

# VINOS LAUTARO SOC. VITIVINÍCOLA SAGRADA FAMILIA S.A

Rubro: Vitivinícola



## Su historia

¿Es posible para una PyMe mostrar preocupación por los trabajadores y a la vez ser rentable?. Sagrada Familia demuestra que es posible lograrlo. Esta organización (también conocida como Vinos Lautaro) nació en 1997 y reúne a 16 agricultores asignatarios de la reforma agraria, que ayudados por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap), se agruparon con el fin de vender su producción de uva y generar economías de escala en la compra de insumos.

Desde un principio se vio la posibilidad de producir vino para la exportación, lo que en una primera etapa se realizó en pequeñas cantidades. Justo en este punto la suerte los ayudó. Apenas creada la empresa se estableció contacto con la OXFAM Wereldwinkels de Bélgica, una organización que trabaja en el mercado del “Comercio Justo” y que casualmente se encontraba en Chile buscando empresas.

El Comercio Justo es una forma alternativa de comercio abalada por varias ONGs, movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial justa entre productores y consumidores. Sus principios fundamentales se basan en que los productores forman parte de cooperativas u organizaciones que funcionan democráticamente; los trabajadores no son explotados desarrollando su labor de manera digna; el precio que se paga permite a los productores condiciones de vida adecuadas y se respeta el medio ambiente, entre otros aspectos.

Como Sagrada Familia, desde que se creó, se caracterizó por seguir los principios del Comercio Justo pudo vender su producción de

vino a través de este mercado alternativo hacia Bélgica. Esto le permitió tener asegurada la venta, por lo que se pudo cubrir satisfactoriamente los costos de producción, sociales y medioambientales. Dado que en un principio la elaboración de vino se realizó sólo con los conocimientos que tenían los mismos agricultores, se decidió aumentar la calidad del vino, por lo que progresivamente se ha pasado de las cepas tradicionales a otras más finas, para lo cual han contado con el apoyo de Indap.

Sagrada Familia también ha recibido el apoyo de ProChile, lo que le ha permitido participar en alrededor de 11 misiones comerciales, recorriendo más de 20 países de América, Europa y Asia. A través de CORFO se han constituido en un Profo que les ha permitido financiar las oficinas administrativas, personal y capacitar a sus socios.

Raúl Navarrete es el gerente general de esta empresa. Inicialmente, fue uno de los consultores que trabajaba con Indap pero luego tomó la dirección de esta sociedad. Bajo su gestión esta empresa ha aplicado diversas prácticas de las empresas exitosas grandes, lo cual no es usual en una cooperativa de la agricultura campesina. Actualmente, Sagrada Familia produce 1.069.500 litros de vino al año, de los cuales el 60% se embotella y el 40% se exporta a granel y al mercado interno. Sus principales mercados son Bélgica, México, Holanda y Brasil.

## La empresa

Cuando se fundó Sagrada Familia se decidió usar la figura de Sociedad Anónima cerrada (las

acciones no se transan en la bolsa), ya que las cooperativas tenían “mala fama” producto de las dificultades que muchas de éstas habían tenido en el pasado. No obstante, internamente la sociedad funciona como lo hace una cooperativa. Las decisiones se toman en una asamblea general en la que una acción equivale a un voto y cada uno de los 16 agricultores tiene igual número de acciones. Actualmente, existen cinco socios electos: tres oficiales (presidente, vicepresidente y secretario) y dos dirigentes.

La administración de la empresa la realiza un gerente general, un gerente de exportaciones y una secretaria. Sobre la gerencia, dependiendo directamente del directorio, existe una unidad de auditoría. Esto se hizo por sugerencia del gerente general ya que por su propia experiencia “una de las grandes razones de los fracasos de las empresas campesinas era cuando los profesionales instalados dentro de ella se avivaban dándoselas de sabios o pillines”. Para dar una mayor transparencia, está función la realiza una empresa externa.

La mayor preocupación en la actualidad es aumentar la calidad de sus vinos para así obtener mejores precios por éstos. Para lograrlo la empresa contrata a enólogos externos, los cuales van a terreno a los viñedos y verifican la calidad. Junto con esto, capacitan a los agricultores en nuevas técnicas para lograr que los vinos sean mejores.

Las vendimias se realizan de manera conjunta, organizadas por Sagrada Familia, de manera de reducir el trabajo de cada uno de los agricultores. La producción de uvas es clasificada en categorías A y B, las que indican la calidad de éstas. Según la clasificación que reciban, es el precio que se pagará por ellas.

Para la producción de vino blanco la cosecha se realiza entre febrero y los primeros días de marzo. Las primeras ventas se sacan en el mes de agosto del mismo año. En el caso del vino tinto, la cosecha se realiza un mes más tarde, entre marzo y abril. La venta de los vinos de menor calidad se realiza en diciembre. Los de mayor jerarquía deben reposar un tiempo más prolongado, lo que significa que se venderán al año siguiente (esto involucra inmovilizar capital por lo que el costo es superior).

La empresa se caracteriza por su austeridad para crecer, motivo por el que no ha realizado grandes inversiones que le signifiquen un aumento importante de sus pasivos. Por eso han externalizado fases de su proceso productivo. La vinificación se realiza a través de un intermediario, el cual permite a Sagrada Familia instalar cubas de fermentación que han sido compradas por esta sociedad en su recinto. No obstante los buenos resultados, se planea en un futuro realizar la vinificación por la propia empresa. El embotellado también es realizado externamente.

### Su responsabilidad social

Los socios demuestran gran compromiso con la empresa, participando en todas las actividades que en ella se desarrollan, ya que la toma de decisiones se realiza de manera democrática. Dentro de la organización existe un especial cuidado con las condiciones de vida de los agricultores, proveyendo condiciones dignas para realizar su trabajo. Esto se refleja en la mantención de instalaciones realmente adecuadas para trabajar, capacitaciones continuas que les permiten trabajar cuidando su integridad (como por ejemplo, protegiéndose de los peligros de la



fumigación). Pero esta preocupación no se limita sólo al trabajador, también incluye a su familia con diversos beneficios, como vacaciones pagadas, planes dentales y becas para estudiantes.

Los socios están tan impregnados con los conceptos del Comercio Justo que cuando realizan negocios con campesinos fuera de la sociedad tienen especial cuidado en que los tratos a los que se lleguen sean justos para ambas partes, haciéndoles partícipes de esta filosofía de comercio.

### Su experiencia exportadora

La primera decisión tomada al momento de exportar fue la del nombre que tendrían los

vinos producidos. “¿Qué cuento va a contar una empresa de campesinos?”, se preguntaba el gerente. “No hay abolengo, ni apellidos con varias erres ni nada, menos aún, sangre azul europea”. Para salvar esta situación se recurrió a nuestra historia vernácula. Lautaro (héroe aborígen nuestro) murió en la provincia de Curicó, en las cercanías de los viñedos de la empresa. Este hecho histórico permite contar un cuento, de manera de decir “nuestros viñedos se yerguen vigorosos regados por la sangre del héroe chileno”, según las palabras del propio Raúl Navarrete.

Al conmemorarse los treinta años de la muerte de Pablo Neruda, surgió la idea de lanzar un vino con su nombre, ya que éste es ampliamente conocido en el mundo entero. Sin embargo, la fundación que administra el legado del poeta no dio la autorización para eso. Ante esto se decidió usar el nombre de “Otoño”, uno de los poemas de Neruda. Se lanzó esta línea de vinos en Bruselas con gran éxito. Posteriormente, se relanzó el vino para el centenario del nacimiento del poeta.

La idea tras esto es vincular el vino no sólo al acto de beber sino a la cultura literaria e historia vernácula de Chile.

El gerente general recorre el mundo todos los años para hacer observaciones en terreno y conocer los diversos tipos de demanda que existen, la apreciación que tienen del vino y qué modificaciones se debe hacer a los productos. Por ejemplo, al visitar Asia se encontró con un problema inesperado. Ellos están acostumbrados a escribir ideogramas por lo que se les hace difícil leer los caracteres romanos que son los que se usan en occidente. Se les dificulta leer las palabras merlot, carmenère o cabernet. Para solucionar esto, los mismos asiáticos sugirieron la solución: poner etiquetas de diferentes colores para todos los vinos. Así esta idea se implementó al momento que el gerente llegó a Chile. Otro problema detectado en los viajes fue la forma de la botella de vino. Las más bajas tienden a ser menos estéticas. Por eso, actualmente, se aumentó la altura para que sean más estilizadas.

Un problema que se hizo patente durante el 2005 fue el tipo de cambio. Gracias a que se está suscrito a sistemas de información finan-



ciera pudo prever esta tendencia, por lo que reajustó el precio de los vinos en un 20%. ¿Cómo logró que los clientes aceptaron esta subida de precio? “La explicación fue sencilla”, indica Raúl Navarrete. “Yo vendo vinos y esperaba que mis clientes hicieran negocios con el vino, no con el tipo de cambio”. Presentando el problema de esta manera, se logró llegar un acuerdo con los importadores.

Las ventajas de los TLCs son obvias para la exportación del vino. Al tener éste menor costo de internación se vuelven más competitivos con las restantes ofertas de otros países, ya sea por que estos últimos no tengan estas ventajas o de manera que sirva para igualarse a las condiciones de la competencia.

El sector empresarial extranjero demandante de los vinos ha exigido el cumplimiento de normas de calidad, ya que de esta manera, se defienden a sí mismos de sus clientes que podrían entablar demandas por productos de inferior calidad. Esto obliga a realizar un seguimiento en las grandes cadenas de ventas y distribución en Europa. En estos mercados en los que los derechos de los consumidores tienen una mayor relevancia las empresas grandes hacen exigencias altas a sus proveedores, siendo la respuesta de la viña el mejorar los procesos internos. Para esto, actualmente, se encuentra en un proceso de certificación ISO 9001.

Sagrada Familia tiene la ventaja de usar también el mercado paralelo del Comercio Justo, por lo que sus ventas están aseguradas. Esto le evita tener mayores sobresaltos económicos. Además, les permite obtener un mejor precio por sus productos, ya que si fueran transados en el mercado normal probablemente obtendría menos utilidades.

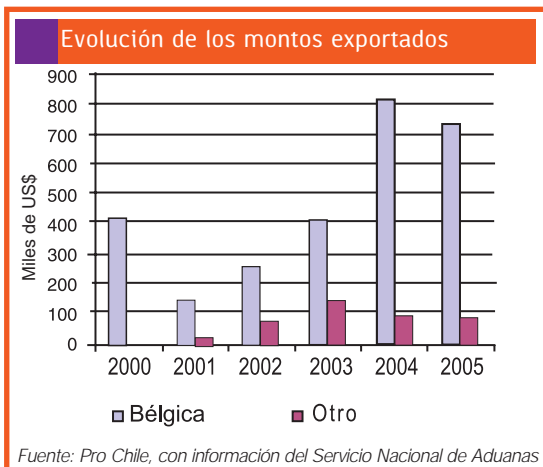
La sociedad ha abierto oficinas comerciales en Guadalajara. Se pensó hacer lo mismo en España y China, pero en estos casos era más rentable tener una oficina asociada con otro. De todas maneras, esto es más económico que viajar todos los años a los mercados. Existen agentes comerciales en todos los países a los que ya se exporta, e incluso algunos en los cuales aún no se concreta la venta.

La empresa enfoca casi la totalidad de sus exportaciones a Bélgica, país en el que trabaja con el sistema del Comercio Justo. No obstante,

ha incursionado en nuevos mercados, ingresando con sus vinos en México, Holanda y Brasil.

### Su experiencia exportadora en Bélgica

Desde un principio Bélgica ha sido el destino preferido para las exportaciones de Vino Lautaro, usando el sistema de Comercio Justo. El nivel exportado ha ido creciendo desde 2001 a 2004, cayendo en 2005. Esta caída es similar a la ocurrida a nivel nacional, ya que la mayoría de las viñas disminuyó sus exportaciones debido a una desaceleración de los volúmenes exportados junto a la caída del tipo de cambio.



### Las claves del éxito

- ★ Para Sagrada Familia usar el mercado paralelo del Comercio Justo les permite asegurar las ventas.
- ★ La experiencia del gerente ha sido aprovechada por la sociedad.
- ★ Preocupación desde el inicio por cumplir con las medidas medioambientales.
- ★ Preocupación constante por el trabajador. ★