



HB

HANS BACKHOFF

EL VALOR DE LOS ERRORES

El CEO de Monte Xanic aprende de las estrategias equivocadas para sacar a la vinícola de la tormenta.

POR GONZALO GARCÍA CRESPO
FOTO DE PORTADA: DUILIO RODRÍGUEZ



DUILIO RODRÍGUEZ

Hans Backhoff no le fue fácil consolidarse como el CEO de Monte Xanic, una vinícola mexicana. En 2008, sus 31 años y su falta de experiencia como director general hacían que los empleados dudaran de su capacidad para corregir el rumbo de una compañía que veía caer sus ventas.

Muchos de los empleados lo veían sólo como el hijo de uno de los cinco socios fundadores de la empresa. Su imagen era la del niño que desde los 10 años pasaba los veranos barriendo el suelo de la vinícola, moviendo cajas y sacando copias.

"Era 'Hansito', dice. Pero cuando los socios fundadores de Monte Xanic buscaron a un nuevo líder, confiaron en que él sería quien llevaría la empresa a otro nivel.

Backhoff había estudiado enología, hizo un *MAA* en la Cardiff University, en Reino Unido, trabajó en Château Lafite Rothschild en Burdeos y por ocho meses fue director de Mercadotecnia de Monte Xanic.

Era la primera vez que el *CEO* de la empresa tenía tanto estudios de gestión de negocios como de enología. "Varios de los directores anteriores no habían tenido la capacidad para poner el vino en el mercado, porque no tenían los conocimientos suficientes", dice Manuel Castro, uno de los socios. "Pero Hans entiende bien el mundo de la enología". Backhoff había creado su primer vino con sólo 16 años, a partir de un fermentado de mango.

Backhoff cuenta que no sentía preparado para ser director general: "Me armé de valor y me aventé el reto". La compañía que tomaba tenía problemas graves por errores en las administraciones anteriores. No crecía, estaba endeudada y sus decisiones eran demasiado informales. Su producto, el vino mexicano, era poco conocido dentro y fuera del país.

El nuevo directivo se puso tres objetivos: profesionalizar, institucionalizar e internacionalizar la empre-

LA FIRMA EN CIFRAS

Monte Xanic, fundada en 1987, es una de las cinco principales vitivinícolas de México.

- Espera producir 600,000 botellas en 2013.
- Tiene 100 empleados y 3,600 hectáreas de viñedos.
- Vende cuatro marcas con 14 etiquetas: Gran Ricardo, Calixa, Edición Limitada y Monte Xanic.
- En el primer semestre, sus ventas subieron 16% año con año.

sa. En los siguientes cinco años, tomó decisiones difíciles, como prescindir de antiguos directivos y clientes, y contrató expertos para reorganizar las finanzas y el organigrama. También —reconoce— aprendió de los errores que él mismo cometió.

Desde entonces, Monte Xanic creció 36% en ventas y se situó entre las cinco principales bodegas de México. Produce 50,000 cajas de vino al año y tiene una plantilla de 100 empleados que —a excepción de Backhoff— ya no incluye a ningún hijo de los fundadores.

"Sigo teniendo miedo, no se me ha quitado, pero me siento mucho más seguro en la silla, mucho más seguro con mis decisiones y tengo más confianza ante las cosas", dice Backhoff. "Me costó ganarme al equipo, pero un líder se va haciendo con el tiempo y los cambios que logramos fueron generando confianza".

A SANGRE FRÍA

Al llegar al cargo, el nuevo director general de Monte Xanic no se dejó llevar por los recuerdos de su infancia. Decidió actuar con la cabeza y no con el corazón. Backhoff institucionalizó la manera de trabajar para que la compañía empezara a operar como una gran empresa y no como una familiar.

No dudó en introducir cambios de personal. El caso más difícil, cuenta, fue el de su brazo derecho, la directora financiera, una persona que tenía un liderazgo tan arraigado en la vinícola que ningún director anterior "se atrevió" a despedirla, cuenta el director.

EL ÉXITO SE NOTA



TU OFICINA EN LOS MEJORES EDIFICIOS

- Oficinas amuebladas y equipadas listas para usarse.
- 13 ubicaciones privilegiadas en las ciudades más importantes del país.
- Sin inversión inicial.
- Contratos en pesos.
- Tecnología de vanguardia.
- Imagen corporativa de alto nivel.
- Flexibilidad en tiempos de contrato y cantidad de oficinas.
- Más de 80 salas de juntas a tu disposición.
- Servicio de calidad mundial con personal amable altamente capacitado.
- Acceso a oficinas internacionales.
- Privacidad, comodidad y oportunidades para hacer networking.
- 20 años de experiencia y más de 5,000 clientes satisfechos.
- Seguridad con los sistemas de acceso más avanzados.

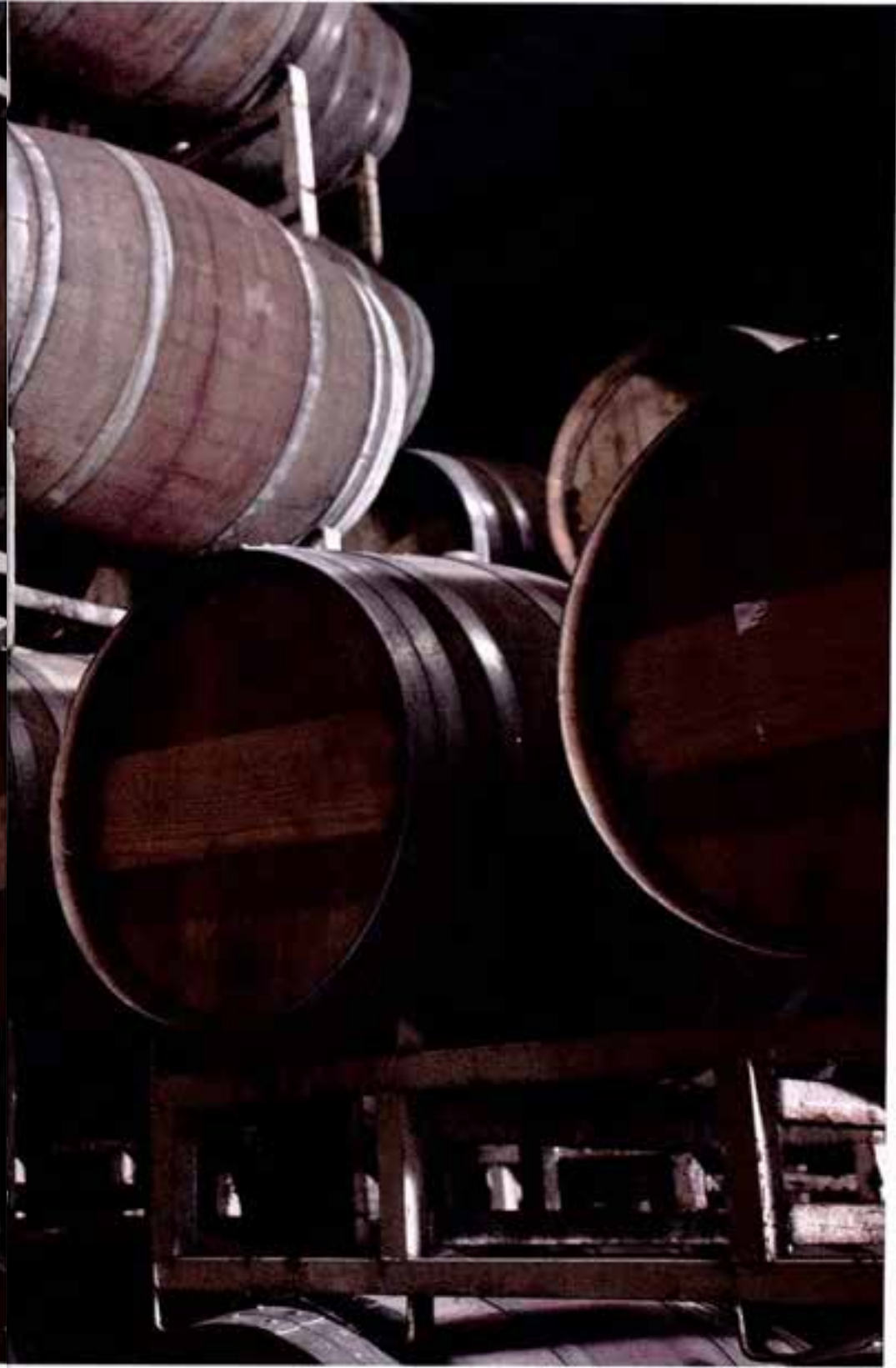
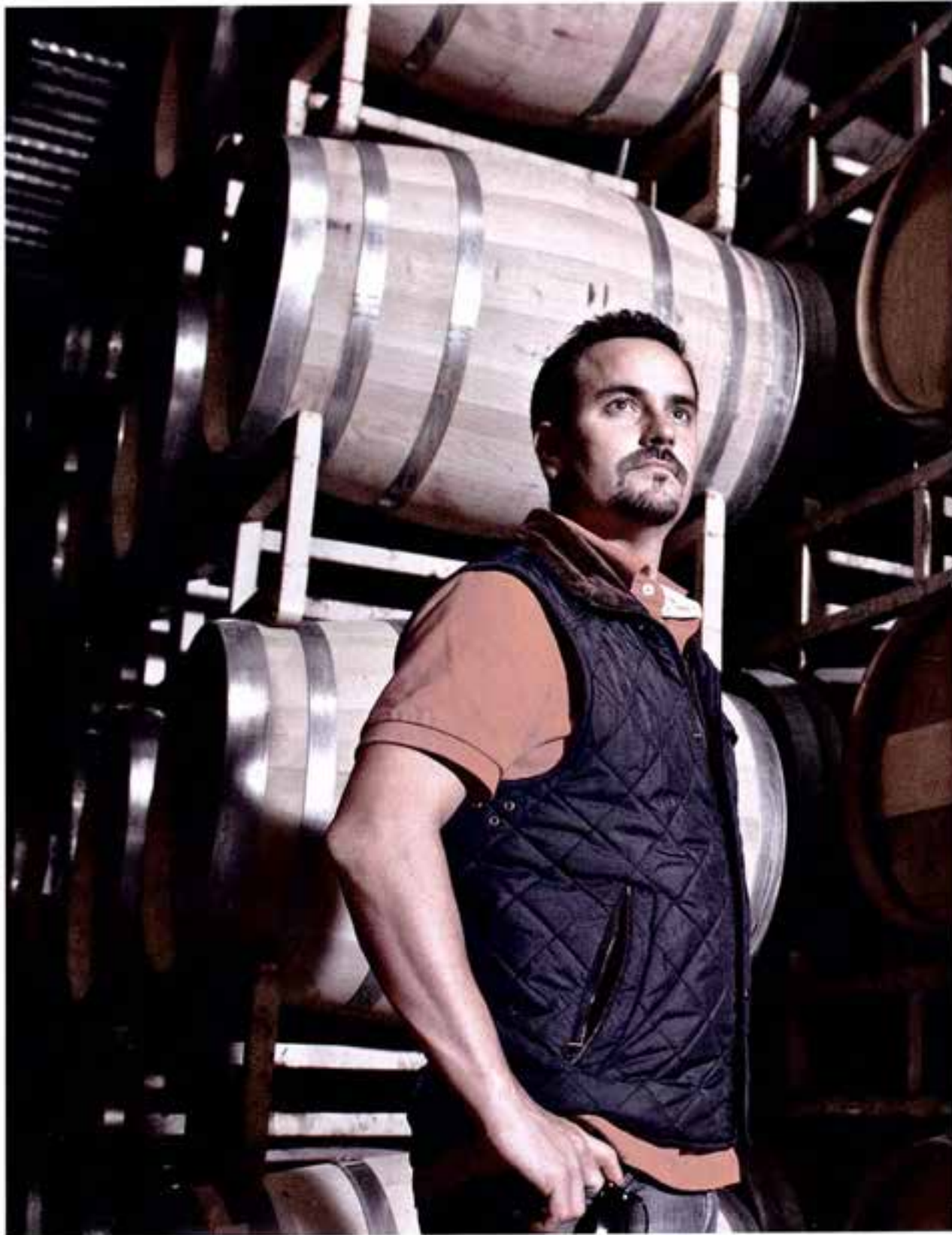
Tu oficina aquí



Monterrey T. 81 8000 0000 México T. 55 8000 8000 Guadalajara T. 33 8000 0000 Tijuana T. 664 615 8000

www.izabc.com.mx





Estudio J. J. G. / J. J. G.

Añejamiento.
Monte Xanic
tiene una cava con
capacidad para
almacenar más
de 4,000 barriles.

Backhoff opinaba que Monte Xanic no se financiaba correctamente y quería cambiar las cosas. Pero la ejecutiva, María Guadalupe Pérez Godínez, "tenía una manera diferente de pensar", dice el CEO.

En 2009, el desacuerdo llevó a Backhoff a despedir a Pérez Godínez.

"Había situaciones acerca de la operatividad de la empresa donde no coincidíamos", dice Pérez Godínez. "Lo más simple y sencillo fue despedirme, sin considerar todo lo que había hecho por la compañía".

El proceso de institucionalización de Monte Xanic no consistió sólo en el cambio de personas, sino también en una transformación de su cultura empresarial.

Backhoff contrató al consultor en revitalización organizacional Alejandro Molina, quien comenzó a mediados de 2013 un programa para reorganizar la empresa de manera más horizontal y mejorar su comunicación interna, sobre todo entre el corporativo de la Ciudad de México y las plantas en Ensenada, Baja California.

Molina explica que el principal reto de Monte Xanic es renovarse y cambiar sus métodos de trabajo sin perder la esencia de la marca. La empresa está introduciendo reglas más claras de trabajo para que los empleados "entiendan el cómo y el para qué de la empresa", dice.

Backhoff tiene una meta: hacer que los empleados y directivos vean la vitivinícola como una compañía mediana que quiere ser grande y empezar a trabajar como si ya lo fuera.

LA DEUDA ES UNA ALIADA

Backhoff contrató en 2010 los servicios de ArCanto, una banca de inversión que impulsa el crecimiento de las medianas empresas a través de la reestructuración de sus recursos financieros.

Al analizar las cuentas de Monte Xanic, los consultores de ArCanto notaron que algo andaba mal. En los últimos años había tenido crecimientos muy planos, muy poca liquidez y una deuda que no se reducía.

"Monte Xanic es una empresa muy buena que estaba muy mal financiada", dice Víctor Calderón, socio de la consultora.

Las vinícolas son empresas especiales, con un ciclo operativo largo de 1,000 días desde que compran las materias primas hasta que generan ingresos, según el Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV).

Para vender una cosecha de vino tinto, una firma debe esperar hasta tres años. Mientras, debe seguir invirtiendo para continuar con su producción.

TRANSFORMACIÓN TOTAL

Los cambios que introdujo Hans Backhoff en Monte Xanic afectan todos los aspectos de la vinícola, desde la manera de producir el vino hasta su posicionamiento en el extranjero:

ESPACIOS MEJORADOS. Renovó la planta que tiene en el valle de Guadalupe, con un nuevo diseño, más moderno y enfocado a hacer agradable la experiencia del cliente que la visita.

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA. Invierte cada año 6% de sus ventas netas en innovación y desarrollo. Compró una máquina que separa la uva de las hierbas y los insectos.

RENOVACIÓN DE MARCAS. Adaptó algunas marcas a los gustos del consumidor. Por ejemplo, suavizó el sabor de la línea Calixa y la convirtió en su marca más vendida.

PROMOTOR DEL VINO MEXICANO. Algunos vinos de Monte Xanic, como Gran Ricardo, acaban de aparecer por primera vez con una alta calificación (90 puntos sobre 100) en la prestigiosa revista estadounidense *Wine Enthusiast*. También trabaja para promover la ruta del vino en Ensenada, Baja California.

El problema de Monte Xanic, dice Calderón, es que "estaban financiando con líneas de crédito de un año un proyecto que se tenía que financiar mínimo a tres".

Como consecuencia, la compañía pagaba cada año los intereses de la deuda —pero no el capital— y pedía otro crédito de un año para financiar su actividad, sin reducir la deuda y sin liquidez para invertir. "Nuestras deudas a corto plazo nos comían", asegura Backhoff.

Pérez Godínez, la antigua directora financiera, comenta que este sistema era decisión del consejo de administración de Monte Xanic, formado por los socios fundadores de la compañía. "La empresa se financiaba con aumentos de capital y con líneas de crédito a corto plazo, y eso era un error —dice—. Desconozco por qué operaban de esa manera".

Como solución, ArCanto cambió la deuda a corto plazo por un crédito a 10 años que "permitía a la empresa liberar flujos y poder inyectar ese dinero para crecer", explica Calderón.

Con esta reestructura, Monte Xanic pagaba, al principio, sólo un poco más de capital más intereses de lo que pagaba anteriormente. Con el tiempo, al mejorar su liquidez a corto plazo, pudo empezar a reducir la deuda y sanear su estructura financiera.

Yo cambio al mundo.

SOY INGENIERO

ORGULLO INGE.

MANUFACTURA

CEO

Según los datos del banco de inversión, la empresa pasó de tener caídas en ventas en 2008 (-8%) y 2009 (-1%) a crecer con fuerza en 2010 (+11%) y 2011 (+22%). (Monte Xanic no reveló cifras de ventas ni participación de mercado.)

VENDER MENOS ES GANAR MÁS

Hans Backhoff tenía un año en el cargo cuando, dice, vivió un momento "terrible".

El ejecutivo descubrió que 69% de los clientes que vendían el vino de Monte Xanic (supermercados, clubes de precios, bodegas, restaurantes, autoservicios, tiendas departamentales y cadenas mayoristas) generaban pérdidas para la empresa, según Gerard Schoor, socio de la consultora empresarial Integration, a la que Backhoff contrató en 2009 para analizar el sistema de ventas de la vitivinícola.

"Pensábamos que estábamos haciendo dinero cuando no", dice Backhoff.

Para resolver el problema, Integration y Backhoff pusieron en marcha un plan de penetración de mercado. El primer paso fue segmentar los clientes en ocho categorías de diferente importancia, en cuanto a volumen de ventas y posicionamiento de las marcas de Monte Xanic.

El objetivo era entender qué ventajas e inconvenientes presentaba cada cliente —desde tiendas departamentales, como Liverpool, hasta pequeños restaurantes— y cuál era la mejor forma de tratar con él.

"No puedes atender a 2,000 clientes de manera individual", dice Schoor. Así, añade, Monte Xanic pudo "hacer limpieza".

Monte Xanic conservó algunos clientes: principalmente aquellos que eran rentables, pero también otros que, aun representando una cifra muy pequeña en ventas, tenían un valor estratégico.

Un ejemplo fue Aeroméxico. Monte Xanic —comenta Schoor— pierde dinero sólo con transportar la caja de vino hasta los aviones de la aerolínea. Sin embargo, gana en exposición y publicidad, ya que su marca es la que se sirve en primera clase y esto le permite posicionarse entre los clientes premium, el principal target de la empresa.

En segundo lugar, Backhoff tercerizó la atención de los clientes que no le eran rentables, pero que le interesaba conservar, como algunos restaurantes. Lo hizo al incrementar sus ventas a través de intermediarios, como La Europea y La Castellana.

“ DEBO SER UN LÍDER MÁS HUMILDE Y ESCUCHAR MÁS. VOY A APRENDER Y MEJORAR ”.

HANS BACKHOFF,
DIRECTOR GENERAL DE MONTE XANIC.

La compañía suprimió el resto de sus clientes, aquellos que ni eran rentables ni aportaban valor estratégico. Además, cambió su organización interna para adaptarse a este nuevo esquema de ventas, basado en la segmentación y la atención diferenciada.

"La directora comercial y yo fuimos plaza por plaza y era 'gacho', porque había representantes de la marca que no daban el ancho y tenías que quitarlos y poner otros", cuenta Backhoff. "Eran llantos".

El resultado de este proceso, según Schoor, fue que la compañía perdió un poco de volumen de venta, pero ganó rentabilidad y eficiencia.

"Nos funcionó de maravilla", dice Backhoff. "La utilidad operativa creció más de 60% de un año a otro".

RETOS COMPARTIDOS

Backhoff y los enólogos de Monte Xanic visitan todos los años algunos de los restaurantes más prestigiosos del país. El cno colabora con los chefs porque sabe que si el vino mexicano no es reconocido, sus ventas no crecerán.

Para vender más, el sector en su conjunto tiene que acabar con las críticas que dicen que el vino mexicano no marida con la comida nacional, que es caro y que es salado, lo que va contra los gustos del consumidor mexicano, que prefiere el sabor dulce, dice Ramón Vélez, director general del cmv.

Gracias a la colaboración entre empresas como Monte Xanic y chefs como Enrique Olvera, cofundador de Pujol, uno de los mejores establecimientos del mundo según la revista de referencia *Restaurant*, el mito de la falta de maridaje ya se rompió, dice Backhoff.

"Monte Xanic fue de las primeras empresas de México en hacer un esfuerzo consciente de producir vinos

LA CUENTA REGRESIVA EN MATERIA FISCAL COMIENZA



RUMBO A LA REFORMA



INGRESE A: www.idconline.com.mx

¿Qué se dice hasta hoy?

1. Incremento del IVA al 20% (coches, libros, vivienda, etc)
2. IVA al 20%; se gravan productos exentos entre ellos alimentos y medicinas

IDC le ofrece un nuevo apartado en el que podrá encontrar información relacionada con las propuestas y acciones alrededor de la tan esperada reforma fiscal integral.

IDC es un servicio de asesoría integral para tí o tu empresa



OBTENGA UNA CORTESIA POR 5 DÍAS EN:

www.idconline.com.mx

idc ASESOR JURIDICO Y FISCAL

SUSCRÍBASE Y RECIBA UN REGALO con valor superior a los \$500 pesos

Suscríbese al teléfono: **50 89 58 41** Y MECIONE LA CLAVE: **IDCFRAN08**

Desde de envío electrónico. Oferta válida hasta el 30 de Septiembre 2013. Promoción sólo únicamente para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. Excepciones para suscripción y beneficio al mejor servicio. Para obtener información o quejas, visite a nuestro centro de atención a los clientes al teléfono 50 89 58 41 de lunes a viernes de 9hrs a 18hrs. (*) Puntos comprar los suplementos especiales por sólo \$185.

de calidad que pudieran competir a nivel mundial", dice Olvera.

Backhoff afirma que las ideas de que el vino mexicano es caro y salado también se solucionarán, pues no son ciertas.

"Si existen esas percepciones, de algún lugar salieron. Pero que esa sea la generalidad, por supuesto que no", comenta Diego Rodero, director general de La Castellana, una firma mexicana importadora y distribuidora de vinos y licores.

Otro de los retos que debe resolver la industria es la falta de profesionalización. De los alrededor de 100 productores de vino mexicano que existen, 80% son bodegas muy pequeñas que no operan con la tecnología, calidad e higiene ideales, lo que afecta al vino resultante, dice Vélez, del Cmv.

Backhoff reconoce que Monte Xanic cometía errores en sus métodos de producción que ya está solucionando. Por ejemplo, con el agua disponible en el valle de Guadalupe, donde la empresa tiene sus viñedos: "A veces regábamos con pozos que no eran los óptimos".

Para resolver el problema, la empresa instaló un nuevo sistema de filtración, seleccionó los mejores pozos y puso toda su agua en un lago artificial para controlar el riego. "Estamos dejando de jugar a hacer vino y estamos empezando a hacerlo profesionalmente", asegura el director general. El resto de la industria, añade, tendrá que hacer lo mismo.

SIN CRUZAR FRONTERAS

Hace dos años, Backhoff descubrió que también él podía equivocarse.

Monte Xanic quería exportar para mejorar el prestigio de su marca y diversificar su estrategia de ventas. Estados Unidos era el objetivo natural, por cercanía e importancia —es el mayor consumidor de vino del mundo por volumen de total, según el International Wine & Spirits Research—. Sin embargo, la estrategia elegida no fue la más adecuada.

El ejecutivo decidió entrar a Estados Unidos con sus marcas premium a través de un importador. Pero el cliente estadounidense identificaba el vino mexicano con el del resto de Latinoamérica, sobre todo el de Chile y Argentina, que suelen exportar vino de baja gama, dice Backhoff.

Por ello, el vino de Monte Xanic no tenía la "credibilidad" necesaria para venderse a un precio premium de más de 300 pesos, mientras que el precio promedio del

MERCADO POTENCIAL

2,800 millones de litros es el consumo anual de vino en

Estados Unidos, el mercado más importante para la industria.

50 litros es el consumo per cápita en Francia e Italia, los primeros dos lugares en el mundo.

0.55 litros por persona anual se beben en México.

FUENTE: International Wine & Spirits Research.

vino mexicano es de 80 pesos, según el Consejo Mexicano Vitivinícola.

La empresa cambió de estrategia para exportar sólo vinos económicos, dejando de lado la marca estrella de la casa, Gran Ricardo. Esto no encajaba con el interés de Monte Xanic por posicionarse como una bodega de alta calidad y llegar a clientes de mayor poder adquisitivo.

En noviembre de 2012, la empresa cambió por tercera vez la estrategia al entrar en este mercado con una compañía exportadora llamada Vino from Mexico. Es una tienda en línea que se dedica a un portafolio compuesto sólo por vino mexicano, que vende unas 150 marcas de 25 vitivinicultores y que distribuye directamente al consumidor por internet.

La ventaja de esta estrategia, según Backhoff, es que los productores mexicanos de vino suman más juntos que separados. "Nos dimos cuenta de que una vitícola no podía lograrlo por sí sola", dice. "Necesitamos darnos a conocer primero como país, como vino mexicano, y luego destacar como marca".

Marvin Nahmías, fundador de Vino from Mexico, afirma que cuando Monte Xanic exportaba a través de una compañía tradicional "simplemente era un vino más en la estantería de las tiendas".

"Tener éxito en Estados Unidos no es tan fácil como mandar un pallet de vino y ver si el distribuidor lo vende", dice Rodero, de La Castellana. "Hay que hacer un trabajo de hormiga, de manera personalizada y muy enfocado a clientes estratégicos para posicionar la marca".

Siete meses después de cambiar la estrategia por segunda vez, Monte Xanic pasó de no vender nada en el extranjero a colocar 5% de su producción total (unas 12,000 botellas, según Nahmías). Y ya hay canales más tradicionales en Estados Unidos, como Costco y Whole Foods, que han empezado a pedir vinos de Monte Xanic para ponerlos en sus tiendas.

De momento, las cifras son muy pequeñas, reconoce Backhoff, pero su intención es que las ventas internacionales sean entre 15 y 20% del total en cinco años.

Este es el gran desafío del CEO, que confiesa que, aunque ya no dudan de él, algunos empleados lo siguen llamando 'Hansito'.

Backhoff, hoy de 36 años, reconoce que su liderazgo todavía tiene que madurar.

"Tener errores es la única manera de aprender —dice—. Debo ser un líder más humilde y escuchar más. Son defectos que tengo como chavo, pero no cabe duda de que voy a aprender y a mejorar".

sushiitto® Japonés con punto

REVISTA Y WEB
Chilango

Porque todos los chilangos tienen su ingenio



Te invitamos a crear el

Chilango roll

el rollo de la Ciudad de México.

Ingresa a:
www.chilango.com/chilangoroll
y participa.