

VIÑA MONTGRAS S.A

Rubro: Vitivinícola



Su historia

Eduardo Gras y Cristián Hartwig, quienes participan activamente en la empresa Socovesa S.A., quisieron diversificar su negocio por lo que decidieron invertir en una viña, debido principalmente, a la experiencia del hermano de uno de ellos -Hernán Gras- como enólogo y a los consejos y conocimientos heredados del abuelo de Eduardo y Hernán, de origen catalán y dueño de viñedos en España.

En 1992, los tres -Eduardo Gras, Hernán Gras, y Cristián Hartwig- formaron la Viña MontGras, sobre 50 hectáreas en el Valle de Colchagua.

Un año después, construyeron la bodega de vinificación en el sector de Palmilla y en 1994 realizaron la primera vendimia.

Pero no fue sino un año más tarde cuando Viña MontGras se consolidó en el mercado externo, realizando su primera exportación e incorporándose a la junta directiva, Patricio Middleton, actual gerente general de la empresa. Es así que para los registros oficiales esta viña sólo tiene 11 años en el mercado.

El diagnóstico inicial de estos hombres de negocios, conocedores del vino, era que el mercado interno estaba saturado, por tanto, para un mayor volumen de ventas se debía conquistar nuevos mercados. Desde el comienzo definieron metas: la primera de ellas, era vender 150.000 cajas al año 2005. Esto llevó a la compañía a tomar arriesgadas decisiones: tener vinos sólo de reserva y dedicarse, casi exclusivamente, a la exportación.

La Viña MontGras comienza su historia oficial en el año 1995 y el primer y gran logro fue dise-

ñar sus etiquetas propias. Desde el comienzo tuvieron la idea de hacer de esta viña una de las más grandes, por lo que una de las primeras acciones fue elegir muy cuidadosamente sus mercados de destino. Desde un principio la mirada estuvo centrada en Europa, como eje de todas sus exportaciones.

En el año 1996, las ventas llegaron a 9.000 cajas con vinos de marcas privadas y en 1997, al lograr obtener su marca propia, hicieron una nueva inversión por US\$ 5 millones los que fueron destinados a la compra de más terreno e infraestructura.

Este mismo año los directivos de la viña toman otra decisión arriesgada: subir el precio de los vinos en el extranjero a US\$ 30 la caja para competir directamente en el segmento de los vinos franceses e italianos.

En 1998 se venden 220.000 cajas (140.000 etiquetas privadas), sin embargo, deciden centrarse sólo en sus marcas propias, por lo que en el año 1999 las ventas bajaron a 150.000 cajas.

El 2004 se despacharon al extranjero 550.000 cajas y para el 2005 se concretó una venta de 400.000 cajas.

La meta al 2010 es un millón de cajas, exclusivamente en vinos de reserva. Si se observan las cifras duras este sueño no parece ser tan imposible, ya que sólo en el año 2000 exportaron US\$ 7 millones y en el 2004 US\$ 12 millones.

La empresa

Aunque los orígenes de esta empresa son de índole familiar su administración está muy profesionalizada.

Los fundadores son hombres que se llevan entre sí una década en edad y son descritos por la gerencia de la siguiente forma: “la mayoría posee entre 30 y 40 años, con espíritu joven y muy activos, saben separar el manejo de largo plazo, de la operación del día a día, siendo muy pragmáticos a la hora de designar a los profesionales capacitados que posee la empresa”.

El estilo de administración es bastante “progresista” con respecto al estilo tradicional de administración de las viñas en Chile, principalmente, por su estilo flexible a la hora de planificar, con una visión sumamente pragmática, intentando anticiparse a los hechos.

El presupuesto de ventas se construye participativamente cada año y se revisa periódicamente con los gastos efectivos. Se reúnen tres veces al año en un lugar retirado de la empresa para planificar y revisar avances, con el mismo sentido práctico y abierto con el que se toman las decisiones.

En un comienzo, Viña Montgras contaba con un total de 10 personas en forma permanente. Hoy la empresa da trabajo a 174 empleados permanentes y aumenta a aproximadamente 220 en tiempos de cosecha. En el área agrícola existen 90 personas, mientras que en operaciones de comercio exterior existe un grupo estable de 7. Sus viñedos llegan a cubrir 1.560 hectáreas, ubicadas principalmente en el Valle de Colchagua, además de los valles de Maipo y Leyda, contando con dos bodegas (Colchagua y Linderos), 3.400 barricas de roble, 180 tanques de acero inoxidable y una capacidad anual de producción de 8,5 millones de litros.

La primera venta fue de vinos varietales, pero en 1995, después de la primera feria a la cual asistió el equipo comercial en Londres, Viña MontGras decidió producir mayoritariamente vinos reserva, al darse cuenta que sólo en esta especificidad había un nicho real. Y no se equivocaron. Actualmente, el 55% de su producción son vinos reserva y 45% varietales.

Dentro de la gama de los vinos reserva se encuentran las marcas Zinfandel, Viognier, Malbec y Syrah, además del ultra premium Ninquén y Antu Ninquén, vinos creados con uvas procedentes de la viña de montaña del mismo nombre y que son las mejores cartas que posee la viña en el extranjero, aunque sus vinos más

premiados son Ninquén y la línea Reserva.

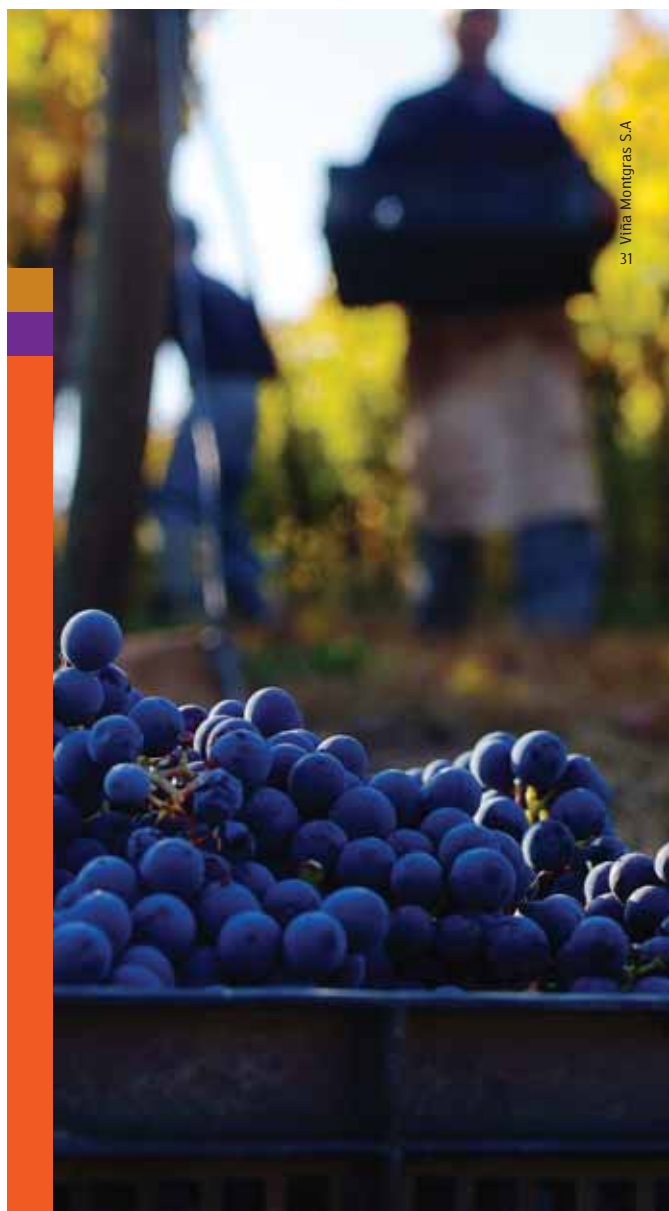
Para este tipo de vinos, el proceso productivo tarda entre 6 meses y 3 años, según el tipo de vino, pasando por al menos 15 etapas, entre las que se cuentan cosecha, fermentación, mezcla, estabilización, embotellamiento y guarda.

Clásicos:

- ★ Cabernet (75 cl.)
- ★ Sauvignon Blanc (75 cl.)
- ★ Chardonnay (75 cl.)

Reservas:

- ★ Cabernet Reserva (75 cl.)
- ★ Cabernet Syrah Reserva (75 cl.)
- ★ Merlot Reserva (75 cl.)
- ★ Chardonnay Reserva (75 cl.)
- ★ Carmenere Reserva (75 cl.)



Reservas Especiales:

- ★ Quatro Reserva (75 cl.)
- ★ Ninquén (75 cl.)

Los viñedos de MontGras usan el sistema de lira en forma extensiva (62%), en que la vid desarrolla su follaje de manera abierta para maximizar la exposición de la uva al sol, incrementando la superficie de producción y también se usa el enrejado vertical para extraer distintas personalidades. La mayor parte de los viñedos (93%) son regados por goteo y por las condiciones climáticas, además de las barreras naturales se requiere mínima cantidad de pesticidas.

La empresa considera el hito más importante en su vida empresarial el haber desarrollado con

éxito Ninquén, el primer viñedo chileno plantado en la cima de una montaña con el objeto de producir vinos premium. Debido a que el terreno es menos fértil la parra se esfuerza más y por lo tanto la calidad y concentración es mejor.

La principal fortaleza de MontGras frente a Europa, Estados Unidos y Asia es la relación precio-calidad y como debilidades se señalan (excepto para Europa) bajo posicionamiento del vino chileno en Estados Unidos y poca cultura vitivinícola en Asia. También se señala como desventaja la escala.

El producto ha tenido que adaptarse al mercado. Crear vinos más baratos, implementar vino en cajas (Suecia) y producir acorde al gusto del mercado de Estados Unidos, en particular.

Su pertenencia a ChileVid (Asociación Gremial de Productores de Vinos Finos de Exportación), les permite desarrollar trabajos de investigación comercial y legal, así como, la creación de lazos estratégicos que les permiten participar de variadas actividades del rubro, entre ellas, un lugar bastante privilegiado en la llamada "Ruta del Vino".

Venden en el mercado nacional alrededor de un 5% de la producción total y la mayoría de ésta se hace gracias a la incorporación de Viña MontGras a un proyecto de servicios eno-turísticos.

A sólo dos horas de Santiago, MontGras cuenta con un centro de visitas de típica arquitectura colchaguina con sala de eventos, áreas de degustación, comedor, jardines y una tienda de vinos. Los tours se dan en castellano, inglés y francés. Además, la viña cuenta con sus propios caballos y luego del paseo, se finaliza con un asado campestre.

Especialmente, los europeos aprecian el cielo azul de Ninquén, dice Andrea Ilabaca, Gerente de Marketing y Relaciones Públicas, "ver las estrellas. Estando en una feria internacional se acercó una ex turista sólo para comentar que no podía olvidar la experiencia vivida en la viña". En términos de imagen, MontGras se preocupa de posicionar su vino desde tres elementos básicos: el país (Chile), la región (Colchagua) y la viña (MontGras). De tal forma, sus ejecutivos consideran al vino un embajador de Chile, ya que en sus etiquetas se utilizan paisajes y colo-



res de distintos lugares de Chile.

Además de pertenecer a Chile Vid, como gremio del sector, MontGras es socio fundador de Viñas de Colchagua S.A., la primera asociación regional creada para fomentar la Denominación de Origen de Colchagua, como productor de vinos tintos premium de Chile.

Los trabajadores de MontGras gozan de compras con descuentos, celebraciones anuales tradicionales, capacitación y una administración de puertas abiertas. Esto quiere decir, que hay variadas instancias en que los mandos medios pueden presentar sus proyectos a la directiva, los cuales en variadas ocasiones, han sido puestos en práctica sin sistemas burocráticos.

Como la innovación es permanente, ni siquiera es definida como tal y forma parte de la transparencia en que operan. Agrega Ilabaca "Todas las ideas son bienvenidas, la gente trabaja en equipo, está motivada, la estructura es horizontal, se innova en cepas, mezclas de vino, bús-

queda de terrenos, en mercados, en cada campaña".

No tiene formalmente una unidad de investigación y desarrollo, pero su Departamento de Control de Calidad desempeña el rol de investigar, especialmente, lo que es insumos. Existe un enólogo asesor norteamericano que viene 5 veces al año.

Actualmente, gestiona una nueva tecnología de información para remuneraciones, contabilidad, etc. y en planta, se lleva un programa de manejo de bodegas trimestral.

La Viña MontGras tiene sus marcas inscritas en el país y el extranjero, posee las certificaciones ISO 9.000, ISO 14.000 y Certificación OSHAS 8.000, HACCP y BRC, al día.

En cuanto a información de mercado se consultan estudios internacionales, estadísticas preparadas por ChileVid e información de los representantes, usándose todos los medios de comunicación disponibles, incluida Internet, la



que tienen prevista utilizar a futuro para compras y ventas en el mercado interno.

Su próxima innovación es el uso de tapa rosca para las botellas.

Con sus clientes ha firmado acuerdos para la compra de insumos, vender conjuntamente, comprar tecnología, desarrollar capacitación, realizar viajes y obtener marcas y patentes, tanto en el país como en el extranjero.

También se ha relacionado con universidades y consultoras para mejorar la inserción externa.

Para la Viña MontGras es muy importante el constante desarrollo técnico y profesional de sus empleados. Explica su gerente general: “los enólogos se perfeccionan constantemente y se hacen programas internos de especialización. Todos los empleados agrícolas de Colchagua realizaron nivelación de estudios a 8° Básico y 4° Medio, usando SENCE, y quienes han seguido carreras técnicas o superiores, con posterioridad, han sido apoyados. Como política de la empresa cada trimestre se realiza un Programa de Manejo de Bodega, donde todos los empleados que trabajan ahí participan activamente”.

Tomar la capacitación como una forma de res-

ponsabilidad con sus empleados ha llevado a la viña a obtener en el año 2003 un premio por cumplimiento de normas de seguridad y a recibir, semanalmente, diez curriculum promedio para postular a la empresa.

La viña tiene más de 300 proveedores totales (incluyendo la subcontratación de servicios), que alcanzan en 70% a grandes empresas productivas (insumos de producción y productores de vino y uva), 15% PyMe productiva, 10% PyMe distribuidora y 5% de importaciones (barricas de Estados Unidos y Francia, y corchos de Portugal y España).

A todos ellos se les pide un alto control de calidad, aunque el primer factor sea el precio y a cambio de esto, la empresa mantiene una política de pagos “siempre a tiempo” con sus abastecedores.

Sus principales proveedores son Cristalerías Chile, Cartones San Fernando, Corcheros y Editorial del Pacífico. Los comerciantes indispensables superan la decena y un 90% son PyMes chilenas, con las que se relacionan por más de 8 años.

No es una práctica recurrente, pero a veces, la



empresa intercambia con sus proveedores asistencia técnica en productos, calidad y visitas a planta.

Su experiencia exportadora

Al tener sus marcas propias inscritas en el extranjero, la política de ventas está centrada en empresas que los representen en cada lugar de destino, donde se hace un acuerdo previo dependiendo del tipo de consumidores del mercado, lo que es una variante muy importante a la hora de hacer negocios. Es por esto que la Viña MontGras ha desarrollado una pauta de 60 puntos para elegir a la mejor empresa que los pueda representar, a quienes generalmente conocen en ferias especializadas. Para ellos, los cinco criterios básicos de elección son:

- 1★ Portafolio: Lista de empresas con las que el representante tiene contactos.
- 2★ Años de experiencia en el mercado de las viñas.
- 3★ La fuerza de su marca en cada lugar de destino.
- 4★ Lugares de distribución.
- 5★ Clientes.

Los principales destinos son Europa, en general (50%), Reino Unido e Irlanda, en particular (25%), Estados Unidos (10%) y América Latina - Asia (15%).

Desde el año 2002, existen cuatro encargados de ventas, los que han logrado cubrir actualmente más de 35 mercados.

Para promocionar sus productos, MontGras usa folletos en español, inglés y alemán; visita 20 clientes promedio al año; invita a clientes existentes y potenciales, como también a periodistas nacionales e internacionales y asiste a un promedio de 10 ferias y misiones comerciales.

Los productores nacionales que compiten por los nichos de Viña MontGras son Montes en Estados Unidos, Errázuriz, en Inglaterra y Santa Rita y Carmen, en Irlanda.

La competencia internacional es Penfold's, Catena Zapata y BV, a quienes se adjudica ventajas en costo laboral, precio y tecnología.

MontGras estima que los resultados que están obteniendo sus competidores en el mercado son buenos, pero que la ventaja propia más importante es la innovación y consistencia.

Uno de los procesos más entretenidos que se

vive en MontGras es la creación de nuevos vinos. Andrea Ilabaca, relata dos casos especiales.

Vino Quatro:

“Un importador en Canadá preguntó al gerente general si podríamos hacer un vino chileno distinto, una mezcla. Enología creó en 1998 una mezcla de Cabernet Sauvignon, Merlot, Carmenère y Malbec y gustó. Al principio fue sólo para Canadá, ahora es para los 35 destinos y cada año cambia la etiqueta porque la proporción de cada cepa varía y eso se gradúa en porcentaje en la etiqueta”.



Soleus:

“Compramos uvas para complementar nuestra producción de Merlot, y al saber que eran uvas de manejo orgánico decidimos tener un vino de esas características. Buscamos un nombre en una sesión con el gerente general, escribiendo, revisando lo registrado y lo que los extranjeros pudieran leer, no salió nada, hasta que dimos con “Suelos” y lo pusimos al revés. Así nació, Soleus, que nos gustó”.

En toda empresa se viven algunos contratiempos, agrega: “sucede respecto al mercado ame-

ricano. Estados Unidos ha significado una alta inversión en tiempo y dinero, se va al menos 4 veces al año, tienen un enólogo asesor americano, un importador de prestigio, pero no despegan a la velocidad que quisiéramos. También hay algo de tristeza cuando algo que parecía estable, cambia, como es el caso de un supermercado inglés que para fines promocionales compró durante tres años 80.000, 100.000 y 150.000 cajas y luego, eligió para el próximo año a un proveedor de otro país. Éste crea un ítem extra presupuestario, un plus que no compromete resultados, pero se siente perderlo”.

Sin duda, un momento delicado se vivió el año 2004 cuando un empleado llevó a la empresa una botella MontGras Reserva comprada en el mercado persa. Parecía que debía investigar un robo ya que la etiqueta, el código de barras y todo parecía normal, se revisó el inventario con la firma de auditoría, se estudió el transporte y nada se encontró. Finalmente, se destapó y analizó su contenido. Era una falsificación con otro corcho y otra cápsula. Existen personas que recogen botellas en restaurantes y hoteles y las falsifican. Este caso permitió descubrir esta estafa y alertar a toda la industria a través de ChileVid.

Para Viña MontGras la ayuda de CORFO, en un comienzo, fue bastante importante, principalmente por el desarrollo turístico de La Ruta del Vino y en el pago de un porcentaje de los primeros viajes realizados para hacer contactos. Ha usado FONTEC para misiones en Australia. Otro aliado importante ha sido ProChile, quien ha apoyado a la viña en concursos y ferias internacionales.

Su experiencia en Europa

Desde un comienzo la Viña MontGras tomó la decisión de centrarse, principalmente, en el mercado europeo, el que actualmente ocupa un 75% de sus exportaciones. Luego de 10 años de experiencia sus mercados más importantes son, hasta el momento, Dinamarca, Irlanda e Inglaterra, los tres muy competitivos, especialmente frente a los productos que provienen de Italia y Francia.

Como estrategia de competitividad en el mercado europeo, la viña MontGras ha decidido producir un 30% de vinos blancos y un 70% de vinos



tintos, destacando la fama internacional que poseen éstos últimos y las ventajas comparativas que tienen los productos chilenos en precio-calidad.

En Irlanda, desde el año 2004 tienen un ejecutivo con residencia para acercarse mejor al mercado, dar respuesta a requerimientos de la fuerza de ventas y desde fin de 2005, otra persona está viviendo en Estados Unidos. Todo indica que esta será la tendencia para los mercados de MontGras.

El año 2005 celebraron 10 años de relación con el importador de Inglaterra, se hizo un día de campo, tuvieron cena de gala y le obsequiaron un botellón Ninquén con un código de barras con el nombre de cada una de las personas que trabajan para él. Las relaciones de largo plazo son privilegiadas en las relaciones comerciales y humanas.

La principal apreciación que existe del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea para la empresa es que “es un buen negocio, porque establece las reglas del juego, pero no influye en el mercado del vino específicamente”. Por eso que en su experiencia es muy importante el haber logrado tener su marca inscrita en el extranjero, aunque los requisitos que pide el Tribunal de Libre Competencia sean para algunos difíciles de cumplir. Algunos de ellos son tener una marca no pirateada, demostrar que esa marca se encuentra vigente en el mercado y que ésta se mantenga activa por más de cinco años, si no es así, se pierde.

Viña MontGras no ha debido enfrentar ningún

cambio estructural en el negocio debido al Acuerdo y sólo se ha adecuado para cumplir la normativa y reglamentación dispuesta para los exportadores de bebidas alcohólicas, existiendo como desafío el cumplimiento de los estándares internacionales y la introducción de productos más novedosos y de mejor calidad aún.

En opinión del gerente general de la viña, “la imagen país no se ha aprovechado lo suficiente y ese es un problema que tiene Chile. Con una excelente relación precio-calidad, se espera que el Estado revise este tema”.

Su gerente general piensa que “las exigencias del mercado europeo son muy altas, por lo que es muy improbable que las PyMes con pocos recursos puedan acceder a él por sí solas, aunque es muy partidario de las alianzas estratégicas entre grandes y pequeños”.

Para él, las exportaciones son un camino sin retorno, por lo que es imprescindible tener muy claro a dónde se quiere llegar y tener un gran soporte económico para poder mantenerse en medio de sus vaivenes.

La clave del éxito

El compromiso interno, especialmente con la innovación permanente, de un equipo muy profesionalizado y en constante perfeccionamiento, que se ocupa de mantener la identidad nacional de sus productos, marca una empresa de sólida y creciente inserción internacional que cultiva y cuida relaciones de largo plazo con sus importadores. Es una empresa que ha sabido administrar bien su crecimiento.★

