



Аргентина: кризис, который никогда не перестаёт учить

Аргентина

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Аргентина: кризис, который никогда не перестает учить

В Аргентине 875 зарегистрированных виноделен, шоколадный кластер в Патагонии, экспортирующий в Швейцарию, и поколение основателей потребительских брендов, переживших гиперинфляцию, суверенный дефолт, валютные ограничения и 211% годовой инфляции — и всё это за одну карьеру. У менее чем 34% есть план преемственности. Окно открыто, и первый институциональный покупатель уже внутри.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$630 млрд (оценка 2025), третья экономика Латинской Америки, 46 миллионов потребителей и глубокая традиция лояльности среднего класса к брендам
Уникальное преимущество	Беспрецедентная плотность серийных кризисов — у каждого выжившего основателя четыре-пять задокументированных антикризисных решений, что делает Аргентину богатейшим источником материала для Narrative Due Diligence в Латинской Америке
Главная проблема	Менее 34% семейных предприятий имеют формальные планы преемственности, ситуацию усугубляют 67 различных фискальных обязательств и культурное сопротивление передаче контроля от основателя
Фактор времени	Основатели эпохи Менема в возрасте 60–77 лет находятся в зоне риска преемственности прямо сейчас, а снятие серо Милеем в апреле 2025 года и соглашение с МВФ на \$20 млрд создают самый благоприятный инвестиционный климат за десятилетие

“Главное препятствие — неспособность основателя отпустить контроль.”

PwC / IAE Business School, Family Business Survey

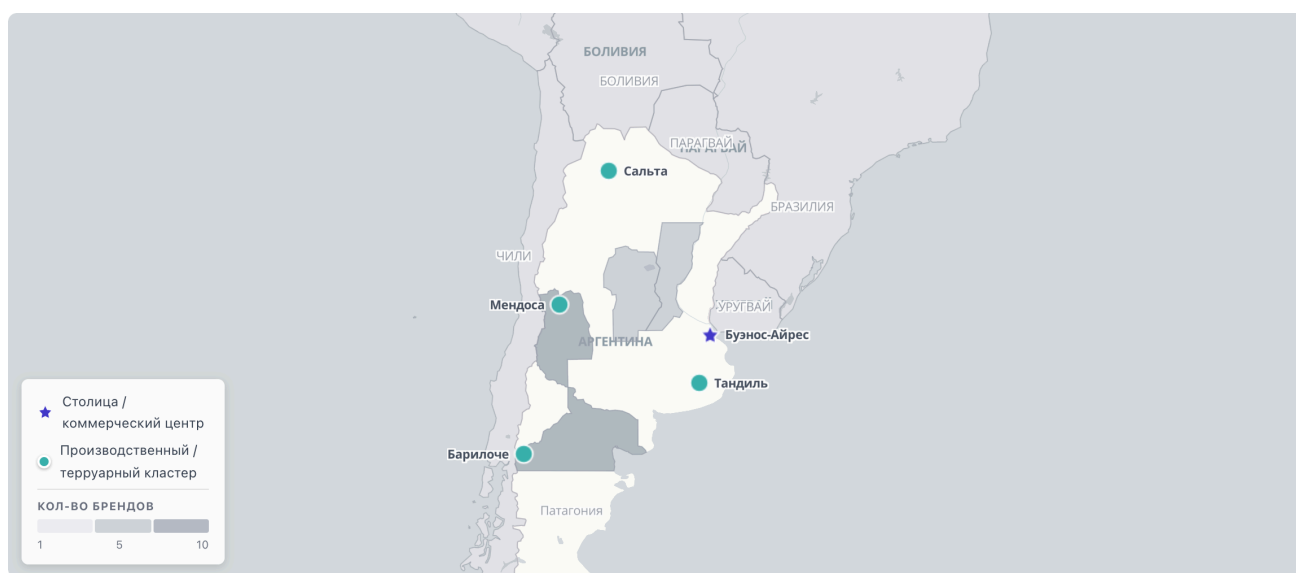
PwC Argentina, 2024

РЫНКИ: Аргентина

СЕКТОРЫ: Вино · Кондитерские Изделия · Изысканные Продукты Питания · Кожаные Изделия · Бутик-Гостеприимство · Оливковое Масло и Агропродукция · Вяленые Мясные Изделия

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Кожа Буэнос-Айреса, вино Мендосы, премиум Патагонии: три полюса преемственности Аргентины



Бренды основателей — три полюса: кожа и мода Буэнос-Айреса, винный пояс Мендосы, шоколадный кластер Барилоче. Закалённые кризисами основатели встают перед вопросом преемника — в тот самый момент, когда появляются первые институциональные покупатели.

Активность брендов сосредоточена вдоль двух осей: винодельческий коридор Мендосы на западе и пояс потребительских товаров Буэнос-Айрес–Тандиль на востоке, с патагонским терруарным кластером, расходящимся от Барилоче. Географический разброс означает, что давление преемственности распределено — а не сконцентрировано в одном городе, как в Монголии.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Аргентине 875 зарегистрированных виноделен, и только в 2025 году три самые известные основательские бодеги одновременно столкнулись с кризисом преемственности — одна вошла в процедуру защиты от кредиторов, другая продана консорциуму с участием политического инсайдера, третья погрязла в семейном иске о гендерной дискриминации при распределении активов. Это не сектор в беде. Это сектор, который показывает, что происходит, когда поколение основателей, выкованное в буме конвертируемости 1990-х и закалённое пятью макроэкономическими кризисами, достигает окна перехода без плана.

Белая книга № 1 описывает синхронную волну перехода на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Аргентина — это воплощение

этого тезиса в стране, где каждый выживший основатель несёт четыре-пять задокументированных антикризисных решений — гиперинфляция, суверенный дефолт, валютные ограничения, обвалы песо и 211% годовой инфляции — и где разрыв в инфраструктуре преемственности является не будущим риском, а настоящей реальностью, разворачивающейся в режиме реального времени.

Информация существует. Она рассеяна по Forbes Argentina, Apertura, El Cronista, Ambito Financiero и десятилетиям аргентинской деловой журналистики — одной из самых обширных и оцифрованных традиций бизнес-прессы в Латинской Америке. Чего не существует — так это синтеза: какие сектора содержат основательские бренды коммерческого масштаба, какие основатели находятся в окне преемственности и где давление перехода наиболее острое. Этот синтез — то, что следует далее.

Когорта конвертируемости Менема и восстановители эпохи Киршнер

Волна преемственности в Аргентине — не единичное сжатое событие. Это многослойная волна — две различные когорты основателей, сформированные двумя разными эпохами реформ, входящие в окно перехода с разной скоростью.

Первый слой сформировался в эпоху конвертируемости Менема (1991–2001). Когда один песо равнялся одному доллару, поколение потребительских предпринимателей открывало винодельни, компании по производству кожаных изделий, шоколате и бренды деликатесов. Искусственная стабильность впервые сделала рациональными долгосрочные инвестиции в качество продукции — и привлекла виноделов с европейским образованием, кожевников итальянской традиции и шоколате швейцарской школы обратно в Аргентину или на этот рынок. Основателям этой эпохи сейчас от 60 до 77 лет. Они находятся в самом центре зоны риска преемственности.

Второй слой сформировался в эпоху восстановления Киршнера (2003–2015), когда из руин суверенного дефолта 2001 года поднялись предприниматели, рождённые кризисом. Cachafaz — сегодня один из премиальных аргентинских брендов альфажорес и главный соперник Navanna — в буквальном смысле родился во время коллапса 2001 года, когда овдовевшая мать начала делать альфажорес на своей кухне в Линьерсе, чтобы выжить. Основатели этой эпохи моложе: сегодня им от 48 до 63 лет, причём старшая часть когорты начинает входить в окно преемственности.

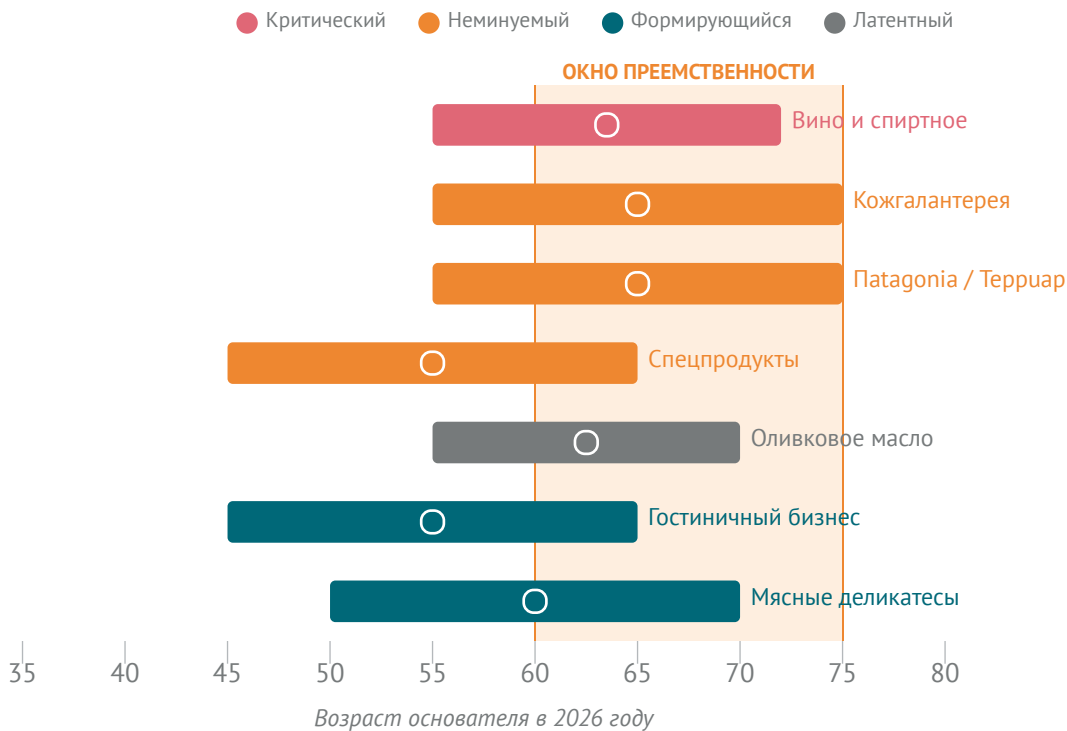
Отличительная черта аргентинской волны — не только её многослойность, но и серийная кризисная закалка. В отличие от сжатой волны Монголии, где вся когорта основателей сформировалась за два-три года, или российской приватизационной волны, где олигархические семьи имели по меньшей мере десятилетие для экспериментов с управленческими структурами, аргентинские основатели подвергались стресс-тестированию многократно на протяжении всей карьеры. Гиперинфляция 1989 года (3 079%), суверенный дефолт 2001 года, валютные ограничения 2011–2015 годов, обвал песо в 2018 году и инфляционный всплеск 2023 года (211%) — каждый требовал различных стратегий выживания: долларизация, бартерные сети, экспортные развороты, импортозамещение, накопление запасов. У каждого выжившего основателя четыре-пять задокументированных антикризисных решений. Ни одна другая страна в покрытии Brandmine не создаёт такой плотности материала для Narrative Due Diligence. Результат — когорта основателей с исключительной устойчивостью и исключительным разрывом в преемственности. Лишь 30% аргентинских семейных предприятий доживают до второго поколения. Менее 34% имеют формальные планы преемственности. Культурное сопротивление конкретно и хорошо задокументировано: главное препятствие, согласно исследованиям PwC и IAE Business School, — неспособность основателя отпустить контроль. В стране, где основатель лично пережил гиперинфляцию, суверенный дефолт и 211% годовой инфляции, нежелание передавать управление не является

иррациональным. Это логическое следствие карьеры, построенной на личном антикризисном управлении.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся аргентинские основатели в 2026 году

Две волны, семь секторов – и менее 34% с планом преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Вино, специалитеты и терруар Патагонии – от 70 до 120 брендов

Секторное картирование Brandmine выявило двенадцать потенциальных потребительских секторов в Аргентине. Семь демонстрируют значимую активность основательских брендов коммерческого масштаба. Три ведущих – вино, деликатесы и патагонский терруар – в совокупности содержат, по оценкам, от 70 до 120 основательских брендов, отвечающих критериям волны перехода. Вот где волна ломается.

Сектор в остром кризисе – и окно покупки, которое он создаёт

Винный сектор Аргентины переживает самый тяжёлый кризис за пятнадцать лет. Экспорт составил \$810 млн в 2023 году – минимум с 2014 года – и упал ещё на 6,8% по объёму в 2025 году. По оценкам, от 40 до 70 основательских виноделен работают на коммерческом масштабе, основателям от 55 до 72 лет –

срочность преемственности: критическая. Три случая преемственности или корпоративного управления только в 2025 году сигнализируют о структурном характере кризиса: Bodega Norton вошла в concurso preventivo с долгом свыше \$30 млн после внутрисемейного конфликта; Bodega Atamisque продана группе во главе с бывшим государственным министром; а Верховный суд Мендосы обязал Хосе Альберто Суккарди выплатить \$12 млн своей сестре Кристине, установив, что распределение активов родителями благоприятствовало сыну – применив гендерный подход, который потряс аргентинские круги семейного бизнеса. Это не единичные провалы. Это первые видимые трещины в секторе, где основатели революции Мальбека уходят одновременно.

Бренды, рождённые в кризисе, — и никогда не знавшие стабильности

Сектор деликатесов Аргентины – альфахорес, дульсе де лече, чачинадос и ремесленные продукты – содержит, по оценкам, от 15 до 25 основательских брендов коммерческого масштаба, основателям от 45 до 65 лет – срочность преемственности: неминуемая. Самая яркая история сектора – она же самая непрозрачная: Sachafaz, основанный братьями Алькарас – один из которых впоследствии продал свою долю – которые никогда не давали интервью прессе, вырос из кухни их овдовевшей матери во время кризиса 2001 года и стал главным премиальным соперником Navanna, экспортируя в Бразилию, Чили, Испанию и США. Около ста региональных брендов альфахорес работают на национальном уровне, а Чемпионат мира по альфахорес создаёт международную видимость для ремесленных производителей, которую не зафиксировала ни одна база данных.

Терруарный кластер, продающий шоколад Швейцарии

Терруарные бренды Патагонии – шоколад, ягоды, крафтовое пиво, копчёные продукты – включают, по оценкам, от 15 до 25 основательских брендов, основателям от 55 до 75 лет – срочность преемственности: неминуемая. Жемчужина – Rapanui/Franui: 1 400 сотрудников, экспорт в 25 стран, включая Швейцарию, новый завод на \$10 млн в Пиларе и предприятие на €3,5 млн в Валенсии, Испания. Шоколадный кластер Барилоче – Mamuschka, Del Turista, Fenoglio – представляет компактную географию основательских брендов в пределах одного города, каждый со своей динамикой преемственности. Патагония как терруарный маркер обладает подтверждённой международной ценовой премией: когда аргентинский шоколад продаёт в Швейцарию, премия за происхождение реальна.

Кожевенные дома, сказавшие «нет» LVMH

Сектор кожаных изделий Аргентины содержит, по оценкам, от 15 до 25 основательских брендов, основателям от 55 до 75 лет – срочность преемственности: неминуемая. Prune управляет более чем сотней магазинов, переход ко второму поколению уже идёт. La Martina отклонила предложения о поглощении и от LVMH, и от Adidas – решение основателя, сохранившее независимость, но отложившее вопрос преемственности. Сектор сталкивается со структурными встречными ветрами (экспорт рухнул с \$1 млрд до \$250 млн за два десятилетия), но отдельные бренды с международной дистрибуцией отделились от отраслевого спада.

Секторы в стадии формирования

Три дополнительных сектора заслуживают мониторинга. Оливковое масло (8–15 основательских брендов, основателям 55–70, срочность преемственности: латентная) содержит выдающиеся цели, но остаётся преимущественно сектором массового сырьевого экспорта. Бутиковое гостеприимство и винный туризм (10–15 основательских брендов, основателям 45–65, срочность преемственности: нарождающаяся) имеет подтверждённые прецеденты выхода – приобретение Cavas Wine Lodge подтверждает модель – но функционирует как иной класс активов. Вяленое мясо из Тандиля и Колонии Каройя (10–20 семейных предприятий, основателям 50–70, срочность преемственности: нарождающаяся) представляет многопоколенческие предприятия итальянских иммигрантов с защитой

Denominacion de Origen — динамика отличается от основательских брендов первого поколения, но давление перехода конвергирует.

Пять кризисов, неявное знание и решение по Zuccardi

Многослойная структура волны означает, что кризис преемственности в Аргентине приходит со специфическим характером, отличающим его от любого другого рынка в покрытии Brandmine.

Серийная кризисная закалка, сделавшая этих основателей выдающимися, одновременно обострила разрыв в преемственности. Основатель, лично переживший гиперинфляцию в 3 079%, суверенный дефолт с замораживанием банковских счетов и инфляцию в 211%, накопил знания антикризисного управления, которые почти целиком являются неявными. Они живут в отношениях с поставщиками, предоставляющими кредит во время обвалов песо, в рефlekсах, отточенных десятилетиями ежедневных ценовых корректировок, в умении считывать политические сигналы за месяцы до изменений в политике. Ничто из этого не передаётся при формальной смене руководства. Материал для Narrative Due Diligence — богатейший в Латинской Америке, но именно глубина кризисного опыта, делающая этих основателей исключительными, делает планирование преемственности более сложным.

Кадровое ограничение работает в Аргентине иначе, чем на менее крупных рынках. В отличие от монгольской «кадровой лужицы», Аргентина располагает глубоким профессиональным классом — но пул руководителей, обладающих одновременно опытом антикризисного управления и предпринимательским чутьём для проведения основательского потребительского бренда через смену руководства, значительно меньше, чем предполагает ВВП страны. 67 различных фискальных обязательств, с которыми сталкиваются аргентинские предприятия, создают операционную сложность, с которой справляются лишь опытные управленцы. Основатели это знают. Это часть причины, по которой они не отпускают контроль.

Решение по делу Zuccardi — сигнальное событие. Это не маленький семейный бизнес, не сумевший спланировать переход. Familia Zuccardi — пятый по величине экспортёр вина в Аргентине, винодельня из топ-50 Forbes, с дивизионом оливкового масла на 300 гектарах. Решение Верховного суда Мендосы — обязавшее сына выплатить \$12 млн сестре после установления того, что родители отдали предпочтение наследнику мужского пола при распределении активов — это превью того, что производит многослойная волна, когда богатство первого поколения сталкивается с отсутствием институциональной инфраструктуры преемственности в стране, где традиции семейного управления сильны, а формальные рамки бизнес-преемственности — нет. Защита Norton от кредиторов и вынужденная продажа Atamisque подтверждают закономерность: волна не приближается. Она уже пришла.

L Catterton уже в Буэнос-Айресе

Один институциональный покупатель понимает этот тезис уже много лет. L Catterton — подразделение прямых инвестиций LVMH — владеет позициями в Rapsodia, Luigi Bosca, Caro Cuore и Baby Cottons. Grupo Perez Companc через Molinos Rio de la Plata является доминирующим внутренним стратегическим покупателем и активно ищет приобретения потребительских брендов. Linzor Capital Partners, Advent International и Southern Cross Group держат команды по аргентинским потребительским сделкам. Информационный разрыв не абсолютен — он асимметричен. Горстка покупателей уже внутри окна. Все остальные по-прежнему смотрят на Бразилию и Мексику.

Снятие серо правительством Милея в апреле 2025 года — физические лица и компании получили право свободно покупать доллары впервые с 2019 года — и одобрение МВФ Extended Fund Facility на \$20 млрд на той же неделе меняют расклад. Впервые за десятилетие иностранный капитал может войти в аргентинские потребительские бренды, не преодолевая лабиринт валютных ограничений. Нормализация

инвестиционного климата означает, что окно асимметричного доступа — кризисные оценки плюс регуляторные барьеры, не допускавшие большинство институционального капитала — сужается. Покупатели, действовавшие в годы серо, приобретали по ценам, которых рынок после снятия ограничений уже не предложит.

Когда основатель уходит без плана, исчезает не просто бренд. Исчезают знания антикризисного управления, для накопления которых потребовалось пять макроэкономических коллапсов. Связи с поставщиками, пережившие гиперинфляцию. Экспортные сети, построенные вопреки валютным ограничениям. Рефлексы, сохранившие бизнес во время суверенного дефолта. К тому моменту, когда эти бренды всплывут через конвенциональные каналы — если вообще всплывут — основатели, несущие это знание, уже уйдут на покой, продадут бизнес или просто закроют его.

Аргентинские бренды основателей задокументированы везде, кроме тех мест, куда смотрит институциональный капитал, — в Forbes Argentina, в Apertura, в десятилетиях деловой прессы на языке, который разделяют полмиллиарда потребителей. Покупатель, ожидающий следующего решения по Zuccardi, следующего concurso в духе Norton, следующей распродажи вроде Atamisque, будет платить уже по пост-серо ценам посредникам, которые к тому моменту отсортировали когорту. Дисконт асимметричного доступа — актив 2025 года, а не 2027-го.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

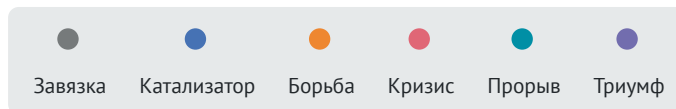
Покупатели, действовавшие в годы серо, приобретали по ценам, которых рынок после снятия ограничений уже не предложит. Окно асимметричного доступа сужается.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение, пережившее дефолт, 2001–2024

От краха 2001 года до первого интереса частного капитала — аргентинские основатели строили бренды под гиперинфляцией, девальвацией и дефолтом. Выжившие теперь передают дело — когда прямые инвесторы наконец смотрят в их сторону.



ЗАВЯЗКА 1989

Гиперинфляция достигает 3 079%

Песо теряет всякий смысл. Бартерные сети заменяют валюту в некоторых провинциях. Экономическая травма определит целое поколение предпринимателей — и создаст условия для эксперимента с конвертируемостью, который последует.



КАТАЛИЗАТОР 1991

Закон Менема о конвертируемости привязывает песо к доллару

Один песо равен одному доллару. Искусственная стабильность запускает бум потребительского предпринимательства — новые винодельни в Мендосе, кожаные ателье в Буэнос-Айресе, шоколаты в Барилоче. Основатели, открывающие бизнес в этом окне, строят на заёмном времени, хотя никто из них ещё об этом не знает.

КАТАЛИЗАТОР 1995

Начинается революция Мальбека

Поколение виноделов — многие с европейским образованием, некоторые вернувшиеся из-за рубежа — ставят всё на то, чтобы превратить аргентинский Мальбек из массового сырья в премиальный сорт. Эта ставка создаст глобальную винную категорию и когорту основателей, сейчас входящих в окно преемственности.

КРИЗИС 2001

Суверенный дефолт и корралито замораживают банковские счета

Режим конвертируемости рушится. Банковские счета заморожены. Песо теряет 70% стоимости за одну ночь. За две недели сменяются пять президентов. Некоторые основатели теряют всё. Другие — Cachafaz, рождённый в этом кризисе на кухне овдовевшей матери — только начинают.

БОРЬБА 2003

Начинается эра восстановления Киршнера

Из руин поднимается вторая волна предпринимателей, рождённых кризисом. Политика импортозамещения создаёт внутренний спрос. Основатели этой эпохи моложе — сейчас им от 48 до 63 — и войдут в окно преемственности на десятилетие позже когорты Менема.

БОРЬБА 2011

Серо cambiario вводит валютные ограничения

Жёсткий валютный контроль наказывает экспортёров обязательной конвертацией в песо и экспортными пошлинами. Бренды, сохранившие международную дистрибуцию вопреки этим ограничениям, демонстрируют исключительную операционную устойчивость — и становятся самыми чёткими сигналами экспортной готовности в портфеле.

КРИЗИС 2018

Песо обваливается на 50% к доллару

Четвёртый крупный валютный кризис за тридцать лет. К этому моменту стратегии выживания отработаны: долларизировать дебиторку, ускорять экспортные отгрузки, запастись сырьём. Кризисная документация накапливается — каждое событие добавляет ещё один слой к досье NDD.

КРИЗИС 2023

Инфляция достигает 211%

Самая высокая инфляция за три десятилетия. Ежемесячные корректировки цен становятся ежедневными. Аргентинские основатели, начавшие бизнес в 1990-х, к этому моменту пережили пять различных макроэкономических кризисов — каждый требовал иных стратегий выживания. Ни одна другая страна не создаёт такой плотности документации кризисной устойчивости.

КАТАЛИЗАТОР 2025

Винный сектор входит в острый кризис

Bodega Norton входит в concurso preventivo с долгом свыше \$30 млн. Bodega Atamisque продана. Семейный спор Zuccardi выходит на публику. Три случая провала преемственности или корпоративного управления за один год — в одном секторе — сигнализируют: волна перехода началась.

ПРОРЫВ 2025

Милей снимает валютные ограничения и обеспечивает соглашение с МВФ на \$20 млрд

В апреле серо cambiario демонтирован — физические лица и компании могут свободно покупать доллары впервые с 2019 года. На той же неделе МВФ одобряет Extended Fund Facility на \$20 млрд. Впервые за десятилетие иностранный капитал может войти в аргентинские потребительские бренды, не преодолевая лабиринт валютных ограничений.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+54
Валюта	Аргентинское песо (ARS) – высокая инфляция; управляемый плавающий курс в коридоре с апреля 2025; спред «голубого» рынка сузился до ~2–3% (середина 2026). Уточняйте курс перед транзакциями.
Часовой пояс	UTC–3 (без летнего времени)
Рабочая неделя	Пн–Пт
Столица	Буэнос-Айрес
Интернет	.ar (национальный домен); распространён .com.ar
Мессенджеры	WhatsApp доминирует; Telegram на втором месте
Платёжные системы	QR-переводы Transferencias 3.0 и кошелёк Mercado Pago доминируют; переводы CBU/CVU повсеместны; наличные – в неформальной торговле
Банковское дело	Подключена к SWIFT; индивидуальное серо снято с апреля 2025 (покупки USD по официальному курсу без ограничений для физлиц); корпоративные ограничения сохраняются – репатриация дивидендов (прибыль до 2025 заблокирована), 90-дневный межрыночный запрет, лимиты на импортные платежи. Уточняйте корпоративные правила FX перед структурированием платежей.
Языки	Испанский (официальный, деловой)
Въезд	Безвизовый въезд для большинства паспортов ОЭСР (90 дней)



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3