos propios, la empresa adquirió 1.300 has. en Tupungato, y orientó sus inversiones hacia la modernización de la infraestructura, la readecuación tecnológica, y el desarrollo de viñedos propios, en procura de consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional (el principal destino de las mismas es el mercado inglés, con un importante peso de las ventas en tetra-brik a Chile). En el año 2000, Santa Carolina se desprendió de los activos de Bodegas Santa Ana al vender sus tenencias accionarias a Peñaflor en 73 millones de dólares que, con tal adquisición, pasó a consolidarse como la firma líder en el mercado vitivinícola argentino, incorporando a sus tradicionales marcas de vinos de mesa, los del segmento de selección donde Santa Ana ocupa un posición de liderazgo.
- **Agrícola Comercial Lourdes**, de Chile, adquirió (también en 1996) las bodegas Vaschetti y Rossi.
- **Marqués de Grignon** (España), adquirió (en 1995), las Bodegas Norte (con una inversión de 22 millones de dólares), al tiempo que en 1997 (en una operación conjunta de alrededor de 20 millones de dólares) formalizó un *joint venture* con Bodegas Bereberana (España) –ambas integrantes del *holding* español ARCO Bodegas Unidas– y con Bodegas Norton (Bodegas Hispano Argentinas) para la producción local y exportación de la prestigiosa marca de vinos “Marqués de Grignon” (a fines de 1998, ARCO Bodegas Unidas adquirió el 49% que estaba en poder de Bodegas Norton).
- El grupo español **ARCO Bodegas Unidas** tomó el control de la empresa Martins Domingo, en 1997, con una erogación de alrededor de dos millones de dólares. La bodega Martins factura alrededor de nueve millones de dólares al año.

- **Allied Domecq** (Reino Unido) adquirió las Bodegas Balbi-Maison Calvet, en 1996 (25 millones de dólares), con el objetivo de aumentar sustancialmente las exportaciones de vinos finos. Al respecto, obtuvo recientemente la certificación de calidad internacional (ISO 9002) de sus vinos, para su planta productora de Bella Vista y la Bodega Balbi, con la intención de facilitar el acceso a los mercados externos y de mejorar el posicionamiento externo de sus vinos finos.
- **Pernod Ricard** (Francia) compró, a través de su subsidiaria Cusenier, las Bodegas Etchart (en 1992 adquirió el 50% de las tenencias accionarias, y en 1996 asumió el control total del capital), con una erogación de siete millones de dólares. Asimismo, a partir de la compra de 150 has. está invirtiendo en ampliar las implantaciones propias de vid, con el objetivo de integrar verticalmente la elaboración de vinos finos destinada, mayoritariamente, a la exportación (el programa de inversión prevé triplicar las ventas externas en cuatro años).
- **Bernard Taillan Vins** de Francia adquirió la mayoría accionaria de la bodega Cavas de Santa María (marca Suc. Abel Michel Torino, una de las líderes en el segmento de los vinos selección).
- El grupo portugués **Sogrape Vinhos** compró al conglomerado local de la familia Werthein la mayoría accionaria (60%) de las Bodegas Flichman (el grupo Werthein mantiene el *management* de la empresa, y el 40% restante de las tenencias accionarias). Finalizó la construcción de una bodega con tecnología de última generación, así como la implantación de viñas, en el marco de un programa de inversión del orden de los 15 millones de dólares, destinado a consolidar su posición entre las firmas exportadoras de vinos finos.
- El empresario austríaco **Gernot Swarovsky** adquirió, en 1992, las tradicionales Bodegas Norton, en la que emerge como una de las primeras operaciones dentro del *boom* de inversiones extranjeras en el sector vitivinícola. Está construyendo un nuevo módulo en la bodega (con una inversión total de 16 millones de dólares) y una nave de 3.000 metros cuadrados para el embotellamiento de vinos finos. Asimismo, junto a las Bodegas Berberana y Marqués de Grignon, acordaron un *joint-venture* para la exportación de vinos finos con esta última marca.
- **CINBA**, del grupo inglés Guinness-UDV, adquirió en 1996 las bodegas Navarro Correas y Rodas. Con posterioridad (en 1999) vendió la segunda de dichas marcas, realizando un acuerdo de explo-

tación de las fincas para la producción de vinos finos a Bodegas Esmeralda del grupo Catena. La bodega Navarro Correa es, sin duda, la empresa líder en el segmento de los vinos premium en la Argentina (40% del mercado doméstico), con crecientes exportaciones hacia los EE.UU.

- **Extreme** (Francia) invirtió 5 millones de dólares en la compra de la marca Henri Piper (*champagne*) a Sava/Gancia y en la construcción de nuevas instalaciones para la producción de *champagne*. Con posterioridad, en un acuerdo con la francesa Rochebourn, y Bodegas y Viñedos López, transfirió la franquicia de dicha marca a esta última.
- **Marubeni Corporation** (Japón) adquirió en 16 millones de dólares el 40% de las tenencias accionarias de la Bodega Viñas Argentina (ex Resero), con el objetivo de desarrollar exportaciones –esencialmente de mostos– al mercado asiático (uno de los más dinámicos del mundo).

De la revisión de las anteriores operaciones, vinculadas a la creciente inserción de capitales extranjeros en la producción vitivinícola local se desprenden ciertos denominadores más o menos comunes a todas ellas.

– en primer lugar, la generalizada adopción de la compra de empresas preexistentes como estrategia de radicación de sus capitales;

– en segundo lugar, la también generalizada irrupción en el segmento de vinos finos –esencialmente, premium y ultrapremium– y de champagne;

– en tercer lugar, la integración vertical con viñedos propios para el aprovisionamiento de las uvas de mayor –críticas, en tal sentido– calidad enológica;

– en cuarto la reconversión y/o modernización tecnológica tanto en la producción industrial como en la primaria; y,

– en quinto, la orientación claramente exportadora (en algunos casos, con el objetivo de complementar las variedades de vinos finos comercializados en el escenario internacional –como es el caso de Concha y Toro y, en parte, el de Santa Carolina–; en otros, en procura de acceder a demandas crecientes y/o específicas de determinados mercados –de los países de origen de las inversiones y/o de terceros–).

De todas maneras, los emprendimientos mencionados (así como las estrategias que los sustentan) vinculados con la creciente irrupción de capitales extranjeros en el sector, no se agotan allí. En efecto, cabe identificar otra serie de inversiones extranjeras que difieren de aquellas en, esencialmente, las formas de radicación de los mismos. Así, por ejemplo,

son también muy significativas las inversiones extranjeras en el sector que optaron por la construcción de nuevas plantas y/o la implantación de nuevos viñedos. Al respecto, cabe resaltar los ejemplos que ofrecen:

- **Codorniú** (España), que adquirió 320 has. en Luján de Cuyo, destinadas a la implantación de uvas de calidad superior, al tiempo que (con una inversión próxima a los 2,5 millones de dólares) está terminando de construir una bodega para la producción de *champagne* y, fundamentalmente, de vinos finos (*premium*) para la exportación.
- El grupo francés **Lurton** comenzó a elaborar vinos finos en Mendoza, adquirió tierras para la implantación de nuevos viñedos, e inició la construcción de una bodega.
- **Kendall-Jackson** (California, EE.UU.), ingresó en el país (en 1998), al tiempo que ya se había radicado (1993) en Chile. A fines de 2000 inaugura su propia bodega (Viñas de Tupungato) en Mendoza con una inversión del orden de los 10 millones de dólares. Asimismo, adquirió 800 has. en Tupungato para la implantación de viñedos de alta calidad, con el objetivo de integrar verticalmente su producción, en la elaboración de vinos finos en el segmento de los *premium*. Si bien parte de dicha producción se comercializará localmente (a través de vinotecas y restaurantes), la mayor parte se orientará a los mercados internacionales, de forma de complementar la oferta internacional de los tradicionales vinos californianos.
- **Domaine Vistalba** de Francia. Se instaló en el país en 1992, adquirió 85 has. en Mendoza destinadas a la implantación de uvas de alta calidad enológica para la elaboración de vinos finos y, posteriormente adquirió viñedos en Río Negro. Se trata de una de las primeras bodegas instaladas en el país (con una inversión del orden de los cinco millones de dólares) dentro del segmento de las llamadas bodegas *boutique* (muy reconocidas en Francia) que, en contraposición a las concepciones tradicionales volcadas a maximizar el volumen elaborado, tienden a priorizar holgadamente la calidad por sobre el volumen. Se encuadra en las llamadas bodegas *High quality, High price & Low volume* (alta calidad, altos precios y bajo volumen). Casi la totalidad de la producción se destina a la exportación (a EE.UU., Europa y Asia), al tiempo que la que se comercializa localmente se efectiviza al margen de los canales de super e hipermercados. Se trata, naturalmente, de vinos finos en el segmento de los *premium* y los *ultrapremium* (entre 10 y 30 pesos la botella).

- **Salentein** (Holanda), ingresó en el país en 1999, con una estrategia casi asimilable a la de **Domaine Vistalba**. En efecto, en marzo de 2000 inauguró una nueva planta con una inversión de alrededor de 10 millones de dólares, se inició con 200 has. de viñedos propios y ha venido adquiriendo diversas fincas para la implantación de uvas de calidad, destinadas a la elaboración de vinos finos (esencialmente *premium*). Las dos terceras partes de la producción se destina a los mercados internacionales.
- Al margen de los ejemplos que ofrecen las inversiones extranjeras orientadas, mayoritariamente, a la elaboración de vinos finos, a partir de la integración vertical de la producción, cabe también destacar el que brinda la productora **Disney Latinoamericana** que adquirió junto a Toso (que, a su vez, fue adquirida por la distribuidora local **Llorente Hnos.**) tierras para implantar uvas de calidad superior, destinadas a la elaboración de vinos finos.

Con la salvedad de este último ejemplo, los restantes emprendimientos muestran una serie de puntos en común con los señalados precedentemente, más allá de las diferencias que subyacen en cuanto a la forma de radicación de los capitales externos. La elaboración de vinos finos, a partir de la integración vertical –de parte sustantiva de la materia prima requerida– a viñedos propios, sobre la base de la incorporación de modernas tecnologías –en el ámbito industrial y en el de la producción primaria–, y la orientación esencialmente exportadora en el segmento de vinos finos –en particular, en este último caso, en el campo de los *premium*–, emergen como denominadores comunes de todas esas inversiones externas.

Por último, siempre en el ámbito de las inversiones extranjeras en el complejo vitivinícola, cabe hacer mención a aquellas asociadas a empresas transnacionales ya radicadas en el país que han encarado importantes programas de inversión que suponen incrementos de consideración en la capacidad instalada en el país. En ese marco cabe destacar el ejemplo que ofrece:

- **Bodegas Chandon** de Francia que ya invirtió más de diez millones de dólares en un programa de inversión del orden de los 50 millones de dólares, destinado a la ampliación de la capacidad productiva en su bodega de **Agrelo** (Mendoza), con el objetivo de incrementar sustancialmente los volúmenes de exportación. Así, la intención de la empresa es aumentar sus actuales ventas al exterior del orden de los 3/4 millones a más de 35 millones de dólares, destinadas mayoritariamente a los EE.UU., América Latina, Alemania y Rusia. En ese marco, a fines de 1999 inauguró una

nueva bodega, que se conjuga con la compra de nuevos viñedos y nuevas implantaciones de vides de calidad. El lanzamiento de nuevos vinos finos de su Bodega Terrazas de los Andes se inscribe en la intención de ampliar sus exportaciones de vinos finos (a EE.UU., Inglaterra y Japón), en el segmento de los *premium*, acompañando el crecimiento previsto para sus ventas en el exterior de *champagne*. Al respecto, la empresa firmó un acuerdo con la distribuidora Schiefflin & Sommerset para exportar vinos y champagne por un monto de 25 millones de dólares.

Otra muy importante fuente de radicación de capitales en el complejo vitivinícola proviene de fondos de inversión, algunos de ellos con fuerte presencia de grupos económicos de capital nacional. La irrupción de tales fondos de inversión, enmarcados en una estrategia de diversificación de su portafolio de colocaciones, emerge como un fenómeno de particular significación en términos sectoriales, en tanto denota el interés que despiertan las potencialidades de desarrollo de la vitivinicultura local, aun para los capitales esencialmente financieros. En ese marco se inscriben, por ejemplo, las inversiones de:

- **Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL&J)**, fondo de inversión estadounidense que adquirió el 33% de las tenencias accionarias de Peñaflores (y, consecuentemente, de Trapiche), la principal empresa del sector. Se trata, en tal sentido, de una estrategia que, incluso, excede el estricto ámbito de la vitivinicultura para involucrar al mercado ampliado de las bebidas. En el marco de esa asociación con Peñaflores, el fondo ha pasado a tener una fuerte presencia en el campo de las aguas minerales (Villa del Sur, Waikiki, y San Francisco), en el de los jugos (Cepita y Cipoletti) y en el de las gaseosas (Gini y Crush). Incluso, DL&J estuvo en tratativas para la adquisición de Baesa (la embotelladora de Pepsi Cola), y de Villavicencio (aguas minerales) y Resero (bodega) del grupo local Cartellone. Asimismo, DL&J ha asumido un papel decisivo en la formulación de la estrategia desplegada en los últimos años por Peñaflores, estrechamente asociada a mejorar su posicionamiento en el segmento de los llamados vinos "finitos" o selección (adquisición de Bodegas Santa Ana, y de la mayoría accionaria en Michel Torino), donde han pasado a controlar la tercera parte del mercado.
- **Galicia Advent Socma Private Equity Fund**, fondo de inversión con sede en Boston, EE.UU., compró dos tradicionales bodegas, como son Santa Sylvia y Graffigna, con la intención de incrementar sustancialmente sus actuales niveles de exportación (en ambos casos, en torno al 10% de las ventas totales) de vinos finos. En di-

cho fondo de inversión tienen una participación protagónica, el Banco Galicia y el grupo económico Socma (Macri).

- El **Exxel Group**, fondo de inversión que se caracteriza por tener prácticamente todas sus inversiones en la Argentina, adquirió el 33% de las tenencias accionarias de una de las tradicionales bodegas mendocinas, como es Bodegas y Viñedos López que, a sus marcas tradicionales, incorporó la franquicia del espumante Henri Piper y, recientemente, adquirió Extreme.
- **Sabores Argentinos**, empresa de un fondo de inversión en el que participa el grupo local Soldati, compró el 70% de las acciones de la empresa Titarelli (vinos y aceites), la bodega y 550 has. de viñedos propios. Titarelli ha decidido incursionar con nuevos productos en el segmento de vinos finos, con un precio promedio de 15 pesos la botella, intentando reposicionarse como una bodega de vinos modernos, a partir de variedades italianas, destinados a la exportación (Suiza, Canadá, Dinamarca y Japón, son sus principales mercados de destino), integrada a tres fincas propias con más de 500 has. de viñedos.

Si bien se trata de colocaciones eminentemente financieras, la irrupción de los fondos de inversión en el sector ha conllevado, en la generalidad de los casos, cambios importantes en las estrategias empresarias donde se conjuga, por ejemplo, la adopción de una agresiva política de consolidación de determinados liderazgos, con un fuerte componente de integración horizontal y vertical (como en el caso de DL&J y, en menor medida, del Exxel Group); o la generalizada intención de ampliar la oferta exportable de vinos finos.

Los intereses de los principales conglomerados empresarios nacionales en el complejo vitivinícola no se circunscriben a la presencia –protagónica– de algunos de ellos en los principales fondos de inversión que recientemente han canalizado sus capitales hacia la industria vitivinícola (como serían los ejemplos de Macri o Soldati), ni tampoco quedan limitados a aquellos grupos económicos que, tradicionalmente, han encontrado en la vitivinicultura uno de los senderos de diversificación de sus actividades (como Pescarmona, Cartellone o Pulenta). Las profundas transformaciones en la estructura del capital de las empresas vitivinícolas durante la década de los años noventa también los tienen como partícipes y actores fundamentales de las mismas. En ese plano se inscribe, por ejemplo, la presencia del grupo AGEA/Clarín que, junto a La Nación, adquirió el llamado Grupo Los Andes (a través de CIMECO S.A.) y, con ello, la vitivinícola Martelen. De todas maneras, por la significación económica que conlleva, el ejemplo más importante lo brinda:

- Pérez Companc, que asumió el control accionario de la tradicional Bodega Nieto y Senetiner y sus viñedos (originalmente invirtió 30 millones de dólares en la adquisición del 45% de las tenencias accionarias de la firma), para después pasar a controlar el total de las acciones a través del Mercosur Private Equity Fund (fondo de inversión que Pérez Companc controla junto al banco brasilero Bozano Simonsen). Este nuevo emprendimiento, emergente de la absorción de una de las más prestigiosas firmas del sector, cuenta con dos bodegas en la Provincia de Mendoza (una en Vistalba, y la otra en Agrelo), y más de 300 has. de viñedos implantados –o a implantarse– con variedades finas; de las que poco más del 20% correspondían a la anterior empresa, mientras que las restantes fueron adquiridas en la zona de Agrelo, con el objetivo de ampliar y consolidar la producción de uvas de alta calidad enológica. Entre ambos establecimientos, la capacidad de elaboración de la empresa alcanza los nueve millones de litros y, más allá de su comercialización en el mercado interno, parte sustantiva de la producción se canaliza hacia el exterior (con una importante inserción en los mercados de Dinamarca, Inglaterra, Alemania, Suecia, Canadá y los EE.UU.). Asimismo cabe destacar que a la fecha de elaboración del presente trabajo, el grupo Pérez Companc ha manifestado su interés en adquirir otra de las importantes bodegas en el campo de los vinos *premium*, como es la Bodega San Telmo, que hoy está en manos de Seagram de Argentina, luego de haber fracasado en el intento de adquirir Bodega La Rosa de la familia Michel Torino.

El interés por invertir en el complejo vitivinícola, muy particularmente en la elaboración de vinos finos (en especial, para los estratos de altos ingresos y/o para la exportación) no se agota en los ejemplos que ofrecen las radicaciones de muy diversas empresas extranjeras, de fondos de inversión, o la de los propios grandes grupos económicos locales. También muchos de los actores tradicionales del sector han orientado sus estrategias a la reinversión en el sector. Así, muy estilizadamente, y a partir de la identificación y revisión analítica de las inversiones realizadas en el complejo durante los últimos años por tales actores, podrían reconocerse tres grandes subconjuntos de tipologías de interés.

En primer lugar, aquellas inversiones de empresas del sector que, a partir de la adquisición y absorción de firmas competidoras –reales o potenciales– procuran mejorar su posicionamiento en los mismos segmentos de mercado en los que operan. Tales serían los casos de, por ejemplo, **Llorente Hnos.** que compró las bodegas Toso (y modernizó la planta elaboradora) para fortalecer su posición en el mercado de cham-

pagne, junto a su tradicional marca Federico de Alvear; o la del grupo **Catena**, que conserva su bodega Esmeralda, y adquirió las bodegas Escorihuela y La Rural (vinos Felipe Rutini y Colección Rutini, dos de las principales marcas en el segmento de los *ultrapremium*, Pequeña Vasija y San Felipe). Asimismo, pasó a controlar el capital de Del Plata Food (propietaria, entre otras actividades, de la marca Duc de Saint Remy)<sup>3</sup>.

Una segunda tipología surge a partir de la consideración de las inversiones remite a la constitución de las llamadas bodegas *boutiques*. Las mismas adquieren una particular significación en términos de, por un lado, la inserción de capitales locales en un nicho de mercado que, como la demuestra la experiencia internacional, cuenta con amplias potenciales de desarrollo<sup>4</sup> y, por otro, la reinversión en el complejo vitivinícola de parte de los recursos derivados de la venta de tenencias accionarias o empresas del sector. Al respecto, basta considerar los ejemplos que ofrecen Senetiner que, después de vender la bodega Nieto y Senetiner al grupo Pérez Companc, reinvertió parte de los fondos obtenidos en una nueva bodega (Viniterra, con una inversión de cuatro millones de dólares), orientada a elaborar vinos de calidad superior (en el segmento de 7,5\$ a 16\$ la botella) para la exportación (últimamente, firmó contratos para comercializar sus vinos en Holanda, Bélgica y Rusia) y, en menor medida (exporta más del 60% de la producción), para vinotecas, restaurantes de nivel y clientes especiales. Por su parte, **Carlos Basso**, ex-presidente de Bodegas y Viñedos Santa Ana, también destinó parte de los recursos obtenidos por la transferencia de dicha empresa a Santa Carolina de Chile, a la adquisición de una pequeña bodega (La Amalia), y alrededor de 200 has. para la implantación de uvas de alta calidad enológica (que se suman a las de las fincas propias). Se trata de una producción de baja escala (menos de 500 mil botellas al año), destinada mayoritariamente a la exportación (en especial, a Inglaterra y Uruguay). Otro emprendimiento similar es el de **Finca La Anita**, que también apunta a la elaboración de vinos *premium*, con una marcada orientación exportadora; al igual que **Achával-Ferrer** (asociación de capitales argentino-italianos) que, con una producción anual no superior a las 300 mil botellas, destinarán el 75% a la exportación. Asimismo, dos integrantes de la familia Pulenta, vendedores de sus tenencias accionarias en Peñaflor y Trapiche en 1997, reinvertieron parte de los recursos obtenidos en el ámbito de las llamadas bode-

3. En ese marco estratégico, y en procura de consolidarse como uno de los principales referentes en el segmento de los vinos premium y ultrapremium, el grupo Catena decidió encarar la creación de una división especial de vinos finos destinada, fundamentalmente, a incrementar sus ventas al exterior.

4. Ello se ve reafirmado, incluso a nivel local, por la radicación de empresas como *Domaine Vistalba* (de Francia), o *Salentein* (de Holanda), en ese peculiar nicho de mercado.

gas *boutique*. En un caso, a partir del reciclaje de una vieja bodega reequipada con tecnología de nueva generación, y en el otro, en la construcción de una nueva bodega, con una fuerte integración vertical, ambas orientadas a la elaboración de vinos *premium* y *ultrapremium*.

Se trata, en la generalidad de los casos, de inversiones promedio de dos a tres millones de dólares, para la elaboración de vinos *premium* y *ultrapremium* en un volumen inferior al millón de botellas al año, con una fuerte integración vertical a viñedos propios y/o proveedores cautivos de uvas de alta calidad enológica, orientados a la exportación (preponderante) y a la comercialización doméstica en vinotecas, restaurantes exclusivos e, incluso clientes especiales (fuera de los canales de super e hipermercados, en tanto las condiciones financieras que suelen imponer estos últimos resultan inviables para estas pequeñas y selectas bodegas). Como se señaló, un rasgo interesante de estas inversiones es que se trata, en muchos casos, de emprendimientos encarados por empresarios que vendieron sus empresas vitivinícolas y/o sus tenencias accionarias en importantes firmas del sector (como en los casos de Nieto y Senetiner, Santa Ana, Peñaflor y Trapiche), e invirtieron parte de los recursos obtenidos en estos nuevos nichos de mercado.

Finalmente, una tercer tipología de inversiones en el sector es la que está asociada a determinadas reorientaciones estratégicas por parte de algunas de las más importantes empresas vitivinícolas, más específicamente de ciertas líderes en el segmento de los vinos de mesa. Se trata de los ejemplos que ofrecen Peñaflor (líder indiscutido en dicho segmento) y Covisan (otra de las principales firmas elaboradoras y comercializadoras de vinos de mesa). En el marco de la persistente contracción del consumo de vinos comunes, ambas empresas han decidido incursionar en el segmento de los vinos finos a partir, fundamentalmente, de la adquisición o absorción de prestigiosas bodegas. Así, por ejemplo, en el caso de Peñaflor se conjuga la adquisición de las Bodegas Santa Ana (líder indiscutido en el ámbito de los llamados vinos "finitos" o selección), con la compra del 60% de las tenencias accionarias de Michel Torino-Bodegas La Rosa (formando una nueva sociedad Bodegas y Viñedos Andinos, en las que el 40% corresponde a la familia Lávaque, ex-propietaria de la bodega), que también tiene una fuerte presencia en el segmento de los vinos finos selección. En ese marco, Peñaflor quedó posicionada como la principal empresa del complejo, al incorporar a sus líneas tradicionales de vino de mesa, una serie de marcas afamadas en el segmento de los vinos selección. A la vez, en el marco de esa misma estrategia de mejorar la inserción del grupo en el segmento de los vinos finos, la empresa Trapiche (parte integrante del mis-

mo complejo empresario) encaró un programa de inversión de dos millones de dólares para ampliar su bodega y su capacidad de elaboración de vinos de alta calidad (junto a la reconversión de 350 has. de nuevos viñedos en Mendoza), destinados a consolidar el perfil exportador de Peñafior-Trapiche.

Por su parte, claro que en una escala inferior, la estrategia desplegada por Covisan no difiere sustancialmente de aquélla, en tanto recientemente adquirió el 90% de las tenencias accionarias de Bodegas Suter (con una inversión de 12 millones de dólares, y la absorción de una deuda por otros tres millones de dólares), de forma de insertarse en el segmento de los vinos finos y diversificar su presencia en el mercado vinícola.

Las consideraciones precedentes ofrecen una acabada imagen de los rasgos principales que caracterizan al muy dinámico proceso de inversiones en el complejo vitivinícola durante los años noventa –en particular durante la segunda mitad del decenio–. Las mismas ponen claramente de manifiesto una serie de especificidades (predominio de las fusiones y adquisiciones, presencia decisiva del capital extranjero, marcada preocupación por la calidad de la producción –en especial, de la primaria, vinculada a la elaboración de vinos finos– y por la consiguiente integración vertical –bajo muy diversas formas–, reconversión tecnológica, fuerte inserción exportadora, reorientaciones estratégicas tendientes a consolidar o profundizar determinados liderazgos, etc.) y, fundamentalmente, un muy activo interés (local e internacional) por la producción vitivinícola argentina.

- En general, en el conjunto de los abordajes previos se enfatizaron determinados aspectos de ese renovado interés inversor en el complejo; muy particularmente de aquellos vinculados con la identificación y/o delimitación de las estrategias empresarias implícitas, el origen de los capitales involucrados, las modalidades de la inversión, sus impactos sobre los distintos segmentos de mercado vinícola, así como sobre la producción primaria, etc.
- A partir de esas mismas fenomenologías sustantivas, en la próxima sección se intenta brindar una visión complementaria de aquélla, ahora desde la perspectiva que surge de identificar las principales transformaciones tecno-productivas que tales inversiones conllevan, tanto en el plano industrial como, fundamentalmente, en la producción primaria (considerada, desde muy diversos ámbitos y/o planos analíticos, como la principal restricción –tanto en el campo productivo como, incluso, en el social– que debe superar el complejo vitivinícola).

## **Inversión y cambio técnico en la producción vitivinícola**

A pesar de las restricciones que impone la inexistencia de información confiable sobre el perfil y composición de las inversiones realizadas en el complejo vitivinícola, de las entrevistas realizadas a empresarios, funcionarios públicos y técnicos del sector –sumadas a los muy escasos aportes que surgen de la bibliografía y/o de publicaciones especializadas sobre la vitivinicultura argentina–, se ha podido extraer una serie de elementos de juicio que, en su articulación, permiten captar e interpretar los sesgos prevalentes en materia de incorporación de progreso técnico, tanto en la fase industrial de la cadena como, esencialmente, en la producción primaria.

En realidad, desde la perspectiva tecnológica y circunscribiéndose al ámbito de la elaboración de vinos, no son más de 40/50 bodegas las que denotan un sustantivo avance en materia de incorporación de tecnologías que, incluso, le ha permitido a muchas de ellas ubicarse a nivel de los mejores estándares internacionales (en especial, en lo relativo a la elaboración de vinos finos, en bajas y medias escalas). Incluso, esa reconversión tecno-productiva de un número acotado –pero importante– de bodegas ha operado como disparador de buena parte del cambio técnico incorporado en la producción primaria, muy particularmente en la implantación, las tareas culturales y el manejo de los viñedos de las variedades y la calidad enológica requeridas para la elaboración de vinos finos.

En general, la mayor parte de las bodegas que encararon su reconversión tecnológica lo hicieron a partir de la renovación de casi la totalidad del equipamiento involucrado en las distintas fases de la elaboración del vino (al margen de algunos pocos casos puntuales en que sólo se reemplazaron determinados equipos). En ese marco, en términos agregados, la incorporación de modernos sistemas de enfriamiento fue, quizá, el adelanto más importante en los últimos años. De todas maneras, la incorporación de modernas moledoras centrífugas, prensas neumáticas, bombas, equipos de frío, vasijas de acero inoxidable, barricas de roble, filtros, y equipos de fraccionamiento y embotellado emerge como un denominador más o menos común a la casi totalidad de esos procesos de reconversión.

Al respecto, pueden reconocerse dos grandes tipos de estrategias en cuanto a las formas de incorporación de progreso técnico. La primera de ellas remite a la decisión empresaria de seleccionar los proveedores –nacionales e internacionales– que, a su juicio, podrían proporcio-

narles los mejores equipos para cada una de las distintas fases en la elaboración de vinos. La posterior adquisición e instalación de los mismos derivó, generalmente, en inconvenientes insalvables que, en muchos casos, terminaron por afectar sensiblemente el nivel de productividad de las plantas. Ello se deriva, en última instancia, de las dificultades implícitas en la armonización de equipos de distinto origen y características de forma de evitar “cuellos de botella” y, fundamentalmente, de las consiguientes dificultades en lo relativo al mantenimiento y al servicio de reparación de los equipos<sup>5</sup>.

De allí que, en los últimos años, ha tendido a consolidarse un segundo tipo de estrategia en materia de reconversión tecno-productiva de las bodegas: la contratación a un único proveedor (generalmente extranjero que, por otro lado, suele ofrecer condiciones muy ventajosas de financiamiento, inexistentes en el plano doméstico) que se responsabiliza por el funcionamiento del conjunto del equipamiento instalado, aun de aquél adquirido –con su consentimiento y aceptación– a un proveedor distinto. En ese marco, la casi totalidad del equipamiento instalado en los últimos años es de origen externo, con la consiguiente cuasi-desaparición de la industria local proveedora de equipos para la viticultura.

También en materia de tecnologías blandas se ha avanzado sustancialmente (siempre, en lo esencial, en ese número relativamente reducido de bodegas) en el reordenamiento de los procesos productivos, en la consiguiente gestión técnica, en las tecnologías de diferenciación de producto, así como también en todo lo concerniente a procedimientos y gerenciamiento.

De todas maneras, tan o más importante que la reconversión tecnológica de una porción importante de bodegas es el concomitante cambio técnico en la producción primaria del complejo vitivinícola. En efecto, durante los últimos años se registró una serie de incorporaciones tecnológicas en la producción primaria que impulsaron una sensible mejora en la calidad de la materia prima (aun cuando se manifieste, todavía, un cierto retraso en términos del manejo de los viñedos, respecto a los estándares internacionales). Al respecto, caben destacar algunos de esos principales avances:

5. Así, por ejemplo, de las entrevistas realizadas surge que Bodegas La Esmeralda (del grupo económico Catena, uno de los líderes en la producción de vino fino), una de las plantas en las que se encaró una importante reconversión tecnológica, tuvo serias dificultades para articular la producción de la planta con su capacidad de embotellamiento, lo cual le generó un “cuello de botella” de difícil resolución, en tanto se trataba de un problema ajeno al proveedor internacional de los equipos de envasado.

*Riego por goteo.*

Es quizá la innovación más relevante de las últimas décadas porque permite racionalizar el uso del agua (recurso vital y escaso) e incorporar zonas muy aptas para la vitivinicultura donde la producción era imposible debido a las dificultades para irrigar con los métodos tradicionales (se trata, especialmente, de las zonas con mucha pendiente).

Asimismo, y muy importante, permite un manejo mucho más ajustado a las necesidades de agua que requieren los viñedos que el obtenido mediante el riego por acequia, por lo cual constituye un notable aporte para mejorar la calidad de la materia prima. Incluso, este nuevo sistema de riego sirve para neutralizar los efectos de las heladas modificando la orientación del goteo (al humedecerse el racimo y entrar en contacto con la helada, éste se cubre de hielo y no se daña la uva), pero acarrea el peligro de que se desprenda el racimo por el peso adicional del hielo que lo cubre.

De esta manera, se suma otro método antihelada al tradicional y predominante sistema que consiste en colocar "latitas" con kerosene a lo largo de las hileras, que al encenderse aumentan la temperatura en la zona de los parrales entre 2 y 3 grados, mitigando los daños que produce el frío sobre los racimos de uvas.

El riego por goteo se está difundiendo rápidamente pero su uso no agota las posibilidades del sistema ya que en la actualidad no funciona de una manera automatizada sino que se gradúa en base al control visual. Los sensores que se ubican en puntos estratégicos de los parrales se utilizan para recopilar información y evaluar el manejo. Se trata de una innovación que tiene un costo relativamente significativo para los pequeños y medianos productores (entre 4/5 mil dólares por ha.).

*Introducción de nuevas variedades*

Otro de los cambios relevantes durante la última década es la introducción de nuevas variedades importadas de países europeos. Las grandes bodegas integradas trajeron, especialmente, clones de variedades tintas como Cabernet Sauvignon, Chenin, etc., pero cambiando los criterios tradicionales basados en la alta productividad (volumen) por otros sustentados en la calidad de la materia prima. Cabe señalar que las mismas son sometidas a una investigación de sus aptitudes y a una selección antes de ser incorporadas a la producción.

### *Malla antigranizo.*

Se trata de otra de las innovaciones recientes que se están difundiendo con rapidez<sup>6</sup>. Esta innovación está considerada mucho más efectiva que los métodos antigranizo activos que aplican las autoridades provinciales para la prevención de este meteoro, que consisten en analizar las nubes con radar y lanzar cohetes antigranizo desde tierra o mediante aviones, sistemas que tuvieron ya un costo cercano a los 100 millones de pesos sin haberse comprobado su efectividad.

El único estudio realizado respecto al granizo indica que, como dato de largo plazo, este fenómeno afecta alrededor del 13% de los viñedos en la Provincia de Mendoza<sup>7</sup>. Es de hacer notar que algunos de los mayores bodegueros integrados no han incorporado esta innovación en sus viñedos sino que están realizando investigaciones de campo que consisten en evaluar los cambios del microclima debajo de las mallas. Las mismas están orientadas a confirmar que la utilización de la malla anti-granizo no trae aparejada una pérdida en la calidad enológica de la materia prima.

### *Cosecha mecánica.*

Es otra de las innovaciones de los últimos años y tiene la peculiaridad de haber integrado a nuevos actores participantes en el proceso de trabajo en los viñedos. En efecto, la cosecha mecánica es realizada por empresas que actúan mediante contrato y están especializadas en esta tarea. Sólo una de las importantes bodegas integradas cuenta con dos cosechadoras (Bodegas y Viñedos López).

De esta manera, irrumpe en esta producción regional una forma de trabajo que en la actualidad está vastamente difundida en la pampa húmeda y que implicó un cambio notable en el proceso de trabajo dos décadas atrás. En dicha zona, el contratismo implicó una optimización del uso de los bienes de capital y una ventaja para los grandes productores con capacidad de negociación, cuestión que también parece estar presente en la región cuyana.

6. Incluso, en Mendoza, se ha puesto en marcha un plan de financiamiento provincial que, sin embargo, ha tenido una escasa efectividad, debido a las dificultades que enfrentan muchos pequeños productores para cumplimentar los requisitos legales mínimos para acceder a tales líneas de crédito a tasas preferenciales.

7. Esta estimación surge de las entrevistas realizadas, y está basada en un estudio realizado por el Ingeniero Agrónomo Ortiz Maldonado que fue publicado por el Centro de Bodegueros de Mendoza, pero que no pudo consultarse por tratarse de un texto agotado. Dicho trabajo considera los daños ocasionados a lo largo de 15 años sobre la base de las evidencias que se desprenden de las tasas y declaraciones del seguro agrícola provincial que en su momento existía en Mendoza.

Esta innovación tiene, a juicio de algunos bodegueros integrados verticalmente a viñedos propios, una serie de ventajas pero también de desventajas. Entre las primeras se cuenta la rapidez, lo que permite iniciar la cosecha en el momento justo. Adicionalmente, la continuidad del proceso de la cosecha durante el día y la noche, y la posibilidad de ir enviando a la bodega los camiones sucesivamente a lo largo de la cosecha, permite un mejor aprovechamiento del equipo en las bodegas. Cabe señalar que con la cosecha a mano se trabaja durante el día, y al final de la jornada se fletan los camiones a la bodega donde la descarga lleva varias horas, con el consiguiente congestionamiento. La posibilidad de aprovechar la noche para la cosecha es un adelanto importante porque la disminución de la temperatura ayuda a evitar el deterioro de la materia prima.

La principal desventaja radica en que la cosechadora mecánica no diferencia entre el racimo maduro y el verde sino que recoge la materia prima de toda la línea de parrales. Sin embargo, es frecuente que los parrales presenten diferencias en el grado de maduración, aspecto que se toma muy en cuenta en la cosecha manual. De hecho, en el caso de la uva de alta calidad, el paso previo a la cosecha es señalar los parrales que tienen los racimos más atrasados en su desarrollo para recoger la uva posteriormente, cuando se encuentre en el momento óptimo de maduración.

Otro factor que conspira contra la utilización de las cosechadoras es el bajo costo relativo de la mano de obra local, que determina que la cosecha manual siga siendo predominante. De todas maneras, más allá de sus ventajas y desventajas, la cosecha de la uva más fina destinada a elaborar los vinos de mayor calidad se sigue realizando en forma manual.

### *Mejoramiento de las tareas culturales*

La nueva inserción exportadora de la producción vitivinícola trajo aparejada, durante la década de los noventa, una renovada preocupación por mejorar e introducir nuevas tareas culturales que incrementen la calidad de la materia prima.

Por cierto, este nuevo enfoque que privilegia la calidad sobre el volumen está centrado en los productores líderes y, especialmente, en las principales bodegas que tienen una significativa integración vertical, destinando buena parte de su materia prima a la elaboración de vinos finos de alta calidad para los mercados externos y/o los sectores domésticos de más altos ingresos.

En este sentido, un primer indicador del creciente interés por avanzar en la calidad del producto es que las principales bodegas integra-

das realizan frecuentes consultorías con expertos internacionales en la producción primaria y en la producción industrial, para evaluar el nivel tecnológico de sus procesos y conocer los nuevos adelantos desarrollados en los principales países productores. Las mismas suelen traer aparejadas la introducción de nuevas prácticas culturales, o la investigación de las mismas para adaptarlas al medio local<sup>8</sup>.

Cabe señalar que el efecto de dichos asesoramientos tiene un impacto directo e indirecto. El primero se refiere a la incorporación de nuevas tareas culturales en las fincas de las bodegas líderes integradas verticalmente que, de por sí, es significativo en términos de extensión, tratándose, generalmente, de uva fina de alta calidad enológica. Así, por ejemplo, las dos bodegas más relevantes en el segmento de vinos finos, que definen la formación de precios de la materia prima, el grupo Catena y la firma transnacional francesa Chandon, tienen, cada una de ellas, alrededor de 700 hectáreas de viñedos propios.

El efecto indirecto cobra forma a partir de la transferencia de conocimientos que realizan las bodegas integradas verticalmente respecto al resto de sus proveedores de materia prima. La importancia que asume este efecto indirecto no es para nada desdeñable si se tiene en cuenta que cada una de las bodegas mencionadas precedentemente tiene alrededor de 300 productores que les proveen alrededor del 70% de la materia prima utilizada. Sobre los mismos ejercen un control muy acentuado en tanto son visitados semanalmente y asesorados acerca de las tareas y los tratamientos a implementar a lo largo del año en sus viñedos (además, generalmente, les proveen los plaguicidas y otros insumos, a cuenta de los futuros pagos por la uva que entreguen).

La segunda expresión del avance experimentado en las tareas relacionadas con la producción primaria de este complejo es la amplia difusión en el uso de los servicios de los ingenieros agrónomos que se registra en los distintos estratos de productores. Por cierto, este fenómeno de la última década, adquiere modalidades diferentes según el tamaño de los productores ya que los más grandes, entre los que se encuentran las bodegas integradas verticalmente, los cuentan como personal estable mientras que los productores con menores extensiones recurren a con-

8. Así, por ejemplo, de las entrevistas realizadas surge que, en la actualidad, una de las grandes bodegas integradas de Mendoza está investigando la manera de aplicar en sus viñedos el denominado "stress hídrico", introducido recientemente por los australianos en sus plantaciones, que permite mejorar la calidad de la uva. El mismo consiste en darle señales falsas a la vid mediante alteraciones en el riego, para lo cual, en el medio local, se riega un solo surco de la hilera de vides durante dos turnos de agua. Mediante este procedimiento se logra que la planta, una vez que la uva toma color, se mantenga activa, no pierda vitalidad sin generar nuevos brotes, de forma de mantener el racimo en óptimas condiciones.

tratos de asesoramiento sin dedicación a tiempo completo. Sin embargo, más allá de las modalidades que adopta la integración de estos profesionales, lo relevante es que su notable inserción es un vehículo que se considera insustituible para una rápida y amplia difusión de los nuevos conocimientos técnicos para esta producción primaria.

Cabe señalar además que, al menos incipientemente, la concepción y la práctica de los técnicos vinculados a la producción vitivinícola se encamina hacia una orientación mucho más integral, lo cual implica cambios en un doble sentido. Por un lado, se comienza a abandonar la concepción exclusivamente "productivista" para jerarquizar la problemática de la sustentabilidad de la calidad, no sólo en la producción de uva fina sino incluso en el trabajo con las variedades destinadas a la elaboración de "commodities". Por otra parte, en romper con los compartimentos estancos entre la producción primaria y la elaboración vinica; es decir, en la actualidad, un ingeniero agrónomo comienza a conocer exhaustivamente los procesos que implica la elaboración de vinos, cuestión que hasta hace poco tiempo era un área exclusiva de los enólogos.

Otra de las vías de acción destinada a mejorar la calidad de la producción primaria mediante la introducción de nuevas variedades y un mejoramiento del manejo de los viñedos, se origina en las actividades que desarrolla la Estación Experimental del INTA de Luján de Cuyo. Las mismas reúnen un conjunto de peculiaridades que merecen ser tenidas en cuenta.

El primer elemento a considerar, ya que condiciona toda la actividad del INTA en la región, es la acentuada restricción en los recursos presupuestarios, lo cual determina que un ingreso de considerable importancia para este organismo sean los recursos provenientes de la venta de los diversos productos que se elaboran dentro de la Estación Experimental (en especial, uva y vinos). Sin duda, la actividad productiva orientada a generar ingresos propios trae aparejada el debilitamiento de los objetivos que tendrían que guiar la actividad de la institución, como es la investigación y desarrollo en materia vitivinícola.

En la actualidad, sus desarrollos están casi exclusivamente vinculados a las necesidades de los grandes productores y de los requerimientos de calidad de las grandes bodegas, cuyos representantes participan en el Consejo Asesor. Al respecto, cabe señalar que esta situación se agravó durante el año último, cuando se interrumpieron las tareas de extensión orientadas a la transferencia de conocimientos a los pequeños y medianos vitivinicultores que se canalizaban a través del Programa de Cambio Rural. Esta orientación del trabajo realizado por el INTA se sustenta en el supuesto de que las prácticas culturales e innovaciones que incorporan

los grandes productores y las bodegas integradas tienen una importante difusión en el resto de los productores. La otra vía de difusión radica en la tarea que realizan los ingenieros agrónomos que mantienen entre sí, y con dicha institución, un contacto fluido que se ha consolidado debido a la puesta en marcha, junto con la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Cuyo, de una maestría que tiene estrechos vínculos con la Universidad de Montpellier, Francia.

En segundo término, cabe hacer mención a las principales actividades que, en materia de experimentación en fincas, desarrolla dicha Estación Experimental<sup>9</sup>. Al respecto basta resaltar las siguientes: comportamiento vitícola y enológico de variedades en la zona Norte de la Provincia de Mendoza; control de podredumbre en los racimos de vid; sistemas de manejo con diferentes formas de riego, control de malezas, podas de plantas y control de la canopia.

Por otra parte, el INTA también realizó tareas de investigación básica, entre las que se cuentan: los desarrollos de clones a partir de materiales adaptados a la zona de producción; el manejo de canopia, sistemas de parral, espaldero, etc. para distintas variedades como Malbec, Chardonnay, etc.; el manejo de suelos sin labranza; los efectos en la productividad de la uva para distintas dosis de fertilización de nitrógeno y fósforo; pruebas de la eficacia y análisis de residuos de los fungicidas en diversas variedades de uvas; determinación de la aptitud enológica de cultivares viníficos en diez regiones del país; ensayos de cepas de levaduras en la producción de vinos; etc.

## **Reflexiones finales**

Si bien el proceso de cambio tecnológico y las modificaciones de la propiedad constituyen núcleos centrales del vasto proceso de reconversión económica del complejo vitivinícola, la comprensión y los resultados de los mismos requieren que se los vincule con las alternativas y las características estructurales que asume la producción sectorial durante el período analizado.

Desde este punto de vista, la evolución de las condiciones estructurales que caracterizan la evolución de la cadena vitivinícola durante la última década, indica que si bien el nivel de producción se contrae, el valor de

9. Al respecto, ver: Proyecto Global, Documento Nro. 6, Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) - Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Montevideo, República Oriental del Uruguay, abril de 2000.

la producción se mantuvo estable o, incluso, se expandió. Al mismo tiempo, dicha dinámica indica, inequívocamente, la existencia de una reconversión económica, entendida como una modificación en el proceso tecnoproductivo y en la importancia relativa de los distintos segmentos de mercado así como de los agentes económicos que actúan en los mismos.

La primera modificación sustantiva introducida en los años recientes es la denominada “desregulación” de la vitivinicultura que, como ya fue señalado, forma parte de un proceso que abarca a la (casi) totalidad de las actividades económicas en el país. Por cierto, la misma trajo aparejada la supresión de un conjunto de regulaciones excesivas, superfluas o espurias que se originaron en distintos momentos históricos, impulsadas por diferentes fuerzas corporativas. Sin embargo, el aporte que ello implica no debería ocultar que la naturaleza del fenómeno conlleva una transferencia de la capacidad regulatoria estatal a los sectores sociales que detentan posiciones oligopólicas u oligopsónicas en la cadena vitivinícola argentina. En otras palabras, como problemática de fondo el proceso de “desregulación” de la economía argentina, y de la vitivinicultura en particular, supone que el propio funcionamiento del mercado genera su propia autorregulación, haciendo caso omiso de las “imperfecciones” que el mismo presenta.

En términos del comportamiento de las principales variables, se verifica una reducción del consumo de vinos debido a los cambios en los hábitos de consumo de la población impulsados por la intensa competencia de las bebidas sustitutas, especialmente las gaseosas, las aguas minerales y la cerveza, que registran una acelerada expansión. Sin embargo, dicha retracción no afecta a todos los segmentos del mercado vitivinícola. En efecto, dentro de la oferta vínica se aprecia un proceso de largo plazo que consiste en una profunda modificación de la importancia relativa de los distintos segmentos de mercado. Al respecto, las evidencias disponibles son contundentes en indicar que durante la década pasada se profundizan las tendencias que se habían iniciado en los años anteriores, consistentes en la disminución de la producción de vino común de mesa y la expansión de la correspondiente a los vinos finos. La elaboración de otros productos vitivinícolas, principalmente mostos, se reduce pero luego de una expansión sumamente significativa durante la década de los ochenta. Por lo tanto, la elaboración de vinos de mesa registra una sensible pérdida en su importancia relativa, al tiempo que aumenta la de los mostos, y más aún la correspondiente a los vinos finos.

Dentro de los segmentos dinámicos, el de los vinos finos es el más relevante hasta este momento por su dinamismo y posibilidades. Se trata de un mercado que se ha ido consolidando en la elaboración de todos

sus productos (selección, varietales, *premium* y *ultrapremium*), en consonancia con su inserción externa y, especialmente, con la notable concentración del ingreso que se despliega durante la última década en el país. Durante su desarrollo da lugar a la irrupción de actividades complementarias como el turismo vitivinícola y, especialmente, la adopción de criterios productivos sustentados en la calidad, desplazando a los anteriormente vigentes basados en la cantidad, que encuentran sus primeras expresiones institucionales en la conformación de diversas *Denominaciones de Origen Controladas*. Sin duda, este segmento del mercado deviene como el núcleo central del nuevo enfoque propuesto para el desarrollo de la vitivinicultura y de los cambios tecno-productivos que lo sustentan.

A pesar de que la elaboración de vinos finos está controlada por grandes bodegas, especialmente el segmento de los vinos selección o "finitos" que es de mayor relevancia, su expansión da lugar a la irrupción y consolidación de un conjunto de pequeñas y medianas empresas. Ya en el último Censo Nacional Económico es posible percibir la existencia de bodegas pequeñas con menos de 10 personas ocupadas que elaboran vinos de alta calidad *premium* o *ultrapremium* y exhiben un alto nivel de productividad (valor agregado por ocupado). Este tipo de pequeñas y medianas empresas que tiene una demanda acotada pero de muy altos ingresos parece haberse ampliado durante el último quinquenio. Asimismo, un conjunto de bodegas trasladistas de pequeña o mediana dimensión que operaban como proveedores cautivos de las grandes bodegas que controlan la producción de vino de mesa, reconvirtieron sus instalaciones y comenzaron a elaborar pequeñas cantidades de varietales de calidad que son demandados por el mercado interno y externo, incluso algunas de ellas participan como asociadas en las *Denominaciones de Origen Controladas*. Es indudable que estos tipos de productores pequeños y medianos constituyen una característica auspiciosa en este mercado, pero su cantidad e incidencia son aún muy pequeñas y requieren de políticas activas en el orden nacional y provincial para expandirse y consolidarse.

A pesar que los diferentes tipos de mostos incrementan su importancia relativa, al igual que los vinos finos, entre ellos median diferencias que son muy relevantes. Mientras que la producción de vinos finos da lugar a la conformación de un segmento de mercado propiamente dicho, con la elaboración de mostos no ocurre lo propio, en tanto opera como una instancia subordinada a los niveles que alcanzan la oferta y demanda de vino común, y la necesidad de mantener un nivel de precios que supere la magnitud de los costos. Desde este punto de vista, se puede afirmar que en realidad la oferta vínica está compuesta por dos grandes líneas de productos, el vino común de mesa y los vinos finos, y un subproducto, los

diversos tipos de mostos, y en especial el mosto concentrado. Este último utiliza la uva común como materia prima y sus niveles de producción están subordinados a la situación de la oferta y la demanda de la elaboración de vino de mesa, en tanto comparten el mismo insumo básico.

Por lo tanto, el papel que cumple la elaboración de mosto asume una importancia de primer orden y define una línea estratégica para la reconversión de la cadena vitivinícola en su conjunto, con especial incidencia en los pequeños y medianos productores de uva común. Al respecto, todo parece indicar que dicha producción no debería seguir funcionando como una instancia compensadora que permite –o, por lo menos, tiende a– equilibrar los precios y las cantidades producidas, sino encaminarse a constituirse como un segmento del mercado vitivinícola propiamente dicho. Por cierto, dicha transformación implica desafíos mayores porque, considerando estrictamente este tipo de producción, ello compromete una reconversión profunda en su fase de elaboración industrial y, especialmente, de la producción primaria, sobre la base de políticas que combinen el objetivo de la cantidad y la calidad del producto final. Así como en la instancia industrial implica una modificación tecnoproductiva de las firmas, que en algunos casos ya comenzó, en la producción primaria exige una reconversión de las variedades que, asegurando cantidad y calidad del producto, garanticen la sustentabilidad de los pequeños y medianos viñateros.

Ciertamente, el análisis de la producción de mosto y de vino común de mesa remite a la definición de una estrategia para el conjunto de esta cadena agroalimentaria; problemática sobre la cual se despliegan posiciones encontradas. Al respecto, cabe señalar que una concepción que está presente, implícita o explícitamente, entre algunos de los grandes productores de vino fino consiste en entender que los pequeños y medianos productores primarios deben reconvertirse masivamente hacia la producción de uva fina de calidad, en tanto dicha producción es la más dinámica y exhibe promisorias posibilidades de expandirse a partir de una sostenida demanda interna y externa. Por cierto, esta perspectiva implicaría que en el mediano plazo los elaboradores de los distintos tipos de vinos finos dispondrían de una oferta abundante de materia prima de calidad que reforzaría su actual capacidad para la fijación de los precios. Sin embargo, no menos cierto es que, en términos sectoriales, esta política traería como consecuencia la irremediable exclusión de una parte significativa de los pequeños y medianos productores, una distribución del ingreso dentro del complejo más inequitativa y la destrucción de las oportunidades potenciales de expansión que brinda la actual conformación estructural del complejo vitivinícola.

Es indudable que durante los últimos años se registra un incremento sostenido de las exportaciones que ha "revolucionado" la situación de la producción vitivinícola. Por cierto, no se trata para el conjunto de la actividad de un efecto cuantitativo, en tanto la significación real de las mismas es por demás acotada –aún en términos del valor agregado de la vitivinicultura–, sino por sus perspectivas potenciales, dado que son el principal vehículo material para la difusión de los nuevos criterios productivos sustentados en lograr una mayor calidad de los productos elaborados. En otras palabras, la gran trascendencia de las exportaciones radica en que operan como el horizonte que guía la reconversión y, al mismo tiempo, tienden a transformar y modificar los criterios productivos vigentes desde hace largas décadas.

Si bien ello emerge como aportes indirectos fundamentales de la dinámica exportadora, hay otras características que adopta la inserción externa del complejo vitivinícola que no pueden soslayarse. En este sentido, cabe recordar que el acentuado y sostenido crecimiento de las exportaciones involucra a todos los productos finales e intermedios relevantes de la cadena productiva vitivinícola. Dentro de este contexto expansivo, las ventas externas de vinos finos son las que registran el incremento más significativo durante la última década, lo cual trajo aparejado que su participación relativa represente más de un tercio de las exportaciones vitivinícolas.

En este terreno, la estrategia de inserción en el mercado internacional de vinos finos por parte de las empresas argentinas revela un potencial superior a la que exhibe la adoptada por el otro país productor de la región (Chile). Todo parece indicar que mientras la inserción de nuestro país se sustenta en productos de alta calidad y elevado precio, la del país transandino se basa –históricamente, y sobre un proceso de larga data– en su incorporación en tramos de menor calidad y precio. Siempre de acuerdo a estas opiniones, no se dispone de estudios que las avalen, la estrategia argentina resulta mucho más apta porque en los hechos se comprueba que partiendo de productos de alta calidad y elevado precio es posible ir ampliando las ventas externas incorporando otros de menor calidad. Fenómeno que se contraponen a la estrategia de las principales empresas chilenas que, aparentemente, no logran insertarse en un segmento superior de precios al que tradicionalmente han consolidado su presencia. Dentro de esta concepción, las recientes inversiones provenientes del país transandino intentan replantear esta situación, adoptando a la Argentina como plataforma exportadora de determinados productos (complementarios, en muchos casos, de sus exportaciones tradicionales).

No obstante la importancia que asumen los vinos finos, debe tenerse en cuenta que los otros productos sectoriales (incluidos los distintos tipos de mostos, pero excluyendo el vino común), a pesar de expandirse a un ritmo significativamente inferior al de los vinos finos, concentran el 50% de las exportaciones vitivinícolas a fines de la década pasada. A esto se le debe agregar que las ventas al exterior del restante producto vínico, el vino de mesa, también se incrementan, aunque a un inferior ritmo relativo que el de los finos. De esta manera, se constata que el perfil de las exportaciones vitivinícolas no difiere sustancialmente del patrón de comportamiento de la producción en tanto, aún, los "commodities" ejercen un cierto predominio sobre los productos más especializados generados por este complejo sectorial.

Por otro lado, las modificaciones registradas en los patrones de consumo doméstico (en detrimento de los vinos de mesa) y, fundamentalmente, el avance de las grandes cadenas de super e hipermercados plantean nuevas problemáticas para la industria vitivinícola, en particular para las pequeñas y medianas bodegas. Así, en el marco de las políticas macroeconómicas de desregulación de las actividades económicas y de escaso control sobre las prácticas desleales de comercio, las mismas deben enfrentarse con rigideces casi insalvables en el ámbito de la distribución y comercialización de sus productos. La creciente segmentación del mercado reconoce, en última instancia, dos distintos y superpuestos planos de análisis: el que remite a los diferentes tipos de vino y el que se vincula con los muy disímiles poderes de negociación frente al principal canal de comercialización de los vinos: el "supermercadismo".

Ello ha devenido, en muchos casos, en la formulación de estrategias empresarias que tienen como uno de sus componentes básicos el eludir la dependencia en el plano interno de tales canales. De allí que, en muchos casos, el creciente interés por una mayor y mejor inserción de los mercados internacionales responde, entre otros factores, a la necesidad empresaria de compensar las restricciones que le impone la comercialización minorista en el plano doméstico. No obstante ello, a favor de los avances en cuanto a la calidad de los vinos elaborados (en especial, en el segmento de los vinos finos) y a la consiguiente relación precio/calidad, muchas de esas bodegas (aún en el plano de las pequeñas y medianas) han logrado posicionarse muy satisfactoriamente en el mercado mundial que, incluso, ha pasado a convertirse en el componente prioritario de su expansión.

## **Bibliografía**

ArgentineWines, Newsletter (página web: [www.argentinewines.com](http://www.argentinewines.com)), varios números.

Azpiazu, D. (compilador), *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo: las industrias lácteas, farmacéutica y automotriz*; Grupo Editorial NORMA/FLACSO, Buenos Aires, abril 1999.

Azpiazu, D., *La concentración en la industria argentina a mediados de los años noventa*, EUDEBA/FLACSO, Buenos Aires, 1998.

Bin, G. y otros; "Comercio minorista en el canal de autoselección", en *Revista Realidad Económica* N° 143, IADE, Buenos Aires, octubre-noviembre 1996.

Bohm, L.; "Modelización microeconómica del sector vitivinícola de Mendoza. Los determinantes económicos y de políticas públicas de su competitividad", CFI, Buenos Aires, enero 2000.

Bonis & Asociados, Hugo Haime & Asociados y Piqué Consultores; "Estudio de Mercado de Vinos y Bebidas Sustitutas", Mendoza, 1997.

Cejuela, A.J.; "Una explicación sobre la crisis vitivinícola, 1967-1971", en *Anales de la IX Jornadas de Economía de la Asociación Argentina de Economía Política*, Mendoza, julio 1974.

Cortese, C.; *El latifundio vitivinícola*, Colección Primera Fila, Mendoza, 1992.

Devoto, R. y Posada, M.; "La expansión de la gran distribución moderna y sus efectos sobre el comercio minorista tradicional", en F. Lagrave (comp.), "El comercio minorista en la argentina. Impacto de la expansión de la gran distribución multinacional", FCE-UNRC, Río Cuarto, 1998.

European Economic Community; "Treaty Establishing the European Economic Community, Her Majesty's Stationary Office", London, 1973.

Gennari, A.; "Evolución de la concentración en los mercados vitivinícolas argentinos en la década del 80"; en *Revista de la Asociación Argentina de Economía Agraria (AAEA)*, Buenos Aires, 1994.

Gorenstein, S.; "Sector agroalimentario: las relaciones industria-gran distribución", en *Revista Desarrollo Económico*, vol.38, n. 149, IDES, Buenos Aires, abril-junio 1998.

Green, R. y otros.; "Changement technique, logistique et distribution alimentaire en Argentine et au Brésil", in *Problemes d'Amérique Latine*, n° 6, Paris, juillet-septembre 1992.

Gutman, G.; "Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en la Argentina", SAGPyA, Buenos Aires, 1997.

Gutman, G.; "Cambios y reestructuración recientes en el sistema agroalimentario en la Argentina", en B. Kosacoff (comp.), *El desafío de la competitividad*, Alianza Editorial, Buenos Aires, 1993.

- Huici, N., y Jacobs, E.; "Agroindustrias argentinas de alimentos. Diagnósticos y perspectivas", CISEA, Buenos Aires, enero 1989.
- IDR-INTA; "Caracterización de la Cadena Agroalimentaria de Vitivinicultura de la Provincia de Mendoza, Informe Preliminar", Mendoza, 1999.
- Pavón, W. y Blanco, L.: "Caracterización del Sector Vitivinícola", Instituto de Desarrollo Rural, Ministerio de Economía, Mendoza, 1999
- INDEC, Censo Nacional Económico, 1994.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Anuarios Estadísticos, varios años.
- Juri, M.; Martín, G. y Carranza, M.; "El diseño de programas en una agricultura estructuralmente heterogénea", en *Novedades Económicas* Nro. 174, Fundación Mediterránea, Córdoba, 1995.
- Langreo, A.; "¿Qué política agraria común para el mercado único europeo?", en Rodríguez Zuñiga, M. (comp.); *El sistema agroalimentario ante el mercado único europeo*, España, 1992.
- Laso Sanz, C.; "Política de calidad alimentaria: protección de los consumidores y expectativas de los productores", *Revista de Estudios Agrosociales* Nro. 157, Buenos Aires, julio-septiembre 1991.
- Martín, J.F.; "Estado y Empresas: relaciones inestables. Políticas estatales y conformación de una burguesía industrial regional", Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 1992
- Meardi, A.L.; "Historia de la vitivinicultura argentina", Instituto Nacional de Vitivinicultura, Reunión de la Academia Italiana de la Vid y del Vino, Mendoza, marzo 1987.
- Nielsen, A.C.; "Evolución de los mercados masivos de alimentación de la República Argentina", Mendoza, mayo 2000.
- Peirano, C.; "La agricultura regional y los programas de reconversión", en *Novedades Económicas* Nro. 174, Fundación Mediterránea, Córdoba, 1995.
- Posada, M.G.; "Producción agropecuaria y calidad", en *Revista Realidad Económica* Nro. 140, IADE, Buenos Aires, mayo-junio 1996.
- Razquin, C.; "Análisis estratégicos de la industria vitivinícola de exportación. Situación en los mercados británico y estadounidense"; UNC; Facultad de Ciencias Agrarias, Mendoza, Noviembre 1997 (mimeo).
- Siso, A.M.; "Planificación del desarrollo en subsistemas de base agrícola. El caso de la vitivinicultura argentina", en *Revista Realidad Económica* Nro. 143, IADE, Buenos Aires, octubre-noviembre 1996.
- Walters, A.; "Desafíos primarios en catch-up tecnológico agroindustrial: lecciones de la reestructuración vitivinícola Argentina y Chile", CEPAL, 1997.

| <b>Año</b> | <b>Empresa</b>                  | <b>Vendedor</b>         | <b>Comprador</b>                   |
|------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1992       | Bodegas Norton                  | S/D                     | Gernot Swarovsky (Austria)         |
| 1992       | Bodegas Etchart                 | Bodegas Etchart         | Cusenier (Pernod Ricard) (Francia) |
| 1992       | Domaine Vistalba (Francia)      | -                       | -                                  |
| 1992       | Bodegas Balbi                   | Bodegas Balbi           | The Hiram Walker                   |
| 1994       | Duc de Saint Remi               | Flias. Carbó y Maglione | Bridge                             |
| 1994       | Bodegas La Rural                | S/D                     | Marcó del Pont (Grupo Catena)      |
| 1995       | Bodegas Norte                   | S/D                     | Marqués de Grignon (España)        |
| 1996       | Bodegas Hispano Argentinas      | -                       | -                                  |
| 1996       | Bodegas Navarro Correas y Rodas | Xemprel                 | CINBA                              |
| 1996       | Bodegas Vaschetti y Rossi       | S/D                     | Agrícola Comercial Lourdes (Chile) |
| 1996       | Bodegas Premier                 | S/D                     | Concha y Toro (Chile)              |
| 1996       | Viñedos y Bodegas Santa Ana     | Carlos Basso y otros    | Santa Carolina (Chile)             |
| 1996       | Kendall Jackson (EE.UU.)        | -                       | -                                  |

| Monto | Operación                        | Observaciones                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S/D   | Venta del 100%                   |                                                                                                                                                                                                  |
| 5,0   | Venta del 50%                    |                                                                                                                                                                                                  |
| -     | Inicio de operaciones en el país | Produce las marcas "Fabre-Montmayou" e "Infinitus".                                                                                                                                              |
| S/D   | Venta del control accionario     |                                                                                                                                                                                                  |
| S/D   | Venta del control accionario     | Bridge es una empresa que pertenece a un grupo de inversores extranjeros.                                                                                                                        |
| S/D   | Venta del 54%                    | La Rural es propietaria de los vinos "San Felipe" y "Felipe Rutini".                                                                                                                             |
| 22,0  | Venta del 100%                   |                                                                                                                                                                                                  |
| -     | Creación de una nueva empresa    | Se trata de una asociación entre Norton, que tiene el 49% del paquete accionario, y la española ARCO Bodegas Unidas (propietaria, entre otras, de Bodegas Berberana), que posee el 51% restante. |
| 15,0  | Venta del 100%                   |                                                                                                                                                                                                  |
| S/D   |                                  |                                                                                                                                                                                                  |
| 1,0   |                                  | La firma chilena también instaló la empresa Viña Patagónica.                                                                                                                                     |
| 22,0  | Venta del 65%                    | Se trata de una de las cuatro bodegas más grandes del país.                                                                                                                                      |
| -     | Inicio de operaciones en el país | Se trata de una firma estadounidense que ya se encontraba operando en el                                                                                                                         |

|      |                                          |                                          |                                                         |
|------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1996 | Bodegas Etchart                          | Bodegas Etchart                          | Cusenier (Pernod Ricard)<br>(Francia)                   |
| 1997 | Bodega Navarro<br>Correas                | CINBA                                    | Grand Metropolitan (Gran<br>Bretaña)                    |
| 1997 | Bodegas Martins                          | S/D                                      | ARCO Bodegas Unidas<br>(España)                         |
| 1997 | Bodegas y Viñedos<br>Peñaflor y Trapiche | Varios miembros de<br>la familia Pulenta | Luis Alfredo Pulenta                                    |
| 1997 | Bodega Martelen                          | Grupo Los Andes                          | CIMECO (integrada por<br>Area/Clarín y SA La<br>Nación) |
| 1997 | Finca Flichman                           | Flia. Werthein                           | Sogrape Vinhos (Portugal)                               |
| 1998 | Bodegas y Viñedos<br>Peñaflor y Trapiche | Flia. Pulenta                            | DLJ Merchant Banking<br>Partners II                     |
| 1998 | Cavas de Santa María                     | S/D                                      | Bernard Taillan Vins<br>(Francia)                       |
| 1998 | Casa Nieto y<br>Senetiner                | Adriano Senetiner y<br>Rosa María Nieto  | Grupo Pérez Companc                                     |

|       |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S/D   | Venta del 50%                                        | mercado chileno (producirá la marca "Tapiz"). La nueva empresa se denomina Viñas de Tupungato. Con esta operación Cusenier accede al 100% de Etchart.                                                                                                                                                         |
| 15,0  | Venta de la marca y acuerdo de explotación de fincas | Incluye la producción de vinos y champagne.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2,0   | Venta del control accionario                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 250,0 | Venta del 64%                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| S/D   | -                                                    | Se vende el 87% del grupo, una de cuyas empresas es la vitivinícola Martelen.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 12,0  | Venta del 60%                                        | Werthein mantiene el management de Flichman.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 40,0  | Venta del 33%                                        | DLJ es un fondo de inversión del exterior.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| S/D   | Venta del 50%                                        | Cavas de Santa María es propietaria de la marca "Suc. Abel Michel Torino".                                                                                                                                                                                                                                    |
| 30,0  | Venta del 45%                                        | La firma tiene dos bodegas y viñedos, y elabora los vinos "Santa Isabel", "Nieto y Senetiner" y "Club del Vino". El 55% restante está en manos de la familia Nieto Carbó. Luego de la operación, Senetiner creó una empresa denominada Viniterra (propietaria de las marcas "Terra", "Viniterra" y "Omnium"). |

| <b>Año</b> | <b>Empresa</b>                                                      | <b>Vendedor</b>                  | <b>Comprador</b>                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|
| 1998       | Marcó del Pont<br>(Bodegas<br>Escorihuela, La Rural<br>y Esmeralda) | Marcó del Pont<br>(Grupo Catena) | Bodegas y Viñedos<br>Peñaflor            |
| 1998       | Bodegas Tittarelli                                                  | Flia. Tittarelli                 | Sabores Argentinos                       |
| 1998       | Casa Nieto y<br>Senetiner                                           | Flia. Nieto                      | Mercosur Private Equity<br>Fund          |
| 1998       | Bodegas Hispano<br>Argentinas                                       | Bodegas Norton                   | ARCO Bodegas Unidas                      |
| 1998       | Del Plata Food                                                      | S/D                              | Grupo Moyano/Catena<br>(Argentina)       |
| 1998       | Henri Piper                                                         | Sava-Gancia                      | Bodegas López                            |
| 1998       | Quirós                                                              | S/D                              | Juan Ramos Taboada y<br>otros inversores |

| Monto | Operación                                                             | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S/D   | Venta de las marcas "Casa de Troya", "Algarves", "Crespi" y "Facundo" |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| S/D   | Venta del 70% (se transfieren bodegas y 550 hectáreas en Mendoza)     | Sabores Argentinos es un fondo de inversión en el que participa el grupo local Soldati (Tittarelli retuvo el 30%).                                                                                                                                                                                       |
| S/D   | Venta del 55%                                                         | Mercosur Private Equity Fund es un fondo de inversión de Perez Companc y el banco brasileño Bozano Simonsen (Pérez Companc había comprado un 45% de la bodega).                                                                                                                                          |
| S/D   | Venta del 49%                                                         | Con esta operación, la española ARCO pasó a controlar el 100% de Bodegas Hispano Argentinas.                                                                                                                                                                                                             |
| S/D   | Venta del control accionario                                          | Del Plata Food es la propietaria de la marca Duc de Saint Remy. El holding ya controla varias bodegas: Escorihuela (Carcassone, Pont L'Eveque) y La Rural (San Felipe y Felipe Rutini) y además está asociado con la fancesa Bernard Taillan Vins en Cavas de Santa María (Sucesión Abel Michel Torino). |
| S/D   | Venta del 40%                                                         | La operación incluye la compra de las marcas "Extreme" y "P. Rigaud".                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3,5   | Venta de la bodega                                                    | Quirós controla cerca del 10% del mercado local de champagne y espumantes.                                                                                                                                                                                                                               |