vinetur

El vino italiano asume que su problema no es la producción

El vino italiano busca un nuevo modelo de negocio para superar sus problemas de rentabilidad

viernes 5 de junio de 2026



El vino italiano atraviesa una etapa de dificultad, pero no una crisis general del sector. Esa fue la idea central del encuentro “Envisioning2035 - Wine (R)evolution)”, celebrado este jueves, 4 de junio, en el Palazzo Regione Lombardia de Milán, donde empresarios, analistas y directivos del sector coincidieron en que el problema no está solo en las ventas, sino en un modelo de negocio que necesita cambios profundos para recuperar

posición en los mercados internacionales.

La cita fue promovida por FreedL Group, la firma que dirige Edoardo Freddi, y reunió a responsables de empresas vinícolas, consultoras y entidades ligadas al vino. Entre los participantes estuvieron Denis Pantini, responsable de Nomisma Wine Monitor; Riccardo Cotarella, presidente de Assoenologi; Alessandro Mutinelli, presidente y consejero delegado de Italian Wine Brands; Ettore Nicoletto, directivo con larga trayectoria en el sector; Luca Castagnetti, fundador del Centro Studi Management DiVino de Studio Impresa, y Pierluigi Catello, directivo de Michael Page para alimentación y vino.

Los datos presentados en el foro ayudan a explicar el momento que vive Italia. Según las cifras citadas por Pantini, el comercio mundial de vino cerró 2025 con un valor de 33.800 millones de euros. En ese mismo periodo, las exportaciones italianas bajaron un 3,6% en valor. Al mismo tiempo, el enoturismo generó 3.100 millones de euros para las bodegas italianas y los llamados mercados emergentes pasaron de representar el 15,1% al 19,5% del total exportado por Italia entre 2019 y 2025.

Freddi defendió que el vino italiano mantiene activos sólidos, pero necesita revisar la forma en que se piensa, se vende y se comunica. A su juicio, el sector debe actuar sobre cinco palancas: gestión empresarial, mercados, rapidez en la toma de decisiones, posicionamiento del producto y conocimiento del consumidor. También señaló tres vías con margen de desarrollo para los próximos años: el enoturismo, la apertura a nuevos destinos comerciales y una cultura empresarial más moderna.

Buena parte del debate giró en torno a la empresa vinícola como estructura económica y no solo como productora de botellas. Los ponentes coincidieron en que muchas bodegas siguen tratando la exportación como una actividad ligada a ferias o acciones promocionales puntuales, cuando lo que exigen los mercados es una estrategia por zonas geográficas, canales de venta y perfiles de consumo. En esa revisión entran también la gestión del personal, el uso de datos, la rentabilidad y la capacidad de adaptar la empresa a un mercado más selectivo.

Otro eje del encuentro fue el cambio en los hábitos de consumo. Los participantes señalaron que el vino ya no compite solo con otros vinos. También lo hace con destilados, cócteles, cervezas premium y formas de ocio más rápidas y simples. A eso se suma un cambio en los canales por los que el consumidor conoce y compra: comercio electrónico, redes sociales, comunidades digitales, pódcast e inteligencia artificial tienen cada vez más peso entre los públicos jóvenes.

En ese punto se insistió en que la identidad del vino italiano sigue siendo un valor económico importante. El origen, las denominaciones y la cultura productiva conservan fuerza comercial, pero deben explicarse mejor y adaptarse a públicos distintos. La idea compartida por varios intervinientes fue clara: mantener la base histórica del sector sin convertirla en una barrera para nuevos estilos, nuevas categorías o nuevas formas de presentar el producto.

El análisis más detallado sobre la situación financiera llegó de la mano de Luca Castagnetti. Su observatorio incluye 1.000 bodegas organizadas como sociedades de capital y cooperativas. Según explicó en Milán, ya en 2024 más del 50% de las empresas analizadas registraba caída tanto en ingresos como en rentabilidad, sobre todo entre las firmas más pequeñas. Las primeras señales de 2025 apuntan además a una extensión del problema hacia bodegas más grandes. Incluso entre compañías con facturación superior a 20 millones de euros aumenta la proporción de empresas con ventas a la baja y márgenes bajo presión.

Castagnetti advirtió de que el valor patrimonial del viñedo sigue funcionando como apoyo para muchas empresas, pero puede ocultar una situación económica menos sólida de lo que parece. En su intervención insistió en que la variable decisiva no es solo la calidad del vino ni la fuerza comercial de una denominación. Lo esencial es la capacidad real de generar caja. Una bodega puede tener marca reconocida, tierras valiosas y buen posicionamiento comercial, dijo, pero si no mantiene equilibrio financiero puede entrar en problemas con rapidez.

Por esa razón puso el foco en el control del flujo de caja, la sostenibilidad de la deuda, la planificación de inversiones y el seguimiento de vencimientos financieros. También habló del papel de bancos, consorcios y ayudas públicas. Según su análisis, muchas

empresas no estaban preparadas para una fase menos favorable tras años largos de expansión. Las entidades financieras observan con atención la capacidad real de generar liquidez; los consorcios pueden ordenar mejor la oferta aunque a menudo conviven con intereses internos distintos; y las ayudas públicas corren el riesgo de apoyar inversiones productivas sin comprobar antes si existe demanda suficiente.

A partir de ese diagnóstico planteó un cambio en el uso de recursos públicos durante los próximos años. Su propuesta pasa por dedicar menos fondos al aumento indiscriminado de capacidad productiva y más al impulso comercial, a la exportación, a la comunicación del vino y al acercamiento a nuevos consumidores. Su argumento fue directo: aumentar producción sin saber quién comprará ese vino agrava desequilibrios ya visibles.

La cuestión financiera también ocupó buena parte del discurso de Alessandro Mutinelli. El presidente de Italian Wine Brands afirmó que en una fase marcada por menores volúmenes vendidos y presión sobre los precios debido a una oferta superior a la demanda, gestionar bien la caja pasa a ser una prioridad absoluta. Recordó que una empresa puede soportar durante un tiempo pérdidas en su cuenta de resultados, pero puede quedarse sin margen casi de inmediato si pierde acceso a financiación.

Mutinelli explicó que durante los años expansivos era más fácil obtener crédito porque crecían tanto las ventas como los márgenes y eso daba confianza a los bancos. En cambio, cuando cae la facturación se complica financiar circulante e inversiones y además cuesta más dar salida al stock almacenado. Entre las medidas prácticas que propuso figuran reducir inventario incluso mediante promociones comerciales, aplazar inversiones no esenciales, vender activos ajenos al núcleo principal del negocio y recortar gastos operativos que no aporten ingresos.

Ettore Nicoletto llevó el debate hacia cuestiones más estructurales del modelo italiano. A su juicio, el sector debe revisar algunas ideas muy asentadas: la relación automática entre vino y territorio como único argumento comercial válido, el peso casi exclusivo de las denominaciones como guía del valor del producto y la tendencia a concentrarse siempre en categorías ya consolidadas sin abrir espacio a nuevas variedades o estilos. Para Nicoletto, esa inercia ha servido durante años para consolidar patrimonio

empresarial y reputación exterior, pero ahora puede limitar la capacidad de adaptación.

Su propuesta pasa por reforzar liderazgos capaces de leer mejor los mercados y combinar gestión profesional con visión empresarial propia. También defendió una mayor cooperación entre productores, territorios y perfiles profesionales distintos para construir estructuras más eficaces ante un mercado internacional más exigente.

La dimensión laboral apareció con fuerza en la intervención de Pierluigi Catello. El directivo de Michael Page sostuvo que el vino italiano tiene un problema estructural para atraer talento directivo, retenerlo e incorporar perfiles procedentes de otros sectores. Entre las causas citó trayectorias profesionales poco claras dentro de muchas empresas familiares, falta casi total de políticas para construir marca empleadora y una cultura interna que todavía da prioridad a personas cercanas o leales antes que a perfiles con preparación específica.

Catello añadió que esa forma de organizarse deja como resultado equipos directivos envejecidos, pocas mujeres en puestos altos y organizaciones frágiles ante un mercado que exige rapidez y capacidad técnica. En su opinión, no se trata tanto de contratar más gente como de incorporar perfiles adecuados para trabajar márgenes comerciales, desarrollo de marca y análisis de datos.

El encuentro celebrado en Milán dejó así una fotografía amplia del momento actual del vino italiano: menor empuje exportador tras muchos años favorables, presión sobre rentabilidad y financiación, cambios rápidos en el consumo y necesidad de profesionalizar más las bodegas. Al mismo tiempo mostró dos áreas con recorrido claro para sostener ingresos: el avance del enoturismo dentro del negocio vinícola y una mayor presencia en mercados internacionales menos maduros para Italia.

La lectura compartida por buena parte de los asistentes fue que Italia conserva peso productivo, imagen exterior y patrimonio vitícola suficientes para seguir siendo uno de los grandes países del vino. Pero ese lugar dependerá cada vez menos solo del prestigio histórico o del valor simbólico del territorio y cada vez más de cómo gestionen sus empresas las ventas, las personas, los datos y el dinero.