

LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL.  
LAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS DEL MARCO MONTILLA-MORILES

*Ricardo Veroz Herradón*  
*Fernando J. Fuentes García*  
*Carlos Artacho Ruiz*  
Universidad de Córdoba

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los primeros problemas con los que se enfrenta el analista que pretende estudiar un sector económico es precisamente la delimitación del mismo, determinar qué empresas entran dentro del objetivo del estudio y cuáles deben quedar fuera. En el caso de las empresas que participan en la elaboración de los vinos generosos característicos de la D.O. Montilla-Moriles se trata de un conjunto heterogéneo de empresas, que forman una cadena de valor que empieza con las empresas vitícolas, continúa con las empresas que realizan la transformación y finaliza con las bodegas de crianza que elaboran y venden el vino.

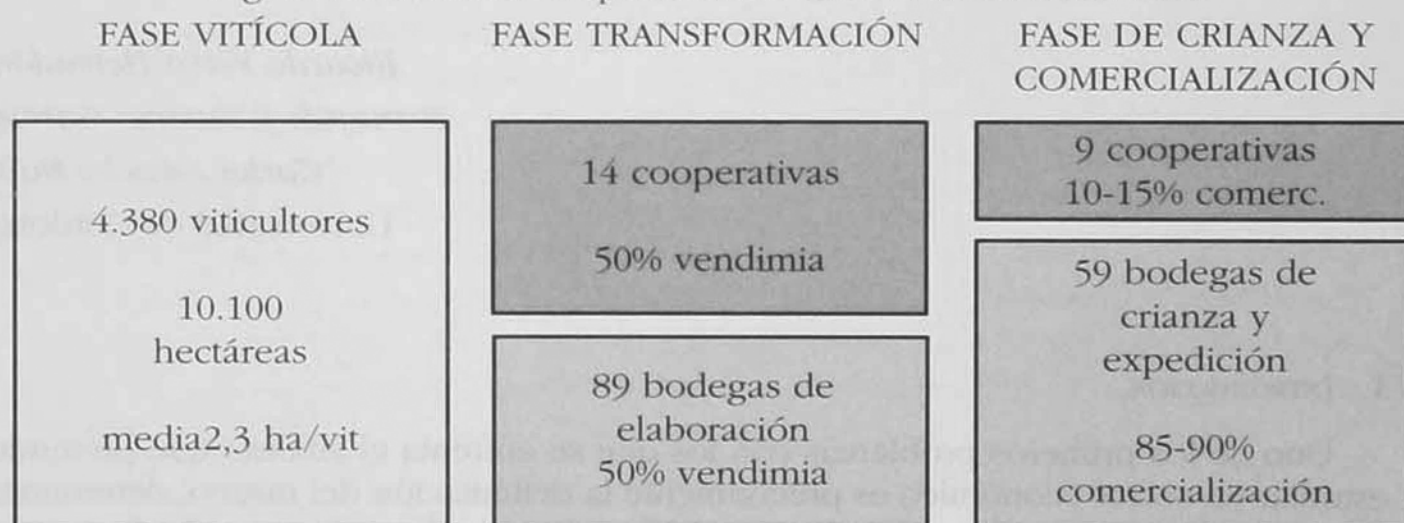
Los diferentes grupos de empresas que operan son delimitados por el reglamento de la D.O. que afecta por una parte a los agricultores que explotan las viñas y a los tres tipos de empresas, bodegueras denominadas Bodegas de Elaboración, Bodegas de Envejecimiento, Crianza y Almacenado y Bodegas de Expedición:

- Las Bodegas de Elaboración o lagares, son las situadas en la zona de producción en las que se vinifique la uva procedente de viñas inscritas cuyos vinos puedan optar a la calificación.
- Las Bodegas de Envejecimiento, Crianza y Almacenado son aquellas radicadas, o no, en la zona de producción que se dediquen a la crianza y/o envejecimiento de vinos calificados.

- Las Bodegas de Expedición, son bodegas de elaboración que vinifican y/o comercializan los vinos blancos sin envejecimiento acogidos a la D.O., de producción propia o adquiridos a bodegas inscritas.

Esquemáticamente la figura 1 muestra la estructura empresarial de la D.O. Montilla-Moriles, nos encontramos con un primer eslabón del ciclo productivo formado por un minifundismo vitícola (4.380 agricultores que cultivan 10.100 hectáreas en total), a continuación la fase de transformación se realiza a partes iguales entre 14 cooperativas y cerca del centenar de empresas bodegueras, finalmente el último eslabón la crianza y comercialización depende casi en exclusiva de 59 empresas bodegueras.

Figura 1. Estructura empresarial de la D.O. Montilla-Moriles.



Fuente: elaboración propia.

El pequeño tamaño de las explotaciones ha obligado a los agricultores a utilizar formas asociativas para la transformación del fruto o su venta directa a las empresas bodegueras. Actualmente la extracción del mosto se reparte a partes iguales entre cooperativas y bodegas. El objeto de este trabajo es, precisamente el estudio y análisis de las cooperativas.

La información sobre el cooperativismo, siempre difícil de estudiar, ha sido obtenida a partir de encuestas realizadas a las cooperativas de la zona Montilla-Moriles, de entrevistas a expertos conocedores del sector y a partir de fuentes secundarias publicadas o sin publicar.

Antes de entrar en el análisis de las distintas características organizativas de las cooperativas haremos un breve comentario sobre su posición relativa respecto a los otros tipos de empresas que operan en la zona.

En el cuadro 1 vemos que las 14 cooperativas tienen una capacidad de fermentación de 3.693.968 litros, lo que supone un 49,93% del total. Por otra parte, en el cuadro 2 se muestra que son solamente 9 las cooperativas con capacidad de expedición, suponiendo únicamente el 8,1% que el pasado año supuso 253.774 litros, no teniendo éstas capacidad de almacenado.

Cuadro 1. Distribución de la capacidad de fermentación de los lagares de la D.O. Montilla-Moriles en 1998

Tipo de empresa	Número	Litros	%
<b>Cooperativas</b>	14	3.693.968	49'93
<b>Sociedades</b>	68	3.068.641	41'47
<b>Particulares</b>		636.292	8'50
<b>TOTAL ZONA</b>	<b>82</b>	<b>7.398.901</b>	<b>100'00</b>

*Fuente: Consejo Regulador y elaboración propia.*

Cuadro 2. Distribución de la capacidad de las bodegas de crianza y expedición de la D.O. Montilla-Moriles según forma jurídica en 1999

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	Expedición		Almacenado	
		Litros	%	Litros	%
Cooperativas	9	253.774	8'1	-	-
Sociedades	38	2.639.071	84'7	30.445	14'8
Individuales y CB	21	221.519	7'2	174.313	85'2
<b>TOTAL ZONA</b>	<b>68</b>	<b>3.114.364</b>	<b>100'0</b>	<b>204.758</b>	<b>100'0</b>

*Fuente: Consejo Regulador y elaboración propia.*

## 2. NÚMERO DE EMPRESAS, TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS

### 2.1. Número de empresas, ubicación y socios

Aunque durante el auge del Marco de Montilla-Moriles llegaron a constituirse 20 cooperativas, quedan en activo catorce entidades. En el cuadro 3 se muestra el detalle de las cooperativas supervivientes y el municipio donde radican. Las empresas pueden clasificarse en empresas vitícolas puras (la mayoría) y mixtas, de las que existen tres que son también olivareras.

Las cooperativas más antiguas están situadas en Moriles (1955), y Montilla (1959). En cambio, las que se han constituido más recientemente son La Unión de Montilla (1980) y la Agrícola de Montemayor (1978). Las restantes cooperativas de vino de la zona Montilla-Moriles se fundaron entre los años 1963 y 1973.

El grado de asociacionismo de los agricultores es importante, aproximadamente las catorce cooperativas de la zona elaboran más del 50% del vino de la zona, concretamente el 55% en la última campaña (22.172.124 kg. de uva procesados por estas empresas).

Cuadro 3. Cooperativas activas del marco Montilla-Moriles

MUNICIPIO	COOPERATIVA	ACTIVIDAD
Aguilar de La Frontera	COOP.VIT.LOCAL S.C.A.	Vitícola 100%
	COOP.VIT.N.S. REMEDIOS S.C.A.	Vitícola 100%
Baena	COOP.VIT.N.P.J.NAZARENO	Vitícola 100%
Cabra	COOP.VIT.LA SOLEDAD	Vitícola 100%
Castro del Río	COOP.VIT.I.T.U.C.I. S.C.A.	Vitícola 100%
La Rambla	COOP.VIT.S.CRISTO EXPIRACIÓN	Vitícola 100%
Lucena	COOP.VIT. DE LUCENA	Vitícola 100%
Montemayor	COOP.VIT.S.ACACIO S.C.A.	Vitícola 100%
	COOP.AGRIC.DE MONTEMAYOR	Vitícola 100%
Montilla	COOP.AGRIC.LA UNIÓN S.C.A.	Vit. 50% y oliv. 50%
	COOP.AGRIC.LA AURORA	Vit. 57% y oliv. 43%
Moriles	COOP.OLIV.Y VIT.S.JERÓNIMO	Vitícola 100%
	COOP.VIT.N.S.ROSARIO, S.C.A.	Vitícola 100%
Puente Genil	COOP. LA PURÍSIMA S.C.A.	Vitícola y olivarera

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al número de socios activos, podemos establecer cuatro estratos: las 4 cooperativas que poseen menos de 100 socios, las 5 que incluyen un número de socios superior a 100 pero inferior a 300, y las 5 grandes que poseen más de 300 socios. El número de socios que legalmente son propietarios de las cooperativas es muy superior ante el abandono de la actividad de muchos socios que se han decantado por el olivar.

Cuadro 4. Superficie y nº de socios por cooperativa.

MUNICIPIO	COOPERATIVA	Nº Socios	Has/coop.	Media Has./soc
Aguilar	Vitícola Local	328	640	1,95
	Ntra.Sra.Remedios	284	469	1,65
Baena	N.P.J.Nazareno	196	337	1,71
Castro	ITUCI	18	41	2,28
Cabra	La Soledad	23	41	1,78
La Rambla	Sto. Cristo Expiración	50	99	1,96
Lucena	Vitícola de Lucena	128	258	2,02
Montemayor	San Acacio	328	445	1,36
Montilla	La Unión	531	871	1,64
	La Aurora	432	1.026	2,37
Moriles	San Jerónimo	105	219	2,08
	Ntra.Sra.del Rosario	204	184	0,90
Puente Genil	La Purisima	49	280	5,71
<b>TOTAL</b>		<b>2.676</b>	<b>4.910</b>	<b>1,83</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. Tamaño y actividades desarrolladas

Existen cinco cooperativas muy pequeñas y con instalaciones antiguas, pero las nueve restantes cuentan con grandes y modernas instalaciones que realizan la mitad de la extracción, proporcionando mejoras tecnológicas en el vino y apostando por la calidad.

En cambio, la crianza y elaboración de los vinos es realizada casi en exclusiva por bodegas particulares (sólo 8 de las 14 cooperativas que hacen vendimia poseen madera para crianza alcanzando sólo 40.504 hl. en total, equivalentes a sólo el 8% de la madera de la zona). En el cuadro 5 se muestra el detalle de capacidad de crianza. Podemos apreciar que sólo 4 cooperativas alcanzan una capacidad de crianza superior a los 5.000 hl.

Cuadro 5. Clasificación de las cooperativas de Montilla-Moriles por capacidad de crianza<sup>1</sup>.

<b>GRUPO A</b> <i>Capacidad &gt; 5.000 hl</i>	<b>GRUPO B</b> <i>Capacidad &lt; 2.000 hl</i>
Coop. Agr. La Unión	Coop. Vit. Local
Coop. Agr. La Aurora	Coop. Vit.N.Sra. Remedios
Coop. La Purísima	Coop. Vit. San Acacio
Coop.Vit. N. P. J. Nazareno	Coop. Vit. I.T.U.C.I.

Fuente: elaboración propia.

Esta escasa capacidad de madera que poseen las cooperativas (apenas 10.000 Hl. las mayores) es un factor limitante de gran importancia, suponiendo no sólo una cantidad ínfima sobre la capacidad de fermentación de las mismas, sino también en relación al volumen de vino elaborado por las cooperativas en un año medio.

Aunque las cooperativas han intentado incrementar su actividad integrando verticalmente el proceso de embotellado y comercialización, en competencia con las bodegas tradicionales, la cantidad vendida directamente por las cooperativas sigue siendo mínima.

Las cooperativas no son consideradas por sus socios como un negocio, no tienen mentalidad empresarial sino que más bien lo que buscan es dar salida a su producto (Haro y Gómez: 1991). Esta situación ha resultado determinante en el advenimiento de un cierto estado de letargo en la mayoría de cooperativas, al derivar la falta de ánimo de lucro en falta de competitividad, tanto por motivos de mentalidad de los

1. Las cooperativas de Ntra. Sra. de La Soledad, Santo Cristo de La Expiración, Vitícola de Lucena, San Jerónimo de Moriles y Ntra. Sra. del Rosario de Moriles, al ser sólo bodegas de elaboración, no poseen crianza.

socios, que renuncian a su papel de auténticos empresarios y de los Consejos Rectores como por las limitaciones impuestas por una legislación restrictiva. En momentos difíciles para el sector, como los actuales, esta filosofía es muy perjudicial para las cooperativas<sup>2</sup>.

En general las cooperativas no fueron creadas con fines empresariales sino como unión de los agricultores de las distintas zonas para recibir y molturar la uva y así aunar fuerzas como suministradores, buscando fundamentalmente en la asociación tener un mayor poder de concentración, sobre todo a finales de los 60, principios de los 70, en plena expansión vitícola. Normalmente fueron impulsados por el Sindicato de Agricultores y Ganaderos. Dentro de las cooperativas antiguas existe excepción a este origen, la Cooperativa San Acacio de Montemayor que tiene raíces en una empresa familiar.

Estas motivaciones y sus consecuencias pueden observarse de forma muy especial en las cooperativas de comercialización: desde la escasez de espíritu comercial o de la capacidad de innovación (como cuestiones de mentalidad), hasta la rigidez operativa debida a restricciones en las operaciones con terceros (como cuestión legal).

Todo ello ha venido a unirse al tradicional espíritu poco empresarial del agricultor medio, que no busca maximizar beneficios sino únicamente vender su producto. Cuando el mercado se presenta difícil, se encuentra en la cooperativa una buena solución para dar salida al producto y aumentar el poder de contratación, pero no se suele ir más allá: la cooperativa se convierte en una suerte de macro-agricultor que de nuevo busca dar salida al producto sin intentar extraerle el máximo rendimiento y arriesgando lo mínimo posible.

Además, existe una rémora de salida, las cooperativas se crean, o ven incrementar la afluencia de socios principalmente en épocas de crisis; el agricultor, dadas sus características (individualistas, adverso al riesgo, poco innovador), sólo busca en malos momentos, y no como medio de mejorar su renta independientemente de la situación del mercado.

La consecuencia de ello es doble:

- Por una parte, la cooperativa no puede sustraerse al hecho de la crisis, y sus operaciones comerciales no pueden ser óptimas ni sus resultados los que se obtendrían en momentos de auge. Surgen las primeras desconfianzas.
- Por otra parte, la cooperativa no se configura con un espíritu de búsqueda del mayor valor añadido para el producto, sino como simple solución de emergencia.

2. Véanse en este sentido las conclusiones del trabajo sobre cooperativismo de Fuentes García y Veroz Herradón (1999).

Ambos efectos se potencian mutuamente, pues no se pueden abarcar grandes objetivos si la situación económica no es buena, ni ésta mejora si no se buscan nuevos mercados, productos, etc. que aumenten los beneficios. Este círculo sólo se rompe cuando, por circunstancias generalmente externas, se supera la crisis, pero estos momentos de mejoría no suelen ser aprovechados para intentar empresas más elevadas, porque el socio percibe que con lo que obtiene ya es suficiente, no pareciéndole conveniente implicarse en mayores aventuras de las que más tarde podría arrepentirse.

El precio por Kg. de uva que recibe el viticultor va en relación con el precio conseguido en la venta del vino (por lo que en ocasiones pueden llegar a cobrar un año después de entregar la uva). El precio varía de una cooperativa a otra, siendo unos años superior al que pagan las bodegas, aunque, generalmente, no suele ser así. La liquidación se realiza generalmente en base al grado Baumé, aunque dos o tres cooperativas la hacen en función del grado alcohólico, por lo que el precio sería algo mayor. También suelen existir primas a la uva procedente de la denominada subzona de calidad superior y a la uva pasera.

En relación a los servicios que las cooperativas prestan a sus socios, si se obvian los derivados directamente de la fase de elaboración del vino y venta del mismo, puede decirse que generalmente se limitan a facilitar a los socios el suministro de fertilizantes y fitosanitarios, así como anticipos de campañas que gestionan a través de pólizas de crédito que las cooperativas mantienen con determinadas entidades bancarias o a través de las Secciones de Crédito que algunas cooperativas poseen. También las cooperativas suelen responsabilizarse ante el Consejo Regulador de la D.O. del pago de la cuota correspondiente a la viña de sus socios, imputando luego a estos la cantidad respectiva derrama cuando les realiza la liquidación de la uva.

Los niveles de producción de vino están relacionados con el volumen de uva prensada. Además del vino mosto, las cooperativas de Montilla-Moriles elaboran también otros productos como son los vinos jóvenes, el vino Pedro Ximénez, las mistelas y el vinagre.

El volumen de producción de vino joven es todavía bastante bajo, pudiendo suponer alrededor del 15% del total de vino joven producido por la D.O. y recayendo el mayor porcentaje de producción del mismo en la cooperativa de Puente Genil.

Otro producto de cierto peso en la zona Montilla-Moriles como es el Pedro Ximénez sólo es elaborado por tres de las cooperativas. No obstante, respecto al total de vino P.X. producido en la zona, lo que las cooperativas aportan es una tercera parte.

En relación a la producción de mistelas, las entrevistas realizadas señalan que sólo una cooperativa de Montilla tiene una producción que supone aproximadamente el 40% del total de mistelas producidas en la zona Montilla-Moriles. También la cooperativa de Baena elabora una pequeña cantidad.

Por último, la producción de vinagre que las cooperativas elaboran está circunscrita sólo a dos de ellas, tratándose en ambos casos de cantidades anecdóticas ya que su objetivo fundamental es el de atender al consumo de los socios.

### 3. RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS

#### 3.1. Recursos humanos y estructura organizativa

Existe una media de 8 a 10 empleados estables en cada cooperativa, con una formación media-baja y edad media alrededor de los 36 - 40 años.

En tiempos de vendimia aumenta la contratación en unas 20 personas de media. El personal eventual utilizado por las cooperativas es contratado, sobre todo, para realizar las labores del lagar derivadas de la vendimia. Además es importante resaltar que las cooperativas que asiduamente elaboran Pedro Ximénez, requieren la utilización de mucha mano de obra en las labores de extensión y soleo de la uva.

El siguiente cuadro refleja el número de empleados por cooperativa. Podemos apreciar que sólo dos de ellas superan los 20 empleados de media (y tales cooperativas de mayor número de empleados se dedican también a la elaboración de aceite).

Cuadro 6. Número de empleados por cooperativa

TÉRMINO	COOPERATIVA	E <20	20<E<50	50<E<100
AGUILAR	Vitícola Local	X		
	Ntra.Sra.Remedios	X		
BAENA	N.P.J.Nazareno	X		
CABRA	La Soledad	X		
CASTRO	Ituci	X		
LA RAMBLA	Sto.Cristo Expiración	X		
LUCENA	Vitícola de Lucena	X		
MONTEMAYOR	San Acacio	X		
MONTILLA	La Unión	X		
	La Aurora		X	
MORILES	San Jerónimo	X		
	Ntra.Sra.del Rosario	X		
PTE.GENIL	La Purísima			X

Fuente: elaboración propia.



La mayoría de las cooperativas de la zona se caracterizan por tener un nivel gerencial medio-bajo. Dada su actual especialización en molturar uva y vender vino del año, no han desarrollado un mayor nivel gerencial.

No obstante, existen tres cooperativas que podemos considerar de nivel empresarial medio, ya que tienen una mayor capacidad de crianza que las anteriores, con gerentes formados y que están iniciando actividades de embotellado y una incipiente actividad comercial.

### *3.2. Instalaciones*

Se ha iniciado una etapa de perfeccionamiento de las instalaciones vinícolas en la que más de la mitad de las cooperativas de la zona cuentan con nuevas y modernas máquinas para la elaboración, lo que conlleva el que nuestros vinos sean cada vez mejores, más saludables y su proceso de elaboración más respetuoso con el medio ambiente (la modernización se concreta en tolvas de acero inoxidable, conjuntos de molidoras-despalilladoras-bombas, prensas neumáticas).

La calidad de los vinos de Montilla-Moriles ha mejorado en los últimos años debido a la introducción de innovaciones técnicas en su proceso de elaboración. Esta es una de las conclusiones que revela el estudio "Auditoria Inicial de Calidad en el Proceso de Elaboración del Vino" puesto en marcha por el Consejo Regulador de la D.O. Montilla-Moriles, con la colaboración de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía y diversas Cooperativas del sector. En tal trabajo, los técnicos han estudiado durante cuatro meses, la situación actual de cuatro cooperativas del sector incluidas en el marco de la D.O. Montilla-Moriles: Cooperativa Vitivinícola Jesús Nazareno de Baena, Coop. Agrícola Nuestra Señora de la Aurora de Montilla, Coop. Vitivinícola San Acacio de Montemayor y la Cooperativa Ntra. Sra. del Rosario de Moriles.

El empleo de prensas de membrana, sistemas de fermentación controlada en depósitos de acero inoxidable, tratamiento del vino por frío para resolver el problema de estabilidad, introducción de nuevos sistemas de filtrado que mejoran la asepsia general de la producción y embotellado, así como la utilización de un alto porcentaje de botellas y envases desinfectados, son los aspectos más significativos que han contribuido a mejorar la calidad de los vinos de la zona en estos últimos años.

El perfil tecnológico previsto incluye mayores controles analíticos y del estado sanitario de la uva. Las cooperativas son cada vez más conscientes de que hay que prestar mayor atención a la uva, es decir, mantener su integridad durante el transporte y hacer una recogida esmerada y rápida entrega en el lagar, garantizando la sanidad del fruto y, en todo caso, su selección. Además la uva debe ser lavada e incluso enfriada, según el vino a elaborar, para disminuir las oxidaciones y la pérdida de aromas.

Hay que reseñar que existe un cierto grado de infrautilización de las instalaciones, ya que muchas cooperativas se crearon (y otras se ampliaron) a principios de los años 70, en plena expansión vitícola, para acoger el gran volumen de uva producido por los socios; la posterior regresión del cultivo ha dejado sobrante gran parte de estas instalaciones.

Respecto a las labores administrativas detectamos escasez de medios informáticos y de utilización de herramientas ofimáticas modernas. A la deficiente infraestructura administrativa material se suma la carencia de personal a tiempo completo dedicado a las tareas administrativas.

Las inversiones más frecuentes en la actualidad están referidas a tecnología de elaboración (reformas en ampliación de las básculas, tolvas de acero inoxidable, prensas neumáticas y continuas), tren de embotellado e instalaciones en general (oficinas, salas de visitas...). Para estas inversiones las subvenciones más solicitadas son las del FEOGA (Garantía), la Junta de Andalucía e Incentivos Regionales que en la mayoría de las cooperativas son gestionadas por FAECA (Federación de Cooperativas Andaluzas).

En lo que a I+D se refiere existen un proyecto de la Junta de Andalucía para investigación en viticultura de nuevas variedades de uva blancas y tintas, en el que participan distintas cooperativas de la zona como las de Montilla, Baena, Puente Genil y Lucena. que de seguir adelante supondría nuevas inversiones en tecnología (equipos de frío) y de equipos específicos para la elaboración de estos futuros tintos y jóvenes.

#### 4. ACTIVIDAD COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS

El vino mosto a granel es con mucho el producto base de las cooperativas, suponiendo el 80% de sus ventas en volumen. Además en cinco de las trece cooperativas se trata del único producto comercializado. El destino geográfico de este vino mosto varía según los años y según las cooperativas. Algunas de ellas venden preferentemente a bodegas de la zona de la D.O. con las que tienen relaciones comerciales habituales; otras cooperativas venden a bodegas de la zona o a bodegas de otras zonas según la coyuntura del mercado. Gran parte de las ventas se realizan por mediación de un corredor o intermediario.

Puede decirse que son las cooperativas las poseedoras de la mayor parte del excedente crónico de vino que existe en la zona de Montilla-Moriles. La única salida a dicho excedente es la venta a granel a bodegas de otras zonas de producción que lo utilizan para mezclar con sus propios vinos; también se venden a empresas embotelladoras de vino común.

Cuadro 7. Vinos descalificados (en hl)

	<b>Campaña 98/99</b>	<b>Campaña 97/98</b>
<b>COOPERATIVAS</b>	57.998'33	207.357'20
<b>BODEGAS</b>	-	19.146'40

*Fuente: elaboración propia.*

El vino en bag in box corresponde a lo que podríamos llamar vino mosto enriquecido ya que, según la normativa vigente, se trata de vino mosto al que se le ha añadido al menos un 10% de vino de crianza. El destino de este tipo de vino es local, para consumo de los propios socios y para el comercio (bares y establecimientos similares) local, provincial, regional e incluso nacional.

Sólo el 20% de las ventas son envasadas, y mayoritariamente se utilizan los envases de gran formato siendo mínimo el volumen de ventas embotellado por las cooperativas. La venta se realiza a través de venta directa en despacho o a través de comerciales que prácticamente no salen de Andalucía.

Si representamos en un mapa geográfico la dirección de las ventas de la actividad cooperativizada, tendríamos:

- 50% Andalucía
- 20% Cataluña
- 10% Levante
- 10% Centro (Madrid, Toledo, Castilla la Mancha)
- 5% Norte

Sin embargo el vino de pasas Pedro Ximénez se vende fundamentalmente a granel por parte de las tres cooperativas que lo elaboran. Este tipo de vino suele venderse preferentemente a las bodegas del marco de Jerez.

Si solamente nos ciñéramos a las ventas de vino envasado, más del 90% se vende en Andalucía (casi todo en la zona y sus alrededores) y, el restante 10% en los sitios donde hay emigrantes andaluces (Madrid, Cataluña y Levante).

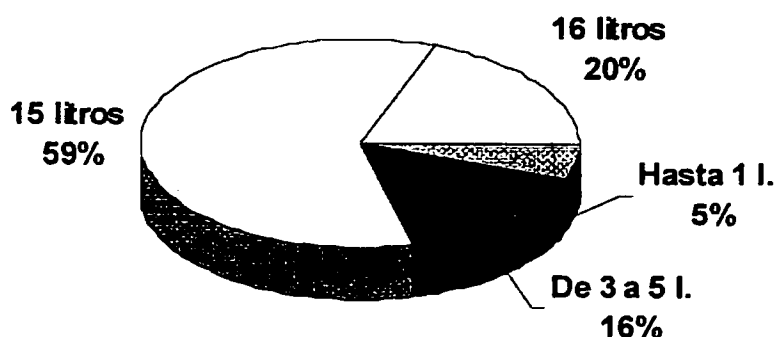
Cuadro 8. Venta de precintas de las cooperativas de Montilla-Moriles en 1998.

	<i>3/8 l</i>	<i>3/4 l</i>	<i>1 l</i>	<i>3 l</i>	<i>5 l</i>	<i>15 l</i>	<i>16 l</i>
<b>TOTAL COOPERATIVAS</b>	19.000	157.000	5.000	3.000	72.000	94.000	29.000
<b>TOTAL BODEGAS</b>	1.104.500	9.359.800	1.032.000	34.000	644.000	618.000	150.000
<b>TOTAL ZONA</b>	<b>1.123.500</b>	<b>9.516.800</b>	<b>1.037.000</b>	<b>37.000</b>	<b>716.000</b>	<b>712.000</b>	<b>179.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

La inversión comercial de las cooperativas es muy reducida, se limita a actuaciones en ferias y fiestas de pueblo, banderitas, cata de vino..., para lo que también cuentan con subvenciones.

Gráfico 1. Distribución del vino envasado por las cooperativas en 1998.



Fuente: Consejo Regulador y elaboración propia.

##### 5. LA INTEGRACIÓN DE COOPERATIVAS: BOCOVIN

El sector cooperativo de Montilla-Moriles debe despertar para equipararse al de otras zonas vinícolas, mejorando la rentabilidad de los viñedos de sus socios y diversificando la producción, de acuerdo con las tendencias de los mercados, reduciendo los costos de producción y aumentando el precio de venta de los vinos. Las cooperativas de la zona llevan muchos años de retraso respecto de centros similares de otras denominaciones de origen. Esta idea lleva años en la mente de todos considerándose que era necesaria la creación de una cooperativa de segundo grado capaz de afrontar los nuevos retos.

Sin embargo, el empujón necesario para pasar de las palabras a los hechos ha sido la necesidad acuciante de establecer una actuación colectiva de las cooperativas enmarcada como una A.P.A. (asociación de productores agrarios) desde donde establecer un plan de reconversión del viñedo, lograr una mejor adaptación y poder así acceder a las ayudas comunitarias de la nueva OCM del sector. Por fin el 27 de agosto de 1999, con la firma de los últimos cooperativistas, quedó constituida oficialmente la Cooperativa Vinícola de segundo grado, conocida como BOCOVIN o BOCOVIN<sup>3</sup>, donde se integran la práctica totalidad de centros de estas características

3. En dicha reunión, el actual presidente de La Aurora y representante del sector cooperativo a nivel provincial y regional, D. José León fue elegido presidente de BOCOVIN; D. Rafael Trujillo, de Baena, vicepresidente; D. Manuel Repiso, de la Cooperativa La Unión, secretario, y D. Francisco Sánchez, de San Acacio de Montemayor, tesorero. Todas las demás cooperativas de la zona contarán con un representante en el nuevo Consejo Rector.

existentes en la zona Montilla-Moriles, a excepción de las cooperativas de Moriles, la Vitícola de Lucena, la Agrícola de Montemayor, I.T.U.C.I. de Castro del Río y Ntra. Sra. de la Soledad de Cabra.

Según aparece en los estatutos de esta nueva cooperativa, el objeto social de Bocovin es:

- Promover la concentración de la oferta, para lo cual la Entidad se obliga al acondicionamiento, conservación y comercialización de la total producción de vino obtenido por los socios en sus explotaciones.
- Establecer las normas de producción y comercialización que sirvan, tanto para mejorar la calidad del vino obtenido, como para adaptar el volumen de la oferta a las exigencias del mercado. Todo ello de acuerdo con las normas que se establezcan en el Programa de Actuación.
- Adquirir para la Cooperativa o sus socios, abonos, semillas, plantas, insecticidas, máquinas, herramientas y demás elementos para la producción y el fomento agrario, así como el empleo de remedios contra las plagas del campo.
- La adquisición de bienes y servicios para uso y consumo de sus socios.
- El procesamiento industrial de todos los productos y subproductos de la viña procedentes de los lagares de las cooperativas socias, para su comercialización y venta tanto en mercados interiores como exteriores.
- Adquirir, arrendar y construir almacenes, inmuebles, tierras, fábricas u otras dependencias, así como la maquinaria precisa y demás elementos para el desarrollo de sus actividades.
- Sanear y mejorar terrenos dedicados a la agricultura, así como la explotación de obras e instalaciones necesarias para estos fines.
- Hacerse cargo en nombre de los socios, para su distribución entre ellos, de cualquier ayuda o subvención, tanto de los Organismos competentes del Estado Español, como otros de carácter internacional.
- Participar en cooperativas de rango superior para la comercialización de los productos obtenidos por sus socios o bien para adquirir de forma conjunta los bienes y servicios necesarios para la producción.
- Fomento del espíritu cooperativo mediante la integración a Federaciones de Cooperativas de carácter Provincial, Autonómico, Nacional o Internacional.
- Sacar al mercado la producción total, destinada a la comercialización de los productos para los cuales sea reconocida como Agrupación de Productores, en nombre y por cuenta de la entidad.
- Cualesquiera otros fines lícitos propios de la actividad agrícola que tengan o puedan tener en el futuro relación directa o indirecta con la misma.

La nueva cooperativa comercializará conjuntamente la producción superior al 50% del total del marco de la zona, y establecerá los criterios a seguir para la reestructuración y modernización del viñedo de los socios.

De acuerdo con la OCM, al haber sido declarada la comarca como zona de actuación preferente, la U.E. financiará hasta el 75% de la inversión destinada a modernización y diversificación de las actuales plantaciones.

Al mismo tiempo, se abordará un proyecto de futuro para la estabilidad de la zona Montilla-Moriles mediante la actualización del sector productor. Se trata del menos favorecido hasta ahora, ya que los avances y las inversiones se han centrado casi exclusivamente en el proceso industrial en perjuicio del segmento destinado a la producción de la materia prima.

La capacidad de producción de BOCOVIN hace que en este momento, sean imprevisibles los efectos de su puesta en marcha en el contexto de Montilla-Moriles.

## 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

El análisis de los aspectos anteriores y la situación actual de las cooperativas del marco Montilla-Moriles nos lleva a plantear una serie de actuaciones a modo de acciones estratégicas, las cuales las clasificamos según las siguientes líneas:

- Apoyo a los productores, especialmente en la reconversión de la zona.
- Mejora de la profesionalización y estructura organizativa de las cooperativas.
- Incremento de concentración empresarial e integración vertical hacia adelante.
- Diversificación de la producción.

### 6.1. Estrategias de apoyo a los productores.

Consideramos que las cooperativas de la zona deben apoyar más a los viticultores en sus tareas agrícolas. Precisamente con la tendencia imparable de que aquellos sólo se dediquen a su viñedo a tiempo parcial, es necesario que las cooperativas les proporcionen cada vez mayores servicios. En particular, de forma asociativa se debería afrontar:

- La explotación integral de fincas cuyos propietarios no puedan (o no quieran) aportar su trabajo. En este caso se debiera crear secciones de servicios de explotación, o bien una Cooperativa de Explotación Comunitaria de la Tierra a la que se cedería la gestión de las fincas por un periodo mínimo de 5 años.
- La compra centralizada (negociación conjunta de todas las cooperativas) y aplicación de inputs: herbicidas, fitosanitarios y abonos.

- También la compra y cesión del uso de maquinaria: tractores, motocultores, aperos, vendimiadoras y todo tipo de maquinaria.
- Los proyectos de riego, iniciativa en la búsqueda de agua, construcción y explotación de pozos, balsas y microembalses. Asimismo, ejecución de obras de puesta en riego de las parcelas en que sea posible tal actividad.
- El establecimiento de una normalización de las plantaciones para su mejor mecanización: marcos de plantación, orientación de los mismos, creación de pasillos de acceso a las fincas, etc.
- Otros aspectos de la gestión de subvenciones de la reconversión de plantaciones, así como la realización de las tareas de arranque y replantación.
- Establecimiento de una bolsa de derechos de plantación que registre y compense los abandonos y adjudique las nuevas plantaciones realizando también los trámites burocráticos. Este punto es fundamental para que no se pierdan hectáreas de vid en favor de otras zonas.
- Actuaciones de mejora de la formación de los propios agricultores-socios.
- Actuaciones tendentes a incrementar la calidad de la uva, concienciación y formación de agricultores (lo que ha de complementarse con incentivos económicos a la calidad, primas adecuadas que compensen el esfuerzo realizado).

## 6.2. Estrategias de mejora de la profesionalización y estructura organizativa.

Según se ha puesto de manifiesto, las cooperativas tienen un personal con gran experiencia práctica pero escasa formación académica y técnica, esta situación debe ser corregida. Se ha de contratar personal especializado en las áreas en que sea necesario<sup>4</sup>. En conexión con ello son necesarias medidas de mejora de la estructura organizativa de estas empresas. En este sentido:

- Se han de diseñar actuaciones formativas ad hoc para el personal administrativo de las cooperativas en utilización de programas informáticos, materias contables, fiscales y de rudimentos de economía de la empresa.
- Igualmente al personal técnico responsable de labores agrícolas, lagares y bodegas se les ha de incrementar la formación en agronomía, química agrícola y enológica.
- También el personal de gerencia y dirección debiera incrementar sus conocimientos en cuestiones tales como política agraria, fiscalidad, legislación, alimentaria, marketing, relaciones públicas y comercio exterior.

4. En este sentido, la colaboración con la Universidad de Córdoba en cuanto a la formación, a la realización de prácticas de los nuevos titulados en Enología o en otras disciplinas, e inclusive la realización de contratos en prácticas para recién licenciados pudiera ser de gran ayuda.

- La estructura organizativa debería ser mejorada mediante el adecuado diseño de organigramas y puestos de trabajo, establecimiento de medidas de rendimiento personal personalizadas y adecuadas escalas retributivas.
- Se ha de fomentar la participación de los agricultores en la gestión de las cooperativas.
- También se debe de realizar también un esfuerzo de difusión entre el personal de las cooperativas de las posibilidades que ofrecen las ayudas públicas en sus variados programas y organismos.

### *6.3. Estrategias de incremento de concentración empresarial e integración vertical hacia adelante.*

Las actuaciones que proponemos en este epígrafe tienden a incrementar la colaboración entre empresas, su tamaño e incremento de sus actividades acercándose a los consumidores. Aunque en 1999 ha tenido lugar la esperada constitución de la cooperativa de 2º grado Bocovin, ésta apenas ha iniciado sus actividades. Con ello se ha dado un paso importante y necesario, pero pensamos debería complementarse con una actuación más ambiciosa, en concreto proponemos la fusión de cooperativas en la zona, a pesar de las notorias dificultades, mejor funcionamiento que una cooperativa de 2º grado, donde se pueden dar problemas de intereses y convivencia, sería más operativo la fusión de todas las cooperativas en 2 ó 3 grandes cooperativas. En el proceso de fusión podrían integrarse también cooperativas olivareras con lo que se podrían acometer proyectos más ambiciosos, por ejemplo creación de estructuras comerciales para facilitar la salida tanto al vino como al aceite.

Otras iniciativas concretas para formar consorcios o colaboración interempresas:

- Participación de las cooperativas junto a bodegas particulares para el desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos. Se podrían realizar alianzas estratégicas bajo diversas formas jurídicas (empresas conjuntas, uniones temporales de empresas o simples contratos). En especial se deberían realizar acuerdos de reparto de actividades. No tiene sentido que todas las empresas intervengan en todas las fases de la producción (Ej. que todas tengan línea de embotellado o que todas inviertan en nueva maquinaria e instalaciones para el procesamiento de las nuevas variedades de uva tinta y blanca)
- También, para actuaciones concretas, como concurrencia a ferias internacionales y promoción de los productos, las cooperativas vitivinícolas deberían aliarse con otras empresas agroalimentarias andaluzas (cárnicas, anís, conservas vegetales y de pescado, etc.).
- La organización de un club de benchmarking amistoso o colaborador entre empresas cooperativas agroalimentarias andaluzas (podría incluir también em-



presas no cooperativas) serviría para mejorar la gestión de las empresas especialmente en aspectos administrativos, comerciales, financieros, etc.

#### 6.4. Estrategias de diversificación.

Según las tendencias de los consumidores el mercado tradicional de los vinos generosos de la zona es un mercado en declive. En consecuencia, sería suicida una estrategia basada únicamente en este tipo de vinos. La zona no puede abandonar tales productos que son singulares y de excepcional calidad pero ha de diversificar.

Las cooperativas, en colaboración con los agricultores, han de buscar nuevos productos y usos alternativos del vino:

- En primer lugar deben explotar adecuadamente los productos menos conocidos, pensamos que los vinos de pasas Pedro Ximenes<sup>1</sup>, los olorosos, amontillados e inclusive los vinos jóvenes actuales no son suficientemente conocidos. En este caso la diversificación se ha de orientar a la búsqueda de nuevos mercados y segmentos de población consumidora. En particular son productos poco conocidos fuera de la provincia que hay que dar a conocer. También es ineludible educar a los consumidores para que sepan cuando se consume cada tipo de vino y a distinguir y valorar las diferencias de calidad.
- La búsqueda de brechas o segmentos de mercado sin cubrir puede realizarse con iniciativas de empresas aisladas. Por ejemplo, es interesante descubrir los viñedos concretos que proporcionan vinos de mejor calidad debiéndose diferenciar de los demás y embotellar con alusión a su pago de origen. Con ello se podría dirigir parte de los productos a los segmentos más altos del mercado del vino (generalmente inaccesibles a los productos de la zona).
- La comercialización del vino mosto del año con baja graduación es otra oportunidad clara, el hecho de que la vendimia en la zona sea tan temprana permite que el vino este disponible para su comercialización en uno de los momentos punta de consumo en Navidad. Como proponían en su estudio Caldentey y otros (1991), una fiesta del vino nuevo en noviembre o diciembre podría relanzar las ventas en estos meses.
- Los vinos tintos presentan un mercado con gran futuro. La circunstancia de que los caldos de Rioja, y especialmente Ribera de Duero, hayan subido mucho de precio en las últimas campañas (haciéndose en muchos casos inasequibles para bastantes bolsillos) puede ser una oportunidad para entrar en el mercado por la calidad intermedia y después ir subiendo. Es el momento ir adaptando las insta-

5. En especial estos vinos se venden a granel en importantes cantidades a Jerez renunciando la zona a gran parte del valor añadido.

laciones de los lagares a la producción de estos vinos, en paralelo a la reconversión varietal del viñedo, algunas cooperativas deberán rediseñar las instalaciones y adquirir la maquinaria (estrujadoras-despalilladoras, depósitos de maceración y envases de madera adecuados para la crianza).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET, 1998, "Informe Anual de Bebidas", *Alimarket*, nº especial.
- BARCO ROYO, E., 1998, "Nuevas tendencias en el consumo de vino", *Distribución y consumo*, nº 85, pp. 85-99.
- C.R.D.O. JEREZ-XÉRÈS-SHERRY Y MANZANILLA DE SANLÚCAR, (1998), Estadística por tipos de vinos, Folleto, 33 pp.
- C.R.D.O. MONTILLA-MORILES. 1999, Memoria Actividades 1998, 78 pp.
- CALDENTEY P., GÓMEZ A.C., DE HARO T., TITOS A., CANO G., DÍAZ A.L., 1991. *Estudio sobre el sector vitivinícola de la zona Montilla-Moriles*, Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla, 233 pp.
- CALDUCH, E., PROENSAS A., 1995. "El nuevo mercado del vino" *Distribución y Consumo*, diciembre/enero. 93-105.
- CARRASCO CARRASCO, M., 1995, *El cooperativismo vitivinícola del condado onubense*, Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva, 354 pp.
- CARRASCO CARRASCO, M., 1996, "Estrategias para sectores en crisis: El caso del cooperativismo vitivinícola del Condado Onubense", *CIRIEC*, nº 24, pp. 113-151.
- COMISIÓN EUROPEA, Reglamento (CE) Nº 1493/1999 del Consejo.
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. Anuario de Estadísticas Agrarias y Pesqueras (varios números).
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. Boletín de Información Agraria y Pesquera (varios números).
- CRUZ MARQUEZ, M., 1998, *Evolución del diseño de proyectos de bodegas de vinos en la provincia de Córdoba*, Tesis Doctoral inédita, Universidad de Córdoba, 325 pp.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DEL VINO, 1999, "Análisis del comercio exterior de productos vitivinícolas en 1998", *Semana Vitivinícola*, nº 2.754/55, Mayo, pp. 1.762-68.
- FUENTES, F. URQUÍZAR, A. y ARTACHO, C. (1998), "Análisis de la vitivinicultura en la Denominación de Origen de Montilla-Moriles", *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 1997*, Unicaja.
- FUENTES GARCIA, F. y VEROZ HERRADÓN, R., 1999, "Las cooperativas agrarias en Andalucía", en: ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA, *Informe Anual Agrario 1999*, Ed. Unicaja. Málaga, pp. 357-420.
- HARO GIMENEZ, T., y GOMEZ MUÑOZ, A.C., 1991, "Actuación Comercial de las cooperativas vitivinícolas: análisis crítico del caso Montilla-Moriles", *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 151, pp. 157-189.

- LÓPEZ, R., SÁNCHEZ, B., PANIEGO, L.M<sup>a</sup>, MORALES, J., PÉREZ-JUAN, P.M. y JIMÉNEZ, B., 1998, "Modificación de la composición del vino joven por la aplicación del riego (Montilla-Moriles)", *XX Jornadas de viticultura y enología de la Tierra de Barros*, Almendralejo, pp. 389-400.
- MAPA, 1993. *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España*. Sector de la Industria Vinícola, Publicaciones MAPA, Madrid.
- MERCASA, 1999, *Alimentación en España* (Producción, Industria, Distribución y Consumo), Edición 1999/2000.
- MILLÁN CAMPOS, A. y YAGÜE GUILLÉN, M. J., 1997. "Consumo de Vinos, evolución y tendencias", *Distribución y Consumo*, 2/1997, 17-35.
- PEREZ JUAN, P.M., MORALES ORDOÑEZ, J., DE LA TORRE LIÉBANA, M.J., JIMENEZ MERCHAN, F.J., LÓPEZ INFANTE, I., LOPEZ SANFELIÚ, M.J. Y RUIZ COLETO, F., 1996, *Aptitudes agronómicas y enológicas de cultivares de vid tintos en clima cálido (Montilla-Moriles)*. Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, Sevilla, 176 pp.
- RAMIREZ PÉREZ, B., 1999. *Reconversión del sistema de conducción del viñedo a espaldera en la zona Montilla Moriles*. Sin publicar, CIFA Cabra-Priego, Cabra, 77 pp.
- URQUÍZAR HERRERA, A. y FUENTES GARCÍA, F. J., 1998. "Impacto de las actuaciones públicas en el sector agroalimentario. Un caso de estudio: el sector vinícola de la zona de denominación de origen de Montilla-Moriles", *VIII Congreso Asepel*, Córdoba.