



El caso de la cooperativa CAPEL

Gonzalo Rojas Aguilera

Documento presentado en la conferencia *Comercio agrícola y América Latina: Cuestiones, controversias y perspectivas*, celebrada del 19 al 20 de septiembre en Buenos Aires, Argentina.



FLACSO
ARGENTINA

El caso de la cooperativa CAPEL ¹

Introducción

CAPEL, la Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda., es una empresa dedicada a producir pisco, una bebida alcohólica perteneciente a la familia de aguardientes de uvas, provenientes de los valles de la III y IV región en el norte de Chile. Como cooperativa, tiene por objeto propender al desarrollo técnico y económico de la agricultura del país, particularmente de la vitivinicultura y similares, como asimismo, proveer al progreso del agricultor y viticultor cooperando en el orden social, cultural y económico.

Sus orígenes se remontan al año 1938. Originalmente, nació como consecuencia de la Gran Depresión de 1929-1931 y la sobreproducción de uvas que causaba estragos en la pequeña industria de la destilación de alcoholes vínicos, denominándose inicialmente “Sociedad de Destiladores del Elqui”, compuesta en sus inicios por treinta cooperados, todos vecinos de la localidad rural de Paihuano, en el Valle del río Elqui, Provincia de La Serena.

Posteriormente, en el año 1964, esta sociedad pasó a llamarse “CAPEL”. Siendo precisamente en esta década, cuando se comienza por dar un gran salto en el camino a la expansión como empresa, al construir su pro-

1 Autores: Soledad Etchebarne, y Gonzalo Rojas. Ordenados alfabéticamente. Académicos del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

pia planta de vinificación y destilación en la ciudad de Vicuña. Luego, en la década del 70', de la mano de su gerente general Gustavo Peñafiel, CAPEL se vio beneficiada, a partir de 1974, por las salvaguardias que el Estado impuso a los destilados nacionales, en detrimento de los importados, gravados para hacer frente a la crisis económica arrastrada de la administración anterior de Chile. De esta forma, comenzaban los denominados "Años dorados del pisco", haciendo que para finales de los 80' y principios de los 90', se consolidara como una de las principales actividades agroindustriales de la zona norte de Chile y la principal industria de destilados del país. Fue en este época en la cual, CAPEL se vio enfrentado a su principal rival en la industria, la Cooperativa Pisquera Control, ante lo cual, se debió adaptar y adoptar distintas estrategias para lograr el liderazgo en el mercado. De esta manera, Capel seguía en su ascendente camino al éxito.

Sin embargo, errores en la administración, una planificación mal realizada, negocios errados y un entorno desfavorable, hicieron que en la década del 90', la empresa comenzara a vivir una de sus peores crisis, siendo el alto endeudamiento una gran amenaza para la empresa. De esta forma, el año 2002 marca la salida de Gustavo Peñafiel y su equipo, asumiendo la gerencia general Roberto Salinas.

Salinas, un ex alto ejecutivo de la Industria Minera, quién había tenido el cargo de Vicepresidente de Recursos Mineros del Grupo Luksic, y oriundo de la zona, se enfrentaba al alto endeudamiento de la firma y al cam-

bio de la realidad del pisco chileno, afectada en parte por el ingreso de Pisquera Chile S.A. (Controlada paradójicamente por el mismo Grupo Luksic), quienes posteriormente a través de CCU adquirirían Pisquera Control.

Sin lugar a dudas, la crisis impactó en el "alma" de CAPEL, por lo cual, Salinas se vio enfrentado a la problemática de transformar la empresa para seguir siendo el sostén económico de los casi 1300 cooperados y, al mismo tiempo, hacer frente a los cambios que se producían en las condiciones del negocio y a las ofertas que llegaban del Grupo Luksic por adquirir la compañía, en su búsqueda por monopolizar el rubro. De esta forma, Salinas estuvo enfrentado a la disyuntiva sobre si seguir con la compañía hacia delante, asumiendo la competencia en una situación de desventaja en términos de capital de inversión, o buscar una buena venta de ella y salvar el precio de los activos de la compañía para asegurar la subsistencia de los cooperados y sus familias por un tiempo más.

En este contexto, y luego que Roberto Salinas asumiera la gerencia general en el año 2003, se produjeron fuertes cambios en la empresa. Ese año, comenzó su gestión introduciendo cambios en la estructura organizacional y equipos profesionales, proceso que si vio dificultado en un principio por la necesidad de contar con profesionales comprometidos con el espíritu cooperativista. Además, se dio inicio a un proceso de redefinición e innovación permanente, lo cual ha llevado a reformulaciones periódicas de elementos fundamentales de la em-

presa, como son la misión y la visión. Sin embargo, un aspecto fundamental de este año, fue que el foco estuvo en otorgar una viabilidad financiera a la cooperativa luego de la crisis que enfrentó en los años previos.

De esta forma, CAPEL fue enfrentando los cambios que ocurrían en el entorno, además de lidiar con los cambios generacionales de los cooperados, por lo que posteriormente, en el año 2006, dado el contexto que enfrentaba, la compañía estableció un camino propio y la necesidad de competir en un escenario que había cambiado completamente, adoptando medidas como la diversificación de productos y la internacionalización de los negocios. En la actualidad, han transcurrido casi 10 años desde que Salinas, quien ya bordea los 60 años, asumió la gerencia general, por lo cual, resulta fundamental tomar nuevas decisiones, siendo la internacionalización y la continuidad de la administración dos puntos fundamentales. Resulta vital para la cooperativa, determinar cómo llegar a los exigentes mercados internacionales y cómo, en términos de gobernabilidad, darle continuidad a la administración.

Parte I: De la época dorada del Pisco a la Crisis de Gestión

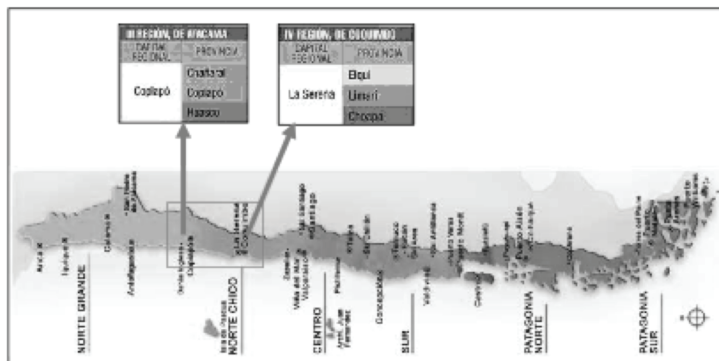
La Cooperativa CAPEL y el pisco

CAPEL, fundada en 1938, nació en un contexto generado a partir de las consecuencias de la Gran Depresión de 1929-1931 y la sobreproducción de uvas, que causaba estragos en las pequeñas industrias y talleres artesanales de los destiladores pisqueños. Frente a la adversidad común, la alternativa de un modelo cooperativista pareció atractivo a la hora de bajar los costos y mejorar los precios de venta. Así nació la “Sociedad de destiladores del Elqui”, compuesta inicialmente por 30 cooperados de la comuna de Paihuano, quienes, de forma visionaria, se propusieron aprovechar las ventajas competitivas que favorecía la Ley 4.531 y el DFL 181 de 1931, que reconocía oficialmente la Denominación de Origen del Pisco (ODEPA, 2008).²

*2 Particularmente en Chile, el Reglamento de la Ley N° 18.455 que fija Normas sobre Producción, Elaboración, Comercialización de Alcoholes Etilícos, Bebidas Alcohólicas y Vinagres, establece en su Título V de Denominación de Origen, que en la elaboración de pisco sólo podrá emplearse alcohol de vino proveniente de determinadas variedades de uva de la especie *Vitis vinifera* L. plantadas en las Regiones III y IV. Además indica que serán consideradas falsas cualquier bebida alcohólica con denominación de origen que haya sido producida, elaborada o envasada fuera de las regiones y áreas establecidas por la ley o que se establezcan por Decreto Supremo; también aquellas bebidas alcohólicas con denominación de origen en cuyo proceso de producción o elaboración hayan intervenido total o parcialmente materias primas procedentes de regiones o áreas distintas a las establecidas en la ley o que se establezcan por Decreto Supremo; y aquellos piscos elaborados con variedades de uva distintas a las señaladas en dicho reglamento (OMPI2. 2007) Pese que existe la legalidad chilena de Denominación de Origen Pisco (D.O. Pisco), existe una histórica disputa con la República del Perú respecto a cual de los dos países le “pertenece” la D.O. Pisco.*

Algunos años más tarde, en 1964, la antigua sociedad de destiladores pasaría a llamarse CAPEL (Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda.) y comenzaría un exitoso proceso de expansión que la convertiría con el correr de las décadas, en la principal empresa pisquera de Chile. Por otra parte, es preciso señalar que el pisco chileno es definido como (Prochile, 2010): “Una bebida alcohólica, perteneciente a una variedad de aguardiente de uvas. Sólo se produce en la III Región de Atacama y la IV Región de Coquimbo, en Chile”. La Ley de alcoholes, vigente hoy en día, establece en su artículo 28 que la denominación de origen pisco: «Queda reservada para el aguardiente producido y envasado, en unidades de consumo, en las Regiones III y IV, elaborado por destilación de vino genuino potable, proveniente de las variedades de vides que determine el reglamento, plantadas en dichas Regiones».

Figura 1: Zonas productoras, elaboradoras y envasadoras de pisco en Chile, protegidas por el Decreto N° 521 de la Ley N° 18.455



Fuente: ODEPA 2008

El pisco es considerado una bebida espirituosa que proviene de la destilación, principalmente, de la uva moscatel, con una graduación alcohólica que se categoriza en (ProChile, 2010):

- Pisco corriente o tradicional de 30°
- Pisco especial de 35°
- Pisco reservado de 40°
- Gran pisco de 43°

Adicionalmente, se encuentran los piscos de guarda y envejecidos, cuyos alcoholes son objeto de guarda con madera noble, generalmente roble francés o americano y por un tiempo mínimo de 180 y 360 días, respectivamente.

El proceso productivo del pisco se inicia en febrero de cada año con la vendimia y culmina con el envasado y embotellado, proceso que puede durar varios años dependiendo del tiempo de añejado que se le desee dar al producto, los que se describen a continuación: ³

1.- Vendimia. Comienza en la segunda quincena del mes de febrero y finaliza la primera quincena de mayo. El proceso se inicia en la parra, donde las uvas maduran, alcanzando su mayor expresión tanto en aroma como dulzor. Cuando eso ocurre son trasladadas a las plantas, donde son pesadas y revisada su variedad: la uva moscatel, de las cuales se destacan la Rosada, De Alejandría

³ <http://www.centroturisticoCAPEL.cl/proceso.htm>

y de Austria. Una de las características de calidad de los productos CAPEL es que son hechos mayoritariamente con uva moscatel.

2.- Recepción y Molienda. Las uvas son vaciadas en pozos que contienen un tornillo sin fin, que las traslada hacia las moledoras. Estas máquinas separan los granos del escobajo. Los granos se prensan transformándolos en el mosto, el que se conduce por medio de tuberías hacia la fermentación, y el escobajo sale por otras tuberías como material de desecho.

3.-Maceración. La maceración es un proceso de extracción sólido-líquido. El producto sólido (materia prima) posee una serie de compuestos solubles en el líquido extractante que son los que se pretende extraer.

4.- Fermentación. La fermentación consiste en la transformación de los azúcares de la uva en alcohol. El mosto obtenido en la etapa anterior es decantado para obtener un jugo limpio que es conducido a estas cubas de fermentación. Este proceso varía entre 10 a 21 días, según el sistema de vinificación y las condiciones de temperatura que oscilan entre 18° y 22°.

5.- Destilación. La destilación, es una de las etapas más importantes del proceso, ya que es aquí donde a partir del vino se obtiene el alcohol base para la elaboración del Pisco. El vino obtenido en la eta-

pa anterior, es transferido a estos alambiques de cobre, del tipo discontinuo, el proceso es por destilación, utilizando como energía: vapor de agua. La destilación toma 10 horas aproximadamente.

6.- Añejado. Posteriormente, viene la etapa de añejado, para lo cual el alcohol destilado es depositado durante largo tiempo en barricas de roble americano, las cuales le confieren el color, sabor y aroma característico.

7.- Envasado y Embotellado. Finalmente, el pisco es embotellado en una línea de embotellamiento de CAPEL, totalmente automática, la que es una de las más modernas de Sudamérica en su tipo, traída directamente desde Italia.

El Sistema Cooperativo en Chile

El ordenamiento jurídico chileno, establece diversas alternativas a las personas naturales o jurídicas para asociarse u organizarse con el objeto de desarrollar actividades empresariales, una de ellas son las cooperativas. En la actualidad, las cooperativas se rigen por el DFL N° 5 publicado en el Diario Oficial de fecha 17 de febrero de 2004, que refunde la “Ley General de Cooperativas”, y el Decreto Supremo N° 101 del Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción, “Reglamento de la Ley General de Cooperativas” y por sus propios estatutos (CAPEL, 2009)

El artículo 1° de la Ley define a las cooperativas en los siguientes términos⁴:

“Para los fines de la presente ley son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario, deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas, deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e inter-cooperativas.”

⁴ http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/ley_3539.pdf

Según lo dispuesto en el artículo 2° de los estatutos de CAPEL, esta tiene por objeto:

“Propender al desarrollo técnico y económico de la agricultura, particularmente de la Vitivinicultura y similares, como asimismo, proveer al progreso del agricultor y viticultor cooperado en el orden social, cultural y económico. Especialmente, la Cooperativa propenderá a la investigación, desarrollo, fomento, promoción, explotación, comercialización y distribución, de los productos y subproductos provenientes de la Zona Pisquera, de su destilación, de la Industria Vinícola en general.”

Francisco Hernández, Presidente del Consejo de Administración de CAPEL al año 2001 señala lo siguiente en relación al rol de las cooperativas:

“La fortaleza de CAPEL reside en el sentimiento de propiedad de sus cooperados, quiénes han forjado, en su conjunto, la cultura del mundo agrícola del Norte Chico. Por otra parte, la cohesión de los cooperados con la empresa se ve fortalecida a través de la seguridad que les entrega el pago mensual de la cuota y los beneficios sociales.”

Entre los principales beneficios que entrega la Cooperativa a sus cooperados se encuentran los siguientes (CAPEL, 2009):

Excedentes: los socios de la Cooperativa se benefician de los excedentes obtenidos en cada ejercicio como resultado del desarrollo del giro de CAPEL, los cuales son distribuidos conforme a las normas establecidas en los estatutos de la Cooperativa.

Asesoría Técnica: La Cooperativa posee un cuerpo de agrónomos para visitar en forma gratuita a cada cooperado que lo solicite en el lugar de su producción, para analizar sus vides y asesorarlo para mejorar su producción de uva.

Insumos a bajo costo: los cooperados pueden adquirir insumos para su producción a costos menores que si fuesen comprados en forma minorista, los que además pueden pagarse en cuotas sin intereses y descontados de sus liquidaciones mensuales.

Créditos: a través de ChileCoop, una cooperativa de ahorro y crédito filial de CAPEL, se ofrece la posibilidad de solicitar créditos a tasas de interés menores a la banca nacional, sin exigir garantías reales ni personales, con flexibilidad en la cantidad y monto de las cuotas.

Otros beneficios: Becas de Estudio para los hijos y nietos de los socios; Fondo Solidario de ayuda económica para gastos relacionados con la salud del cooperado y su familia; Cuota Mortuoria de ayuda económica para gastos funerarios del socio y su familia; Convenio Oncológico con Fundación Arturo López Pérez; Convenio Oftalmológico con la Fundación Los Andes; Convenio con la Clínica Ceom de Ovalle; Convenio con Farmacias Cruz Verde.

En relación a la administración de la Cooperativa, ésta es dirigida por un Consejo de Administración compuesto por once miembros titulares y cinco suplentes. Nueve titulares propietarios y cinco suplentes son elegidos por la Junta General de Socios y dos son electos por los trabajadores de la Cooperativa. Es presidida por el Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, seis Directores y dos Directores Laborales como representantes de los trabajadores.

Además, está la Junta de Vigilancia, que es elegida por la Junta General de Socios y se compone de tres miembros propietarios e igual número de suplentes, cuenta con un Presidente, un Secretario y un Director. La Cooperativa cuenta con un Gerente General designado por el Consejo de Administración, del cual dependen las distintas gerencias de la organización de quien dependen las distintas gerencias.

Figura 2: Administración de CAPEL 2001

Consejo De Administración

Presidente	: Sr. FRANCISCO HERNÁNDEZ SOLIS
Vicepresidente	: Sr. GONZALO SIERRA ZAVALA
Secretario	: Sr. CRISTIAN GEISSE PINTO
Primer Director	: Sr. JORGE HERNÁNDEZ ALVAREZ
Segundo Director	: Sr. JORGE CHAHUAN AGUAD
Tercer Director	: Sr. VÍCTOR HUGO ROJAS NÚÑEZ
Cuarto Director	: Sr. ITALO SCHIAPPACASSE SASTRE
Quinto Director	: Sr. JOSÉ EUGENIO GONZÁLEZ DEL RÍO
Sexto Directo	: Sr. GUILLERMO GONZÁLEZ DE LA ROSA
Primer Director Laboral	: Sr. JUVENAL PIZARRO GARCÍA
Segundo Director Laboral	: Sr. CRISTIAN ALFARO ROJAS

Junta De Vigilancia

Presidente	: Sra. ALICIA AQUÍEZ ALVAREZ
Vicepresidente	: Srta. ROSSANA MISCIA CANIHUANTE
Secretario	: Sr. LUIS EDUARDO LOHSE

Planta Administrativa

Gerente General	: Sr. FRANCISCO PEÑAFIEL ILLANES
Gerente de Administración y Finanzas	: Sr. BENJAMÍN ALLIENDE RODRÍGUEZ
Gerente de Ventas	: Sr. HORACIO PÉREZ SALAS
Gerente de Producción	: Sr. ALEX KYLING SCHMIDT
Gerente Agrícola	: Sr. OSCAR MARTÍNEZ DE CIRQUIDI
Asesor Jurídico	: Sr. RAÚL HIDALGO GUERRERO
Audidores	: Srs. LANGTON CLARKE AUDITORES Y CONSULTORES LTDA.

Fuente: Memoria Anual 2001

Con relación al pago de la uva a los cooperados, dicho vínculo se encuentra contemplado en el artículo 75 de los estatutos de CAPEL:

“La Cooperativa no podrá comprar productos a sus socios ni adquirírselos a título alguno; solamente podrá recibírselos en depósito, para ser elaborados, transformados y comercializados en forma colectiva”

En este sentido, CAPEL paga a sus cooperados por la uva que éstos le entregan, un valor que constituye la contraprestación de recibir dicha materia prima que es transformada en los distintos productos que mi representada elabora, otorgándole un valor agregado, lo que genera importantes beneficios para los cooperados, que se obtienen con posterioridad por la distribución y comercialización de los productos elaborados por CAPEL.

Respecto a la distribución de los excedentes, se estipula en el artículo 29:

“Efectuadas las operaciones señaladas en el artículo precedente, el excedente, si lo hubiere, se distribuirá en dinero entre los socios o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación, según lo determine la Junta General de Socios. Los excedentes provenientes de operaciones de la Cooperativa con los socios, se distribuirán a prorrata de éstas. Aquellos provenientes de operaciones con terceros, se distribuirán a prorrata de las cuotas de participación.”

La “Época dorada del Pisco” bajo la Gerencia de Gustavo Peñafiel 1974-2002

Durante la década de 1960, CAPEL dio su primer gran salto en su camino de expansión como empresa, al construir su propia planta de vinificación y destilación en la ciudad de Vicuña. Apoyada por recursos de la CORFO⁵, la construcción de las nuevas instalaciones –de vanguardia, para la época– sentaron las bases para el inicio del crecimiento de la cooperativa. A inicios de la década siguiente, y al mando del que sería su Gerente General por más de 27 años, Gustavo Peñafiel, la empresa comenzó un plan de modernización e Industrialización del pisco, producto que a partir de 1974 se vería beneficiado por las salvaguardias que el Estado impuso a los destilados nacionales, en detrimento de los importados, gravados para hacer frente a la crisis económica que se arrastraba de la administración anterior del país. Comenzaban así los denominados “años dorados del pisco”, tiempos en los que este destilado de vino pasaba a convertirse en el trago preferido de los chilenos, quienes comenzaban a cambiar sus hábitos de consumo de alcohol, dejando atrás la mezcla tradicional de ron y bebida cola, cambiándola por la popular “piscola”. Francisco Hernández, se refiere a esa época, de la siguiente forma:

“Tras la conformación de CAPEL, en 1938, la cooperativa no ha parado de crecer. En 1978, se inicia un gran proceso de expansión que permite revertir la situación de desventaja de CAPEL respecto a Control, invirtiendo, durante la década siguiente, la relación de poder de mercado de 70%

⁵ Corporación de Fomento de la producción (CORFO), es un organismo público ejecutor de las políticas gubernamentales.

versus 30%. En 1982, tras la aplicación de las Salvaguardias al pisco, aumentan exponencialmente las ventas. A finales de la década de 1980 CAPEL se fusiona con Capco (Cooperativa Copiapó). Para 1990, CAPEL lidera el mercado del pisco en Chile, con más del 70% de las ventas”.

El aumento significativo del consumo per cápita y el consiguiente desplazamiento de la función de demanda en el mercado del pisco, contribuyeron a fortalecer a la industria pisquera, que ya para finales de la década de 1980 y principios de 1990 se consolidaba como una de las principales actividades industriales del Norte Chico y la principal industria de destilados del país.

Durante este período, tomó forma la “guerra a muerte” entre las dos principales empresas pisqueras de Chile: CAPEL y Control, esta última también cooperativa, quienes en su conjunto llegaron a concentrar más de 95% del mercado del pisco en Chile, convirtiéndose en un verdadero duopolio. A principios de los años ochenta, CAPEL vendía aproximadamente la décima parte de lo que vendía CONTROL, el otro gran productor de pisco en Chile, lo que se traducía en cantidades cercanas a 100.000 cajas al año.

Sin embargo, en el año 1983, CAPEL cambió su estrategia de ventas, al método de venta directa, diferenciándose de esta manera de la competencia que trabajaba a través de mayoristas. Esto significó el despegue de las ventas de CAPEL, lo que sumado a una tardía reacción de la competencia, se tradujo en que entre los años 1986

y 1987, CAPEL se convirtiera en la empresa número 1 en ventas del pisco en el país.⁶

“(…) Entre los años 1975 y 1995 CAPEL invirtió recursos en tecnología de punta, completando un total de 9 plantas procesadoras, la última planta fue La Chimba. Esto hace crecer el nivel de endeudamiento de la empresa, pensando en una capacidad productiva para 200 millones de kilos de uva, cuando en realidad lo que se procesa son 100 millones de kilos de uva”, recuerda Jimena Muñoz, abogado de CAPEL.

La década de los noventa fue el gran auge de pisco CAPEL, llegando a vender 3.800.000 cajas de pisco el año 1997, con una participación de mercado del 67%. En los años siguientes, CAPEL se mantuvo como la primera empresa pisquera de Chile con participaciones en el mercado del pisco superiores al 70%, llegando a un tope el año 2000 del 72% de participación de mercado. Corrían los últimos años de la década de 1990 y nada parecía indicar el acercamiento silencioso, pero persistente, del colapso de la empresa. Un sostenido aumento de la producción, de más de una década, permitió actuar con tranquilidad a los altos ejecutivos de la Cooperativa.

Por aquellos años, se decidió, como forma de incentivar la productividad de los cooperados, la firma de contratos a futuro con valores en dólares, como también, se permitió la incorporación de ejecutivos como cooperados. En palabras de quién hoy dirige la compañía, su

⁶ Para mayor detalle, ver: Anexos. Documento CAPEL/demanda.

actual Gerente General, Roberto Salinas Morán: “reinaba una especie de concepción mesiánica del negocio”, lo que, sumado, al parecer, a una falta de cualificación adecuada del capital humano, específicamente en aquellos puestos claves para el desarrollo de la cooperativa, fue sentando las bases para el inicio de la crisis.

Un aumento exponencial de la superficie plantada por buena parte de los cooperados, más el incremento sostenido de la producción de uva que la empresa recibía de sus miembros, fue aumentando considerablemente los niveles de endeudamiento. El precio del pisco bajaba y la producción se incrementaba, de modo que la compañía debió comenzar a endeudarse para poder cumplir con los precios y cuotas de compra de uva, que ella misma se había fijado hacia sus cooperados algunos años atrás con contratos de compra a futuro de hasta 10 años.

Los nuevos negocios que había emprendido el directorio y la gerencia general a mediados de la década anterior – como la creación de la Viña Francisco de Aguirre y una empresa productora de aceites de oliva – no se caracterizaban por su eficiente manejo, de modo que ayudaron decisivamente a consolidar las condiciones de entorno que llevaron a CAPEL hasta su peor crisis de deuda.

Con pasivos que llegaron a exceder los 40 mil millones de pesos y una confianza quebrada entre los ejecutivos, el directorio, los cooperados y los acreedores, lo cierto es que el futuro comenzó a desdibujarse para la que había llegado a ser la primera empresa productora de pisco de Chile, líder indiscutida del mercado y una prós-

pera cooperativa agrícola que llenaba de orgullo a sus miembros. En palabras de Roberto Salinas: “El alma de CAPEL estaba quebrada y la compañía en su conjunto parecía transitar hacia un precipicio.”

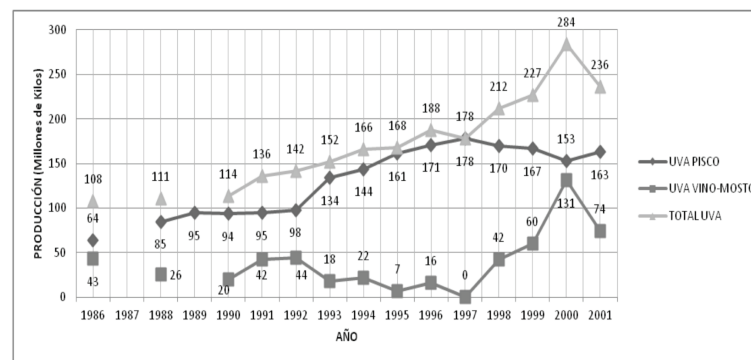
La Crisis y el “Quiebre del alma de CAPEL” 2000-2002

Esta gran cantidad de ventas se mantuvo hasta los años 2000-2001, llegando al nivel más alto de la historia con 284 millones de kilos (Ver Figura 3).

Fueron años de guerra de precios- según señala Salinas- un aumento irracional de la producción de uva pisquera, en ambas compañías, las llevarían casi hasta la extinción a finales de la década, echando por tierra intensas tratativas de fusión que no fructificaron, dado, entre otros motivos, la acendrada mística y orgullo cooperativo presente en ambas empresas, que se negaban a desaparecer como tales, y la entrada de un nuevo y decisivo actor en el mercado: Pisquera Chile S.A., controlada por el Grupo Luksic⁷, quienes generarían enormes transformaciones en la realidad del pisco chileno de aquellos años.

⁷ A partir del año 2003, la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU), controlada por la familia Luksic, comenzó a comprar a los miembros de la torta de mercado, uno por uno. Primero, fue la otra gran cooperativa que por años había compartido el mercado con CAPEL, Cooperativa Control (tomando las marcas La Serena, Campanario, Mistral, Control, 3 R; que se sumaban a Ruta Norte, la marca con que Luksic entró al negocio) y posteriormente fueron las pisqueras, Horcón Quemado y Bauza, llegando a controlar alrededor del 47% del mercado del pisco, en la actualidad. N. del A.

Figura 3: Producción de uva pisquera y destino de producción (1986-2001)



Fuente: CAPEL, 2007

Hacia el año 2001, la Cooperativa contrajo una gran cantidad de deuda, producto de los compromisos de compra de las uvas a los cooperados a precios previamente fijados, lo cual sumado a los cambios en las preferencias del mercado hacia el consumo de cerveza, como asimismo el ingreso de otros alcoholes como el ron, el vodka y el whisky, llevó a CAPEL a una grave crisis económica y financiera.⁸

“Se incrementó el endeudamiento como consecuencia de las inversiones de la Viña Francisco de Aguirre, montaron una planta de aceite de oliva, la planta para el mosto. Entonces pidieron deudas para eso, pero el tema es que no podían hacer las inversiones más el reparto de todos los excedentes que querían hacer, más el alto precio de la uva que tenían, la suma de esas 3 cosas no daba la plata que generaba”, señala Salinas.

⁸ Ver en Anexo 2: Balance y Estado de resultados 2000-2001-2002.

Con el objeto de salir de la referida crisis la Cooperativa CAPEL debió reestructurar su deuda en un crédito sindicado. Adicionalmente, hubo una fuerte caída en las ventas que fue aprovechada por la competencia. Por estas razones las ventas durante el año 2002 fueron de 2.800.000 cajas, reflejando una caída en el mercado.

Años de malos precios sostenidos en el mercado del pisco, la penetración de los destilados importados tras el retiro de los impuestos específicos, el retiro de las salvaguardias⁹, los cambios en las tendencias de consumo entre los chilenos, el aumento del nivel cultural general de la población, aparejado al incremento del poder adquisitivo real, y una larga lista de malas decisiones gerenciales al interior de CAPEL, llevaron a la cooperativa hasta el borde de la bancarrota. Francisco Hernández, Presidente de la Cooperativa en esos años, resume y enumera estos factores de la siguiente forma:

“Guerra de precios entre las dos grandes cooperativas, CAPEL y Control; lo que produjo el desplome de los precios de venta, y desprestigió significativamente al pisco. Se produjo, y toleró, un aumento irracional de las plantaciones de uva pisquera, lo que derivó en una cosecha año 2000 excesiva, que superó los 200 millones de kilos de uva, el triple de lo necesario. La compañía co-

⁹ A partir de la entrada en vigencia del TLC con la Comunidad Económica Europea, el 1 de febrero del año 2003, fueron retiradas las salvaguardias especiales al pisco, lo mismo que ocurrió con los aranceles específicos a los destilados importados. Fuente: DIRECON, Ministerio de RR.EE. 2003. Acuerdos Comerciales / AAE Chile - Unión Europea. En: <http://www.direcon.gob.cl>

menzó a endeudarse para cumplir con las cuotas de los cooperados. Se había instalado la idea errónea de que CAPEL era “La CORFO de la IV Región”.

Además del aumento de la superficie plantada, se produjo un aumento de los cooperados, los que entraban a CAPEL sin filtro, invitados por amigos o parientes. Malos negocios que contribuyeron a acelerar la crisis, como el manejo ineficiente de la Viña Francisco de Aguirre.

Situaciones que “no correspondían” entre algunas empresas de CAPEL (Comasa, inversiones y Soproal, inmobiliaria), que daban cuenta de un “mal manejo” por parte de los ejecutivos (año 2001)

La Asamblea General de Socios del día 9 de junio de 2002, marca un cambio en la gestión. Francisco Hernández recuerda:

“Ese día, el Consejo de Administración de la Cooperativa decide que Enrique Bustos Sandoval ha de tomar la gerencia general, y Francisco Peñafiel, quién había estado en dicho cargo por 27 años, pasa a tomar el cargo de “Presidente Ejecutivo”. La deuda ascendía a 40 mil millones. Sin embargo, los cooperados se negaban a la alternativa de vender. La misión era evitar la quiebra por todos los medios posibles”.

Gestión de la crisis y “la lucha por la supervivencia” bajo la gerencia de Roberto Salinas 2003

El 2002 marca la salida definitiva de Peñafiel y su equipo. Ese mismo año, toma la Gerencia General de manera provisional Guillermo González de la Rosa, quién cedería el cargo, el año siguiente, a Roberto Salinas y un equipo nuevo de gerentes que asumirían la misión de sacar adelante la cooperativa y evitar, por todos los medios, la quiebra.

Salinas, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y con una vasta trayectoria en el mundo empresarial -ex Vicepresidente del Grupo Luksic y ex miembro de numerosos directorios, entre ellos Antofagasta Minerals y

ENAP¹⁰- conocía muy bien la realidad de CAPEL y sus cooperados. Había crecido en el Valle del Elqui, venía de una familia de antiguos viticultores de la zona y mantenía profundos lazos de amistad con muchos cooperados. Argumentos que, ciertamente, pesaron a la hora de

10 Antofagasta Minerals, es la única empresa de capitales privados mayoritariamente chilenos en la gran minería. Es además, “La única firma de capitales nacionales listada en la Bolsa de Valores de Londres, donde posee la condición de FTSE-100 (acciones de mayor valor). La actividad de Antofagasta Minerals se centra en la minería del cobre y sus subproductos, con operaciones en las regiones de Antofagasta (Michilla, El Tesoro y Esperanza) y Coquimbo (Los Pelambres). Además posee proyectos mineros en Chile (Antucoya, Mirador, Caracoles y Telégrafo), Pakistán (Reko Diq) y Estados Unidos (Nokomis), y un programa de exploraciones que involucra asociaciones en América, África, Europa y Oceanía. También participa en iniciativas energéticas como Energía Andina (geotermia) y Mulpun Energy (gasificación de carbón in situ).” Fuente: aminerals.cl

La empresa Estatal ENAP (Empresa Nacional del Petróleo), tiene como misión “Proveer de productos y servicios derivados de los hidrocarburos, que satisfagan las necesidades de los clientes y contribuyan al desarrollo sustentable de Chile y de las comunidades en que está inserta, operando en forma competitiva. En el área de Magallanes, ENAP explota los únicos yacimientos con valor comercial de hidrocarburos del país y proporciona servicios logísticos petroleros y portuarios a importantes clientes que operan en el rubro energético. Además, en los últimos dos años ha emprendido una fuerte campaña exploratoria de nuevas reservas de gas en Magallanes, a la vez que ha constituido nuevas alianzas con otras empresas para diversificar las fuentes de energía en el país”. Fuente: enap.cl

Por último, el Grupo Luksic corresponde a uno de los conglomerados más importantes de Chile, con activos consolidados por sobre los US\$60.000 millones. Es la entidad controladora de un número importante de empresas líderes en servicios industriales y financieros en diversos sectores de la economía chilena. Forma parte del Grupo Luksic. Fundado en 1957 la Sociedad Forestal Quiñenco. En los años 1960 se transformó en un holding, al adquirir Empresas Lucchetti y Forestal Colcura. Posteriormente efectúa otras compras. En 1997 se reestructura el grupo transfiriendo las inversiones mineras a Antofagasta Minerals, quedando Quiñenco con las de tipo industrial y financiera. Las principales empresas filiales y coligadas que forman parte del consorcio, con el porcentaje de participación accionario, son: Banco de Chile (52,2%), Compañía de Cervecerías Unidas (61,1%) por medio de Inversiones y Rentas S.A. La sociedad controladora esta integrada por partes iguales entre Quiñenco y Heimeken. Madeco (46,2%) y Empresa Nacional de Energía ENEX S.A. (Shell Chile). Fuente: quinenco.cl

asumir el desafío de sacar adelante una compañía que estaba prácticamente quebrada.

Salinas, quién, paradójicamente provenía del Grupo Luksic, sabía que primero que todo, había que enmendar la relación con los proveedores, negociar los covenants con los bancos acreedores (entre los que se contaba el Banco de Chile cuyos principales accionistas eran la familia Luksic) y, por sobre todas las cosas, recuperar el alma de CAPEL, demostrando a los cooperados que podían confiar en él y su equipo, y que no los defraudaría.

El mismo Salinas destacaba que, entre los desafíos internos que debía enfrentar en el corto plazo, estaban:

Negociar con los bancos los altos niveles de deuda que había alcanzado la Cooperativa.

Deshacer y reformular los contratos de compras a futuro de uva con los cooperados (se había valorizado a 10 años, en dólares, el precio que se pagaba por la uva), lo que implicaba bajar el precio de la uva de \$ 130 al precio de mercado de \$ 41 por kilo.

Vender los activos de nuevos negocios que no habían sido gestionados de la mejor forma: la Viña Francisco de Aguirre y la productora de aceites de oliva.

Generar la confianza de los cooperados luego de la crisis producida por inadecuadas prácticas de gestión y conflictos de interés de los ejecutivos anteriores.

Armar un nuevo equipo de profesionales que estén dispuestos a asumir el desafío de sacar a CAPEL de la crisis.

Congelar la incorporación de nuevos socios.

Con toda la responsabilidad bajo sus hombros, Roberto Salinas se preguntaba sobre las estrategias y cambios que se debían implementar en la Cooperativa para sacar adelante en forma exitosa el negocio: Internamente, a nivel de cooperados: ¿Cómo volver a generar las confianzas en los cooperados?; frente a los temas financieros ¿cómo hacer frente a la falta de liquidez?; frente a los problemas de gestión ¿continuar con la misma estructura? ¿Cómo eliminar las malas prácticas de gestión? ¿los contratos de familiares de cooperados en la administración de CAPEL? ¿Traer nuevos equipos de profesionales?

Por otra parte, la entrada del Grupo Luksic al mercado cambió totalmente las condiciones del negocio, volviéndolo más competitivo y contribuyó a estrechar aún más los márgenes de la industria, sumado a esto el cambio en los gustos de los consumidores, la entrada al mercado nacional de los licores extranjeros (ron, whisky) Tanto el grupo Luksic como algunos inversionistas extranjeros mostraron abiertamente su interés por adquirir la

Compañía, llegaron a materializar ofertas concretas de compra, a precios por sobre los valores de mercado.

Frente a la alternativa de vender, los cooperados se negaron sistemáticamente. ¿Qué harían con algunos millones en sus bolsillos, pero sin la ocupación que había dado sentido a sus vidas durante décadas? Muchos se lo preguntaron. La alternativa fue debatida en las juntas anuales de socios de los años 2002 y 2003, sin mayores cambios. “Los cooperados preferían quebrar, con dignidad, antes que vender su empresa a la competencia que comenzaba a instalarse en la zona” – recuerda Salinas. Y así se lo hicieron saber a Salinas y su equipo en la Junta General de Socios del año 2003, que marcaba un hito en la historia de la cooperativa, con una concurrencia que llegaba casi al millar de cooperados listos para votar su futuro. Se dijo en su momento que “si bien toda empresa tiene su precio, una forma de vida, en cambio, no la tenía”.

Con esta decisión de los cooperados el año 2003, Salinas introdujo cambios de estructura organizacional y de equipos profesionales, los que no estuvieron exentos de errores. Inicialmente se contrataron profesionales de “alto nivel” para los cargos claves, siguiendo el perfil que acostumbraba en sus gerencias anteriores (conocidos como el “Dream Team”). Sin embargo, muchos de ellos no dieron resultado y al poco andar hubo que hacer cambios, buscar profesionales más cercanos a la realidad de la Cooperativa y sus Cooperados, profesionales comprometidos con el espíritu cooperativista.

Este nuevo equipo tuvo que comenzar a desarrollar formas de gestión diferentes para esta nueva etapa de la Cooperativa. Por ejemplo, Jimena Muñoz, abogada y Jefe del Departamento Legal de CAPEL, se refería en estos términos a la situación encontrada al asumir su cargo en el año 2003:

“El objetivo principal de mi contratación fue ordenar el sistema de contratación que existía al interior de la cooperativa, que era un sistema basado principalmente en la confianza, con los proveedores y los colaboradores donde habían muy pocas formalidades. Para mí fue como partir de cero, no había ningún documento, pero en realidad estaba la información de la cooperativa, pero había que ir a buscarla, ordenarla y sistematizarla”.

James Báez, Ingeniero Civil Industrial, y Gerente de Desarrollo y Control de Gestión, que ingresó el año 2003 a CAPEL, señala:

“Antes se emitía un solo informe en la empresa que era el balance (activos, pasivos y resultados) y ese era toda la información explícita que había, con la cual se tomaba todas las decisiones. Era una administración que llevaba 27 años, venían de la época que no había computación, por lo tanto todo el conocimiento de lo que estaba pasando en la empresa lo llevaban los ejecutivos a pulso. Además que el negocio era más simple, tenía una sola línea de negocio que era pisco”.

Su unidad fue creada post crisis y una de sus principales actividades es:

“Ser responsables del plan estratégico a 5 años y su actualización cada cuatro años, además de mantener esa información y de tenerla disponible para la organización. En este plan se proyectan los ingresos explotación y la planificación de la producción y materia prima para ofrecer ese plan de largo plazo. Con esto se elabora un presupuesto anual además de un KPI con 30 indicadores que afectan al 100% de las personas de la empresa y con eso nosotros alineamos a que las personas tienen que cumplir las metas del presupuesto. Las metas son por persona y se hace revisiones mensuales.”

Mensualmente se realizan en forma programada seis reuniones de Comités Ejecutivos (Gerentes; Comercial; Marketing; Informática, Sustentabilidad; Recursos Humanos), siete reuniones de área (Producción; Desarrollo; Exportaciones; Administración, finanzas y Operaciones; Análisis del mes, Costos y Resultados; Enología y Comunicaciones) en las que se revisan los resultados y se proponen ajustes de ser necesario.

Por otra parte se hicieron cambios de estatutos, como recuerda Jimena Muñoz, Director del Departamento Legal:

“El estatuto nuestro después de una serie de modificaciones es bastante estricto en cuanto a la normativa de incompatibilidad y conflictos de interés de la Cooperativa. Es un estatuto súper desconfiado... Hay mucha normativa que se refiere a los conflictos de interés, a las inhabilidades de los concejeros, a las incompatibilidades en los cargos. Yo creo que es bastante prolífico en cuanto a la normativa para evitar los conflictos de interés”

A los cambios de estatutos y el control irrestricto de las “malas prácticas” instaladas en la compañía, la Gerencia General tuvo que sumar una verdadera redefinición estratégica, una nueva visión y una nueva misión que les permitiera hallar un equilibrio entre el bienestar de los cooperados, por una parte, y el desarrollo de un nuevo modelo de negocios; más competitivo, diversificado, flexible y moderno.

En este proceso de redefinición e innovación permanente, se ha reformulado la Visión y Misión de CAPEL en tres oportunidades (2003, 2006 y 2012)

La propuesta ha sido definir un modelo que, sin perder su espíritu cooperativista, lograra sentar las bases para una sólida recuperación económica, a la vez que mantuviera una de las reglas estructurales que han dado sentido a la cooperativa a lo largo de su historia: El pago del valor mensual prorrateado del precio total de la uva aportada, cheque mensual que los cooperados retiran en las oficinas de CAPEL en cada uno de los valles, por

un monto que se calcula bajo la fórmula del valor total de la uva aportada del año en curso, dividida en los 12 meses siguientes. Monto que varía según cada caso, con diferencias que se explican por el aporte de cada cooperado, los que van desde los pocos kilos por año hasta las decenas de toneladas.

La incorporación de nuevos negocios –como el ron, bajo la marca Madder, bebidas energéticas Play, jugos a base de mostos de uva, cocteles CAPELDrinks, nuevos piscos de mayor calidad 2D y 3D, y vinos espumantes, bajo la marca Viña Francisco de Aguirre, entre otros– ciertamente que han ayudado a la pavimentación de la salida de la crisis. (Ver en Anexo 2, Carta del Presidente de la Cooperativa al entregar Memoria Anual 2011). Los resultados de la gestión de Salinas y su equipo han permitido que la Cooperativa mejore sus indicadores financieros como se puede ver en el último informe (Ver en Anexo 3 Balance y Estado de Resultados 2011)

La redefinición de la marca CAPEL y su visión-misión ha contribuido al equilibrio entre los dos focos de la cooperativa: el comercial y el social, a la vez que ha ayudado a promover un modelo de asociatividad con los demás actores de la industria, mediante la creación de la Asociación de Empresas Pisqueras de Chile, bajo el nombre de Pisco Spirit, ayudando a enfrentar de manera conjunta varios de los problemas que hoy aquejan a los industriales del pisco, como la baja sostenida del consumo per cápita en Chile, los nuevos gravámenes que se vislumbran en el horizonte cercano, la agresiva penetración de los espirituosos extranjeros, la potente

campana de posicionamiento del pisco peruano en los mercados internacionales, y los desafíos y oportunidades que involucra la co-existencia de la industria pisquera con las otras actividades económicas del Norte Chico, como la minería, el turismo, el desarrollo inmobiliario y el resto de la agroindustria local (Ver en Anexo 4, Encadenamientos de la Cadena Productiva Pisquera en Chile).

En definitiva, en la actualidad, CAPEL, que cuenta con más de 1.300 viticultores pisqueros procedentes de los principales valles del Norte Chico: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, nueve modernas plantas de vinificación y destilación, y una capacidad de molienda que bordea los 240 millones de kilos de uva, es una empresa que se ha fijado como meta el mantener la producción e incrementarla en el futuro cercano, pero sin endeudarse. Asimismo, busca mejorar las cepas para piscos premium para los mercados internacionales, al mismo tiempo que ha comenzado a buscar el incremento sostenido de los negocios que no provienen de la uva, como la representación de marcas cerveceras y otros destilados además del ron, como el whisky y vodka.

La Cooperativa CAPEL ha debido enfrentar diversos escenarios. En 2003 la estrategia estuvo focalizada en otorgar viabilidad financiera a la Cooperativa, dado que durante el 2006 estableció el camino propio y la necesidad de competir, el escenario había cambiado. Hoy en día, la estrategia responde a los desafíos de un entorno aún más competitivo, diverso y exigente, de nuevas oportunidades, como extender la cartera de productos,

incluso hacia productos analcohólicos, avanzar en la comercialización de marcas externas, una mayor orientación hacia clientes y consumidores, y tener en cuenta la exigencia en materia de responsabilidad social empresarial, comercio justo, y buenas relaciones internas y externas, en aras de superar de manera definitiva las adversidades y sobrevivir con éxito en el mundo de los negocios del siglo XXI.

Bibliografía Específica

CAPEL (2011), *Documento resumen Plan Estratégico 2012*.

COLLIS, D. (2007) “Estrategia Corporativa: Un enfoque basado en los recursos”. II Edición. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana.

DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y Sullivan, D. (2009). “International Business: environments and operations”. XII Edición. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.

KOTLER, Ph. y AMSTRONG, G. (2012) “Principles of Marketing”. Decimocuarta Edición. Boston, Pearson Prentice Hall.

HERNANDEZ, P. (2011) *Plan de Exportación de Pisco Ultra Premium a Nueva York, Estados Unidos. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile*.

MAQUIEIRA V., Carlos. (2010) *Finanzas Corporativas: teoría y práctica*. 3a. ed. Editorial Andrés Bello.

ODEPA, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2008) *Estudio de Factores Críticos de la Industria del Pisco que afectan el desarrollo de la Innovación y Competitividad del Sector, La Serena*.

PROCHILE 2009. *Estudio de Mercado aguardiente de uva (pisco y similares)*. Oficina Comercial de Miami, Julio 2009.

WELLEN, Th., HUNGER, D., y OLIVA, I. (2007) “Administración estratégica y Política de Negocios”. Décima Edición. México, Pearson Educación.

Bibliografía General

CARMAGNANI, MARCELO. “El salariado minero en Chile colonial: su desarrollo en una sociedad provincial: el Norte Chico 1690-1800” *Universidad de Chile, Centro de Historia colonial*, 1963.

CORTÉS OLIVARES, HERNÁN F. “El origen, producción y comercio del pisco chileno 1546-1931” *Revista UNIVERSUM*. N° 20 - Vol. 2, 2005. *Universidad de Talca*. Pp. 42 a 81

DONOSO ROJAS, CARLOS. “El puerto de Iquique en tiempos de administración peruana”. *Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile. HISTORIA*, Vol. 36, 2003: 123-158

DUHART, FRÉDÉRIC Y CORONA PAÉZ, SERGIO (ED). “*Vinos de América y de Europa*”, edición *Le Manuscrit*, París 2010.

DUHART, FRÉDÉRIC. “*Reflexiones desde la eco-anthropología sobre el terroir*”, *Mundo Agrario*, 2011, Vol. 11, no. 22.

POZO, JOSE DEL. “*Historia del vino Chileno: desde 1850 hasta hoy*” Editorial Universitaria, 1999, segunda edición, Chile.

LACOSTE, PABLO. “*La vid y el vino en América del Sur: el desplazamiento de los polos vitivinícolas (siglos XVI al XX)*”. *Revista Universum* N° 19. Vol. 2 2004 universidad de Talca. Pp. 62 a 93.

LACOSTE, PABLO. “*Instalaciones y equipamiento vitivinícola en el reino de Chile. Vasija, pipa, lagares (siglo xviii)*”. Departamento de historia- Universidad de Santiago de Chile- revista de historia social y de las mentalidades n° X, VOL.1, 2006: 93- 118.

LACOSTE, PABLO. “*El tropero y el origen de la burguesía en el Cono Sur (Mendoza, siglo XVIII)* *Estudios Ibero-Americanos*”, Pontificia Universidad Católica do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil. vol. XXXI, núm. 2, diciembre, 2005, pp. 177-205.

LACOSTE, PABLO.” *El vino, la cultura del trabajo y la utopía del desarrollo*”. Universidad de Santiago de Chile. I SEMINARIO DE PATRIMONIO AGROINDUSTRIAL Paisajes Culturales del Vino, Pan, Azúcar y Café. 13 al 15 de Mayo 2008 - Mendoza, ARGENTINA.

MUÑOZ CORREA, JUAN. “*Vinos malos, buenos y excelentes en el reino de Chile*”. Universidad de Santiago, *Estudios avanzados* n° 18 (dic. 2012) 163- 175.

NACIONAL, MUSEO HISTÓRICO. “*La cultura del vino en Chile*” (Libro inédito) Exposición: *Viñas de Chile & Museo Histórico Nacional* (Org.)

OLIVARES CORTÉS, HERNÁN. “*el origen, producción y comercio del pisco chileno, 1546-1931*”. *Revista UNIVERSUM* N°20. Vol. 2. 2005 Universidad de Talca.

SEMPAT ASSADOURIAN, CARLOS. “*El sistema de la economía colonia: Mercado interno, regiones y espacio económico*.” Instituto de estudios peruanos. IEP ediciones. 1ra edición, abril 1982.

RIVERA, MARIO. “*Arica en las rutas de tráfico de Potosí: Algunas consideraciones sobre la sociedad andina del siglo XVIII*”, *Revista Chilena de Antropología* N» 13. 1995-1 996, 99-136 Facultad de Ciencias Sociales Universidad dc. Chile. Santiago, Chile.

HUERTAS VALLEJOS, LORENZO. “*Historia de la producción de vinos y piscos en el Perú*” *Revista UNIVERSUM* N° 19 Vol. 2 - 2004 Universidad de Talca.



FLACSO
ARGENTINA