

Bodega H. Stagnari: hacia la consolidación del turismo enológico en el ámbito de una empresa familiar uruguaya

PEDRO ERNESTO MOREIRA GREGORI, ROSA M. BATISTA CANINO
y JUAN CARLOS MARTÍN
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

País en que se desarrolla el caso: **URUGUAY**

1. Introducción

Tras casi un lustro de haber incorporado plenamente la dimensión turística entre los servicios que presta, Bodega H. Stagnari se encuentra en proceso de consolidación de su oferta enoturística. Esta oferta se adoptó con el fin de prestar un servicio complementario al cliente tradicional de la producción de la bodega, al tiempo que se ganaba peso en el turismo de la región y la diversificación de la fuente de ingresos principal de la empresa. Todo ello ocurre en el marco de una pequeña empresa familiar que ha destacado por su considerable crecimiento en un corto espacio de tiempo y un prestigio que la precede, en el marco de una región que ha ido despertando poco a poco a la competitividad internacional de un sector prometedor para el país.

2. Antecedentes de contexto e inicio de la empresa familiar

Si bien Uruguay cuenta con una larga tradición histórica de elaboración vitivinícola, muy estrechamente asociada a la inmigración italiana y española, no es hasta hace algunas décadas que se afianzaron en el país considerables procesos de reconversión indus-

trial y tecnológica en el sector. Aunque la primera “modernización” en la industria del vino data en la región de finales del siglo XIX (Beretta, 2008), es relativamente reciente el lugar destacado que el país ocupa en la producción vitivinícola sudamericana. Así, hoy, la producción regional es considerable y reconocida en el continente, especialmente si tenemos en cuenta los vinos chilenos y argentinos. No obstante, la consolidación de “marca” internacional como país vinícola, elaborador de vinos de calidad, sigue siendo aún uno de los grandes desafíos del presente. La estrategia competitiva se ha de basar más en la calidad que en la cantidad, ya que competir vía cantidad, dada las importantes economías de escala existentes en un sector ciertamente potente a nivel internacional, es inviable para las pequeñas empresas uruguayas. Por otra parte, cabe destacar que el país ocupa el 10.º puesto en el mundo y el 1.º en América en consumo de vino per cápita (Vinetur, 2018) y, si bien ha disminuido levemente la demanda interna de vinos (-4% interanual 2016-2015, INAVI, 2018), ha aumentado la demanda de vinos de calidad. Estos antecedentes marcan el contexto en el cual la Bodega H. Stagnari ve la luz. Así, tras el final de la dictadura militar (1985) y en el marco de un proceso de modernización de la economía nacional, comienzan los procesos de integración regional, asociativos y productivos que impulsaron un mayor desarrollo del sector agroexportador en Uruguay.

A mediados de los años noventa, el matrimonio formado por Héctor Stagnari y Virginia Moreira decide apostar por la creación de una nueva bodega que incorpora todos los avances tecnológicos. Hasta ese momento, Héctor formaba parte de la bodega de su padre, en la que desarrollaba labores enológicas. Héctor es enólogo, especializado en Francia y California (Estados Unidos); y Virginia, analista de sistemas. Así es que Héctor decide independizarse para fundar una bodega propia junto con su esposa Virginia. La bodega se localiza en una superficie de quince hectáreas, muy cerca de Montevideo, donde se cultivan las variedades blancas. Cuenta además con treinta y ocho hectáreas en el noroeste del país (Terroir Salto) donde se cultivan las variedades tintas. La capacidad de producción en el conjunto de la bodega, actualmente, es de seiscientos mil litros anuales. En la empresa, trabajan alrededor de treinta y cinco personas fijas, más los trabajadores eventuales que se contratan en época de vendimia. Uno de los principales atractivos, y factor de éxito de la calidad de sus vinos, reside en la localización de los viñedos tintos. Esta localización es internacionalmente conocida por la variedad de uva, de cepa centenaria, denominada tannat, y que cultiva en la zona noroeste del país uno de los fundadores de la industria vinícola uruguaya, Pascual Harriague. Es de sobra conocido por los expertos enólogos que, a mayor edad de las viñas, mayor calidad de los vinos, y esta variedad cumple con tal prescripción. No obstante, se da también en una zona cuyo microclima y especiales condiciones del suelo potencian las propiedades organolépticas de la uva que afecta de forma positiva a la calidad de los vinos.

La primera vendimia, ya en la bodega propia, data del año 2000. Comenzaron a cultivar variedades minuciosamente seleccionadas de los calificados *châteaux* franceses que llegaron al país de la mano del enólogo Héctor Stagnari. La bodega contó exclusivamente con capital nacional, y los fundadores de la misma fueron los únicos socios y miembros del equipo

directivo. La dirección de la bodega queda en manos de Héctor Stagnari y su esposa Virginia Moreira, ambos descendientes de varias generaciones de viticultores. Y, así, se inicia su andadura, con Héctor como experto enólogo y Virginia como directora de la gestión comercial y de los recursos humanos de la empresa. El matrimonio tiene cuatro hijos: Renzo, que acaba de finalizar la carrera de Enología en Argentina y realizado pasantías enológicas en reconocidos châteaux franceses, y Franco, responsable en la actualidad del área de enoturismo y del restaurante y que además dirige los paseos por la bodega, fortaleciendo así la estirpe familiar en la pequeña empresa. Hoy, el 70% de la producción se comercializa en el mercado regional, y se destina el 30% para la exportación. Diversos premios a nivel internacional han reconocido la calidad de sus vinos de variedad tannat, y son, en esta variedad, los más premiados del mundo, de tal punto que posicionan la bodega como la más premiada de Uruguay en concursos avalados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV): ciento diez medallas de oro; y el tannat viejo, cincuenta y seis medallas de oro. Han ganado, además, dos premios mundiales en la categoría vino tinto. A nivel organizativo, recientemente la empresa ha sido reconocida a través de Virginia Moreira, galardonada como la mejor empresaria del año en 2015, y Héctor Stagnari, que ha quedado finalista entre los mejores empresarios del año en 2014 (Infonegocios, 2018).



Figura 1. Instalación principal de la Bodega H. Stagnari y “laberinto de viñas”.

(Fuente: www.stagnari.com)

3. Contexto actual y estrategias clave del negocio

Pero, al poco tiempo de su inauguración, la crisis de 2002 azotó el país con una serie de malos indicadores sociales, económicos y financieros. Entre otros, pérdida de mercados internacionales (principalmente cárnicos, debido al surgimiento de fiebre aftosa en el ganado), déficit fiscal, disminución de la recaudación impositiva, hundimiento de las exportaciones, creciente deuda, pérdida del “grado inversor” y de inversiones internacionales, creciente desempleo, crisis monetaria y cambiaria, devaluación de la moneda nacional, hundimiento de los sueldos, aumento de la pobreza, aumento de la deuda pública, inflación, emigración, problemas de seguridad ciudadana y crisis regional.

Todo lo cual les requirió imaginación para remontar la dura crisis, y se vieron en la necesidad de realizar una importante inversión, motivo por el que los fundadores de la bodega requieren solicitar un préstamo bancario de capital nacional al Banco República, al objeto de desarrollar una selecta producción de “Vinos de Calidad Preferente” (VCP) que se alineaban a la perfección con la estrategia de diferenciación que anhelaba la empresa. El progreso conseguido fue importante, si bien la mayor parte de la producción se comercializa a nivel nacional, por lo que la vinculación con el medio local ha resultado fundamental para la bodega. Su fuerte comunión con el entorno hizo que se comprometieran más con su comunidad, destacando por sus acciones de promoción y difusión de la región, así como por el desarrollo de importantes actividades de responsabilidad social corporativa. En este caso son reseñables, y destacadas por los medios de comunicación, las obras filantrópicas y en beneficio de la escuela rural de la zona —p.ej., jornadas de polo solidario, subasta de obras pictóricas con artistas plásticos pintando *in situ* o el desarrollo de catas benéficas—.

Es importante no perder de vista que Uruguay posee casi tres millones y medio de habitantes y se encuentra situado entre dos países de enormes dimensiones y mercados muy competitivos: Brasil y Argentina. El tamaño del mercado interior uruguayo es limitado y sus empresas tienen una dimensión acorde a esa situación. Así, pequeñas y medianas empresas son las que mayoritariamente conforman el tejido empresarial nacional. La bodega que aquí se presenta es un caso paradigmático en su naturaleza como pyme: una empresa familiar uruguaya, enraizada en la tradición vitivinícola y con fuertes aspiraciones de crecimiento.

Existen, no obstante, tanto ventajas como desventajas diferenciales si comparamos las empresas familiares con el resto en cualquier sector, que también se sufren en el vitivinícola. En el primer caso, una de las principales ventajas es el compromiso que asumen sus miembros para sacar la empresa y el negocio adelante, si bien, por el contrario, es evidente la dificultad de sincronizar y separar las relaciones interpersonales y familiares de los asuntos empresariales y de la gestión cotidiana del negocio. Así, tres sistemas funcionan y se suceden de forma simultánea en el devenir de una empresa familiar:

propiedad, gestión y familia. El desafío pasa, entre otros factores, por sincronizar esos sistemas minimizando conflictos y maximizando la armonía familiar y los buenos resultados empresariales (Goyzueta, 2013).

En la actualidad, el sector vinícola uruguayo está experimentando un momento de incertidumbre y dificultad, lo que ha llevado al cierre de emblemáticas bodegas. Entre los retos que afronta el sector a nivel nacional se pueden destacar: 1) el crecimiento de la competencia, la sobreoferta y la saturación del mercado del vino; 2) la importación de grandes volúmenes de vino desde países con facilidad para el desarrollo de economías de escala, en los que además se subvenciona la producción en origen –principalmente en Chile y Argentina–; 3) la moderada reducción en la demanda de vino en la población uruguaya; 4) el aumento de la oferta sustitutiva de otras bebidas alcohólicas –bebidas destiladas, espirituosas y cervezas–; 5) las nuevas leyes y normativas muy restrictivas y abolicionistas en el consumo de alcohol en conductores (“tolerancia 0,0”); y, finalmente, 6) el aumento de la competencia de bodegas que ofrecen enoturismo. Debido a las razones expuestas, la bodega ha optado por mantener una estrategia general orientada a la innovación, no solo a través de la elaboración de nuevos productos, sino también abriéndose a nuevos públicos a través de una estrategia de acercamiento físico y virtual al cliente, añadiendo así servicios que le permiten afrontar con mayores garantías esta coyuntura. En particular, tres ejes estratégicos son clave en el desarrollo empresarial del negocio: (1) la estrategia comercial; (2) el enoturismo y (3) el desarrollo de la comunicación con el cliente a través de las redes sociales. A continuación se repasan singularizadamente.

3.1. Reorientación de la estrategia comercial

La bodega ha llevado a cabo una decidida apuesta por profundizar en el segmento de los vinos de calidad, para lo cual ha potenciado el mensaje: “La bodega de Tannat más premiada del mundo”. Pero esto no ha sido posible sin el respaldo de una fuerte inversión en innovación tecnológica que se ha puesto al servicio de la calidad artesanal y de la tradición de los vinos de autor. Además, la estrechez del mercado local ha dado paso a un refuerzo en la política de internacionalización, lo que los ha llevado a aumentar la cuota de vinos que se exportan fuera del país, penetrando con éxito en mercados como los de Brasil, Estados Unidos y Europa, y poniendo un mayor énfasis, en este último, en el mercado belga y el alemán.

La diferenciación de producto se complementa con una mayor diversificación, introduciendo nuevos productos como el vino espumoso “Punto G”, el vino azul “Blue”, el vino sin sulfitos agregados, y nuevos *coupages*, *assemblages* y *blends*, a todo lo cual se han unido servicios diversos relacionados especialmente con el enoturismo, los eventos y los festivales residentes en la región.

Pero, además, se utilizan nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado a través de la implementación de marketing digital mediante populares redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter o TripAdvisor.

Toda esta estrategia comercial se ha acompañado de una participación más activa en ferias y concursos internacionales a través de la Asociación de Bodegas Exportadoras del Uruguay (ABE) y del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI). Las últimas giras promocionales realizadas en los últimos dos años han sido a China, Paraguay, Estados Unidos (en California y Nueva York) y Argentina, todas las cuales han proporcionado a la bodega importantes réditos en cuanto al aumento en el nivel de ventas fuera del país. Actualmente tiene representante de ventas en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Guatemala, Bélgica, Alemania, España, Francia, Suecia y China.

3.2. Activa participación en el desarrollo del enoturismo en la región

El enoturismo se puede definir como el segmento de mercado cuya actividad principal está intrínsecamente relacionada con la visita a viñedos, bodegas y fiestas del vino, así como a disfrutar de las características de una región vitivinícola (Hall *et al.*, 2004). En este sentido, la actividad que origina se puede entender como aquella que está basada en el movimiento de personas interesadas en conocer el mundo del vino y de la uva, disfrutando y experimentando las tradiciones culturales asociadas. Concentra así toda la actividad del sector que se relaciona con el desarrollo de eventos, visitas y festivales. Esta actividad se está potenciando en la región en virtud de diferentes acuerdos alcanzados con agencias de viaje y turoperadores locales en los que Bodega H. Stagnari no ha estado ausente.

La oferta se ha incrementado para fechas especiales, y se han elaborado también productos específicos para la Fiesta de la Poda, la Fiesta de la Vendimia (figura 2), la Fiesta del Cordero, el Fogón de San Juan y el Festival de Tango, a los que se unen la oferta para los paseos y catas comentadas, y el paseo por el “Laberinto” (sendero sinuoso diseñado entre los viñedos), uno de los primeros atractivos con estas características en Latinoamérica.

Recientemente la empresa ha inaugurado un exclusivo restaurante en sus instalaciones, así como una amplia terraza de madera con vistas al viñedo que logra captar la atención de los visitantes. Además, la bodega se ha incorporado a la ruta oficial de enoturismo de la región (Departamento de Canelones) en la que su oferta no pasa desapercibida, pues recibe más de mil visitantes al año (Infonegocios, 2018). La oferta exclusiva de las instalaciones principales de la Bodega se ha completado con una *suite* —*penthouse* en *MySuites*—, y es el único hotel temático de vinos de Uruguay que se ubica en Montevideo.



Figura 2. Cartel anunciador de la Fiesta de la Vendimia en la Bodega H. Stagnari.

(Fuente: www.stagnari.com)

La empresa colabora, así mismo, con el Ministerio de Turismo en ferias y eventos promocionando el enoturismo. Las últimas giras se han llevado a cabo en Brasil, en 2016, en Paraguay, en 2017, y en Méjico, Houston y Brasil, nuevamente, en 2018, a través del conocido como *Tannat Tour*. La bodega también participa de forma activa como socio relevante en todas las actividades promocionales de la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU).

3.3. Presencia y expansión de las redes sociales propias

Hace más de tres años que la bodega abrió su perfil en el sitio web TripAdvisor, reconocido portal de opinión de clientes y usuarios de servicios turísticos. A día de hoy, cuenta con casi un centenar de evaluaciones que, aun no teniendo un rigor metodológico que permita inferir conclusiones del todo fiables, ya que las opiniones son voluntarias y no surgen de un diseño muestral riguroso, ayudan a las empresas a promocionarse y a redirigir o reposicionar los servicios turísticos que ofrecen.

La mayor parte los turistas internacionales provienen de Brasil, motivo por lo que las opiniones están en su mayoría en portugués. Destaca particularmente el hecho de que los visitantes suelen asistir a la bodega en pareja (42%) y con amigos (31%). Además, la afluencia de visitantes se distribuye regularmente durante todo el año, mostrando un 87% opiniones excelentes o muy buenas tras su paso por la bodega, por lo que TripAdvisor otorgó reconocimientos especiales en los tres años de referencia, de 2016

a 2018 (figura 3). Las escasas opiniones negativas se dieron, a tenor de lo expuesto por los usuarios, debido a algún problema de coordinación que coincidía con la etapa inicial y de adaptación a los servicios turísticos en la empresa, es decir, a su estreno como receptora de “enoturistas”.



Figura 3. Sellos de excelencia de 2016 a 2018 concedidos por TripAdvisor a Bodega H. Stagnari.

(Fuente: www.tripadvisor.com)

Entre los aspectos positivos que reseñaron los visitantes a través de las diferentes redes sociales en que la empresa se encuentra presente, destacan: 1) la amabilidad en la atención personalizada; 2) el haber sido atendidos por miembros de la familia de propietarios, cuestión que valora de forma especial el visitante; 3) la información ofrecida tanto sobre los procesos de vinificación como, durante la cata, sobre las propiedades organolépticas del vino; 4) la calidad de los vinos; 5) la relación calidad-precio de su oferta; 6) la cercanía de la bodega respecto de la capital; 7) el entorno, las instalaciones y el “Laberinto” de los viñedos. Por su parte, los escasos aspectos negativos contemplan, principalmente, problemas organizativos puntuales a la hora de coordinar las visitas con las agencias de viaje.

4. Epílogo

El futuro de la bodega a medio plazo pasa por incrementar el porcentaje de la producción que se comercializa en el extranjero y por aumentar su comercialización a través del canal de venta *online* —p.ej., expansión de la tienda virtual—. Además, parece cada vez más necesaria una apuesta decidida por la profesionalización de la actividad en las redes sociales a través de la puesta en marcha de funciones similares a las de *community manager* especializado en marketing digital.

En lo referente al enoturismo, los promotores del proyecto no disimulan su interés en promover el recientemente inaugurado y exclusivo restaurante en las instalaciones de la bodega, potenciando los servicios gastronómicos, el maridaje, las degustaciones, los even-

tos especiales y su apoyo en los festivales locales. La reciente inauguración de la amplia terraza de madera, de estilo *chill out*, con despejadas vistas hacia los viñedos merece también un apoyo comercial especial. No obstante, la bodega se sitúa a quince minutos del hotel temático en el que la empresa cuenta con una suite penthouse en una exclusiva zona residencial de Montevideo, ciudad posicionada como el destino turístico más visitado del país, con casi un millón de turistas anuales, lo que le confiere una ventaja competitiva superior que la empresa continúa aprovechando con sus múltiples iniciativas para que sea una visita obligada del turista nacional.

Para lograr todo lo relativo al logro de una mayor penetración en el sector enoturístico, la empresa prevé profundizar más en su colaboración con las agencias de viajes, los turoperadores y los hoteles locales, así como con el Ministerio de Turismo y las autoridades departamentales de turismo.

La ubicación privilegiada de la bodega, junto con el firme convencimiento de que el futuro de la empresa pasa por ser un referente en el enoturismo local, se ve con optimismo. El devenir de la empresa se une así a la tradición en el cuidado y el cultivo de una variedad centenaria que brinda a la empresa un abanico de posibilidades experienciales para el turista del nuevo milenio, pero... ¿qué nuevos retos trae consigo a Bodega H. Stagnari su mayor ligazón al enoturismo? La historia, pues, se sigue escribiendo.

5. Fuentes consultadas

Para la elaboración de este caso se ha entrevistado a:

Virginia Moreira (directora y propietaria. Relaciones públicas y ventas).

Héctor Stagnari (director y propietario. Enólogo).

Franco Stagnari Moreira (responsable del Área de Turismo).

Renzo Stagnari Moreira (enólogo).

6. Referencias

Beretta, A. (2008). *Del nacimiento de la vitivinicultura a las organizaciones gremiales: la constitución del Centro de Bodegueros del Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce.

Goyzueta, S. (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". *Revista Perspectivas*, 31, 87-132.

Hall, C. M., Johnson, G., Cambourne, B., Macionis, N., Mitchell, R. y Sharples, L. (2004). "Wine Tourism: An Introduction". En Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B. y Macionis, N. (eds.), *Wine Tourism Around the World. Development, Management and Markets* (pp. 1-23). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Otras consultas realizadas [2018/2]

www.bodegasdeluruguay.com.uy

www.inavi.com.uy

www.infonegocios.info

www.stagnari.com

www.uruguaywinetours.com

www.vinetur.com

El caso a vista de pájaro

