



XI Convención Internacional COOPERAT'2013

"El Cooperativismo como alternativa de desarrollo, ante la Crisis Global".

La Habana, Cuba, 3 al 10 de marzo de 2013. Hotel Habana Riviera.



**"ESTRATEGIAS LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE LA UE
FRENTA A LA GLOBALIZACIÓN: EL CASO DE LAS COOPERATIVAS DE
VINO"**

JUAN SEBASTIÁN CASTILLO VALERO

Dr. Europeo en Economía

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA.- ESPAÑA

sebastian.castillo@uclm.es

0034967599200-Fax 0034967599233



1.- INTRODUCCIÓN

Con la globalización y la integración de los mercados, el sector de las cooperativas agroalimentarias necesita, cada vez más, ser más competitivo y esto genera nuevos retos a las empresas cooperativas del sector agroalimentario. En este trabajo de investigación se acomete el análisis en el sector vinícola y en la zona mayor del mundo de producción y comercialización de vino: Castilla-La Mancha. Las bodegas y cooperativas de la Unión Europea, deben plantearse líneas estratégicas dentro de una economía que se encuentra marcada por un proceso de globalización de los mercados mundiales. En este trabajo se analiza el caso paradigmático de la comparativa de las estrategias seguidas por las cooperativas frente a las empresas-bodegas capitalistas, y con ello se pretende dilucidar el grado de idoneidad y éxito de las **bases de las estrategias comerciales internacionales** que han seguido las empresas cooperativas del sector, en función de sus características. Además, se ofrecerá un diagnóstico exhaustivo de su situación estratégica actual y de su probabilidad de acceder y/o crecer en el mercado internacional. Los parámetros que han resultado significativos en los modelos sirven de conclusiones y recomendaciones para que las cooperativas reformulen sus estrategias y para que las organizaciones ligadas al sector agroalimentario conozcan los factores a fomentar y a apoyar en su internacionalización y en posicionamiento competitivo global. Finalmente se aproxima una reflexión sobre las características distintivas del cooperativismo europeo frente a otras zonas del mundo, y la posibilidad de normalizar los resultados y generalizarlos, o no, para los modelos cooperativos agroalimentarios de América Latina en el contexto de la Globalización.

2.- EL CASO DE LAS COOPERATIVAS DE VINO

2.1 Radiografía de la dimensión cooperativa en la zona elegida (Castilla-La Mancha) y sector elegido (vinícola)

Como es conocido, la región de Castilla-La Mancha (CLM) es la mayor superficie de viñedo del mundo (500.000 Hectáreas), así como su territorio es el primer productor global (sobre unos 20 millones de hectolitros anuales). En términos comparativos con España, la región de Castilla-La Mancha representa casi el 50% de todo el viñedo del país, y mas de la mitad de su producción de vino y mosto, como puede observarse en la Tabla. Por tanto, está plenamente justificada la elección de esta región como estudio de caso. Por otra parte, las cooperativas vinícolas de la región son mayoritarias (abarcaban mas del 70% del vino total de la región) y una parte muy significativa de predominio en el nivel nacional.

Region	Production⁽¹⁾ Mil hl	Area⁽²⁾ Ha.	Performance⁽³⁾ Mil litres/ha
Castilla-La Mancha	19.964	495.494	4,2
Spain	39.499	1.049.358	3,8
% CLM/Spain	50,5%	47,2%	110,5%

(1) Estimate year 2010.

(2) Year 2009.

(3) Average years 2007/2008/2009

Source: Anuario 2010. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Area)
y Semana Vitivinícola (Production)

En España, el valor final de la cadena (agraria y agroalimentaria) se sitúa en torno a los 7 mil millones de euros (los últimos datos disponibles en Eurostat corresponden a 2008), de los que 6 mil millones corresponden a la fase de transformación e industrialización y mil millones a la fase productiva agraria. Siendo muy relevante el escaso peso de la fase productiva agraria respecto a la fase de industrialización, además de estar creciendo, esta diferencia, con el paso de los años durante la década de los 2000, descontando la variabilidad de los datos derivada de las coyunturas meteorológicas y de las características anuales de las cosechas.

Table 1 – The wine chain value by phase – agricultural and manufacturing. Trend of turnover and production value of Spanish wines over the 2000-2009 period (million of euros)

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Wine production value (at basic price) in the agricultural phase	814	1.020	1.156	958	853	1.181	1.364	1.095	871	1.516
Turnover in the manufacturing phase	n.a**.	6.011	5.971	5.760	5.617	5.777	5.134	5.723	5.522	4.885
TOTAL	n.a.	7.031	7.127	6.718	6.470	6.958	6.498	6.818	6.393	6.401

Source: Eurostat

La relevancia del viñedo y de la producción de vino de CLM es incuestionable, pero su evolución en los últimos años, presenta unas notas definitorias, muy interesantes: a) un proceso continuo de pérdida de hectáreas de viñedo plantadas en la región, que ha hecho que en sólo diez años hayan disminuido en 100.000 hectáreas (cerca de un 20% del total), en gran parte derivado de los bajos precios de la uva en origen, del envejecimiento y falta de relevo generacional de los viticultores y sobre todo, por el programa de arranque de viñedo, incentivado con los fondos de la OCM, y b) el mantenimiento (incluso leve aumento) de la capacidad productiva pese a esa gran disminución de la superficie de viñedo, lo que ha implicado que los rendimientos productivos por hectárea se hayan elevado significativamente, a este dato ha contribuido el dinámico proceso de restructuración y reconversión del viñedo, también financiado con los fondos FEAGA de la OCM, que ha consistido, básicamente, en la transformación varietal y en la puesta en regadío. Por otra parte, en CLM, predominan significativamente los vinos de mesa frente a los vinos con DOP/IGP, lo que significa que el precio recibido por los viticultores y el valor añadido generado es mas reducido que en el nivel de toda España. También es determinante el peso abrumadoramente superior de las ventas de vino a granel frente a las ventas de vino embotellado. Además, en CLM las variedades de uva predominantes, Airén, Tempranillo y Bobal, presentan los menores precios unitarios respecto a otras regiones vinícolas de España.

Table 2 – Vineyards in Spain and Castilla-La Mancha (CLM): harvested production and area

		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Harvested production (1.000 t)	Spain	5.291	5.760	5.699	6.084	5.741	6.955	6.928	5.602	4.769	6.333
Harvested production (1.000 t)	CLM	2.734	3.134	2.905	3.142	3.043	3.634	3.611	2.895	2.271	3.305
	% CLM	52%	54%	51%	52%	53%	52%	52%	52%	48%	52%
Area (1.000 ha)	Spain	1.113	1.165	1.169	1.174	1.180	1.200	1.207	1.202	1.211	1.229
Area (1.000 ha)	CLM	495	529	529	533	533	562	567	584	600	600
	% CLM	44%	45%	45%	45%	45%	47%	47%	49%	59%	49%

Source: OIV, MAGRAMA, Instituto de Estadística de Castilla-La Mancha

Estas circunstancias, generan que pese a que la producción de vino está cada año en el segmento de 52-54 % de España, el valor percibido por los agricultores en la fase productiva agrícola se sitúe normalmente por debajo del 50% (Table 3). Aunque se observa una gran variabilidad por los condicionantes climatológicos y, sobre todo, de la erraticidad en los precios percibidos, la ganancia de peso relativo de CLM, en algunos años deriva del aumento de rendimientos unitarios mucho mas que de las mejoras en procesos de industrialización y comercialización, puesto que los cambios en el predominio de las ventas de vino a granel no ha variado sustancialmente.

Table 3 – Wine Production value (at basic price) in the agricultural phase in Castilla-La Mancha

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Million of euros	n.a.	556	496	441	449	506	534	493	503	733,68*
Share (%) on Spain	n.a.	54,5%	42,9%	46,0%	52,6%	42,8%	39,1%	45,0%	57,7%	48,4%*

Source: Eurostat*. Rest estimated with Price indices of agricultural Wine, output: base 2000=100 (annual).

Los datos regionalizados de valor del vino en el nivel de la industrialización nos están disponibles en las estadísticas oficiales españolas, por lo que se ha procedido a realizar las estimaciones para CLM, con los datos de base del Gobierno regional (Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha) y de los informes de la Federación Regional de Cooperativas (Cooperativas Agroalimentarias de CLM). En los datos puede comprobarse que al predominar las ventas a granel en CLM y tener unos precios muy bajos, el peso de las ventas de vino en la fase de transformación, respecto a otras zonas de España, dónde es mayoritario el embotellado, es muy pequeño, moviéndose entre un 15-20 %.

Table 4 – Estimates on manufacturers (including co-operatives) wine turnover in Castilla-La Mancha, 2002-2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Turnover of wine manufacturers. Trend, Index 2008=100	80%	75%	100%	107%	98%	90%	87%	82%	80%
Turnover of wine manufacturers (million of euros)	964	905,4	1.458	1.554	1.435	1.309	1.266	1.195	1.162

Source: Estimated with data SG Fomento industrial e innovación

Table 5 – Trend of wine manufacturing turnover (millions €) in Castilla-La Mancha and in Spain, 2002-2008

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Turnover of wine manufacturers (IOFs+Co-operatives)	801	752	1.000	1.066	984	898	868	820	798
Turnover of CLM wine manufacturers (Co-operatives)	575	540	718	766	707	645	624	589	573
Turnover of Spain wine manufacturers	n.a.	n.a.	6.011	5.971	5.760	5.617	5.777	5.134	5.723
CLM Share (on total Spain)	n.a.	n.a.	16,6%	17,8%	17%	15,9%	15%	15,97%	14%

Source: elaboration on Eurostat data (Spanish wine manufacturing turnover) and estimates on Co-operatives Agro-alimentarias

En CLM el peso de las cooperativas, frente a las empresas capitalistas (en adelante IFOs, para adoptar la terminología estándar anglosajona), es determinante, representan más del 70% de la producción de vino. En la comparativa frente a España las cooperativas de vino de CLM representan, en número, el 40% del total existentes en España, y sin embargo, su facturación es el 47% de la que reflejan la totalidad de cooperativas de vino en España (table 6). En CLM existen nada menos que 254 Cooperativas de vino, produciéndose el hecho de que, en muchas zonas rurales pequeñas y desfavorecidas, es la empresa más grande del municipio. En CLM están las cooperativas de primer grado de vino de mayor tamaño (en volumen de hectólitros producidos) del país y de toda la Unión Europea (gráfico) y existe una potente cooperativa de segundo grado (BACO) que comercializa el 100% de la producción base de 9 cooperativas de primer grado .

Table 6 – Wine co-operatives (2010)

	Number of co-operatives	Turnover (mln €)	% on the entire spanish Wine co-operatives	Medium size (mln € per co-operative)
CLM	254	574	47%	2,26
Spain	628	1.212	100%	1,93

Source: Co-operatives Agro-Alimentarias (2010)

Gráfico

TOP SPANISH WINE CO-OPERATIVES 2009		
Name	Localization	Turnover (million of €)
Coops 2º		
1. Viñaoliva	Extremadura	48 ⁽¹⁾
2. Baco	Castilla-La Mancha	40 ⁽²⁾
3. Cevipe	Cataluña	32
Coops 1º		
1. Virgen de las Viñas	Castilla-La Mancha	27
2. Viñedos de Aldeanueva	La Rioja	25
3. Cristo de la Vega	Castilla-La Mancha	23

(1) Co-operatives bill together wine and olive oil

(2) Data: 2010-11 (in 2009 BACO tenía un volumen de negocio de 28 M€)

Source: OSCAE-09

El peso de las cooperativas castellano manchegas es dominante en el sector vitivinícola, los socios-agricultores de base que integran las cooperativas son alrededor de 92.500, que frente a una Población Activa de la región de 1.004.000 personas, supone uno de los sectores más importante de la región, económica y socialmente. Las cooperativas producen más del 70% del vino de la región, siendo las IOFs muy minoritarias proporcionalmente, aunque el peso ponderado del valor de las ventas es más bajo, debido, fundamentalmente, como ya se ha comentado a la excesiva dependencia de las ventas de vino a granel (gráfico 2) a unos precios más bajos (aunque muy competitivos, considerándose los precios manchegos, los mas bajos de todas las referencias en las transacciones mundiales). En la tabla 8 puede visualizarse que las cooperativas representan casi el 60% del share de mercado del vino regional, que ha crecido sustancialmente en la etapa de la crisis económica derivada de la caída del negocio de las IOFs que en los últimos años se habían implantado en el sector (en algunos casos con inversiones cuya financiación procedían de los excedentes del boom inmobiliario)

Table 7 – Estimates on co-operatives wine turnover in Castilla-La Mancha, 2010-2002

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Turnover of wine co-operatives. Trend, Index 2010=100 ¹	100%	94%	125%	135%	123%	112%	108%	102%	99%
Turnover of wine co-operatives (million of euros) ²	575	540	718	766	707	645	624	589	573

Source: ¹ Eurostat; ²Balance 2011 Co-operatives Agro-alimentarias

Table 8 – Estimates on market shares of wine co-operatives working in Castilla-La Mancha (CLM)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
A) Turnover of Wine Co-operatives in CLM ⁽¹⁾	575	540	718	766	707	645	624	589	573
B) Turnover of Wine manufacturing in CLM ⁽²⁾	964	905,4	1.458	1.554	1.435	1.309	1.266	1.195	1.162
Market share on total turnover of manufacturing wine firms working in Castilla-La Mancha	59,7%	59,6%	49,2%	49,3%	49,3%	49,2%	49,3%	49,29%	49,31%

Source: ⁽¹⁾ estimates on Co-operatives Agro-alimentarias; ⁽²⁾ estimate with data SG Fomento industrial e innovación

La muestra que se ha trabajado con entrevistas y cuestionarios, la componen 32 empresas cooperativas, de ellas 30 son de primer grado y las 2 existentes en la región de segundo grado. Son representativas en tamaño, localización, tipología comercial de actuación y estrategias de las 254 existentes en la región de Castilla-La Mancha.

Table 9 – Castilla-La Mancha wine co-operatives interviewed

	Tier	Turnover range 2010 (millions of Euro)	Products marketed (2010)
Coop 1	One tier	1,76	Bottled (4%) Paking (10%) Bulk (86%)Wines
Coop 2	One tier	2,69	Bottled (15%) Bulk (85%) Wines
Coop 3	One tier	2,55	Bottled (2%) Bulk (50%) Must (48%) Wines
Coop 4	One tier	n.d.	Bottled (10%) Bulk (75%) Must (15%) Wines
Coop 5	One tier	2,53	Bottled (1%) Paking (1%) Bulk (98%) Wines
Coop 6	One tier	1,11	Bottled (0,5%) Paking (0,5%) Bulk (99%) Wines
Coop 7	One tier	n.d.	Bottled (20%) Paking (2%) Bulk (78%) Wines
Coop 8	One tier	n.d.	Bottled (1%) Paking (2%) Bulk (47%) Must (53%) Wines
Coop 9	One tier	7,3	Bottled (1%) Paking (3%) Bulk (96%) Wines
Coop 10	One tier	2,78	Bottled (0,5%) Paking (3,5%) Bulk (96%) Wines
Coop 11	One tier	n.d.	Bottled (10%) Paking (10%) Bulk (70%) Must (10%) Wines
Coop 12	One tier	n.d.	Bottled (1%) Bulk (99%) Wines

	Tier	Turnover range 2010 (millions of Euro)	Products marketed (2010)
Coop 13	One tier	5,84	Paking (3%) Bulk (97%) Wines
Coop 14	One tier	8,49	Bottled (10%) Bulk (90%) Wines
Coop 15	One tier	5,49	Bottled (2%) Bulk (98%) Wines
Coop 16	One tier	n.d.	Bulk (100%) Wines
Coop 17	One tier	0,01	Bulk (100%) Wines
Coop 18	One tier	3,14	Bottled (5%) Bulk (90%) Must (5%) Wines
Coop 19	One tier	2,56	Bottled (4%) Bulk (96%) Wines
Coop 20	One tier	5,86	Bottled (5%) Bulk (95%) Wines
Coop 21	One tier	n.d.	Bottled (4%) Paking (6%) Bulk (90%) Wines
Coop 22	One tier	0,79	Bottled (5%) Bulk (95%) Wines
Coop 23	One tier	1,68	Bulk (100%) Wines
Coop 24	One tier	9,59	Bottled (5%) Paking (5%) Bulk (50%) Must (40%) Wines
Coop 25	One tier	n.d.	Bottled (2%) Bulk (98%) Wines
Coop 26	One tier	n.d.	Bottled (0,5%) Paking (0,5%) Bulk (99%) Wines
Coop 27	One tier	2,75	Bulk (100%) Wines
Coop 28	One tier	2,69	Bottled (4%) Bulk (96%) Wines
Coop 29	One tier	26,4	Bottled (20%) Bulk (80%) Wines
Coop 30	One tier	23	Bottled (9%) Bulk (91%) Wines
Coop 31	Second tier	1,75	Bulk (100%) Wines
Coop 32	Second tier	40	Bottled (2%) Bulk (98%) Wines

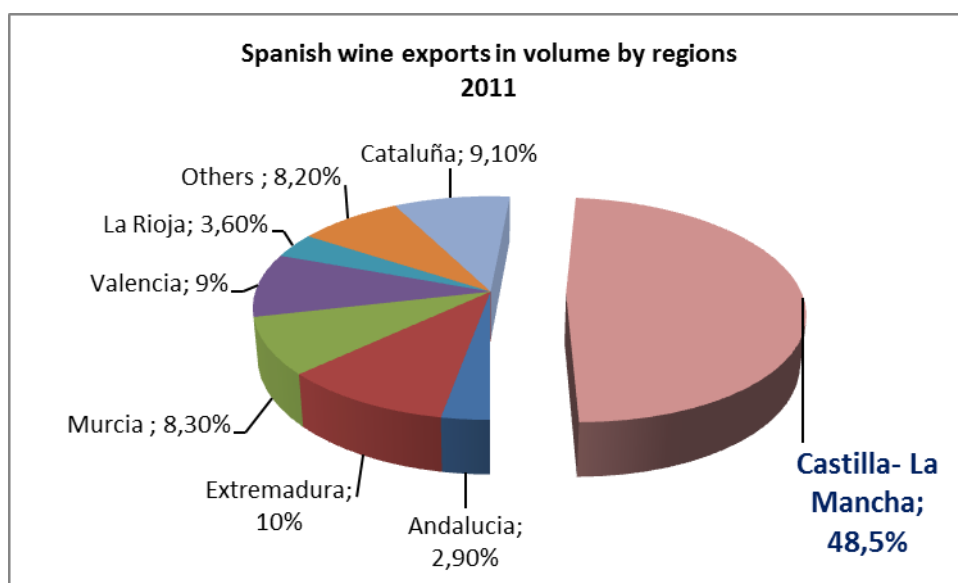
2.2.- Estrategia y estructura de las cooperativas analizadas

2.2.1 Internacionalización

El aspecto más determinante que refleja fielmente la evolución del negocio de las cooperativas en CLM ha sido el grado de internacionalización. En apenas diez años, las exportaciones se han disparado, basadas, sobre todo, en un precio ultracompetitivo, en el boom de las ventas mundiales de vino a granel y en la desaparición de las destilaciones en la OCM que ha hecho necesario (imprescindible) un ajuste y apertura a los canales comerciales del exterior. El año 2011 ha significado el culmen de este proceso y se ha producido un espectacular avance, en CLM, en su participación regional en las exportaciones de vino, a lo que se ha añadido el alza del precio del vino a granel (en términos porcentuales relativos) que ha generado una cierta dejación en la estrategia de embotellado que se había iniciado al comienzo de la década de los años 2000.



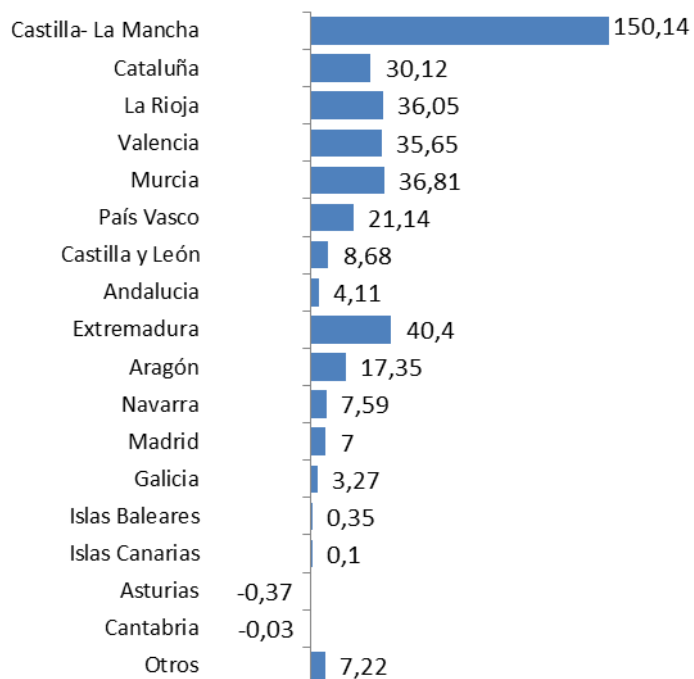
La dinámica en los últimos años ha sido exponencial y el crecimiento en este último año 2011, ha sido espectacular como puede verse en los gráficos, siendo CLM la región que ha presentado mayor dinamismo comercial en los mercados mundiales de todas las regiones españolas (incluso cuando la ratio se hace en el valor de las exportaciones).



Wine exports by region

Variation in mill € ene-dic 10/11

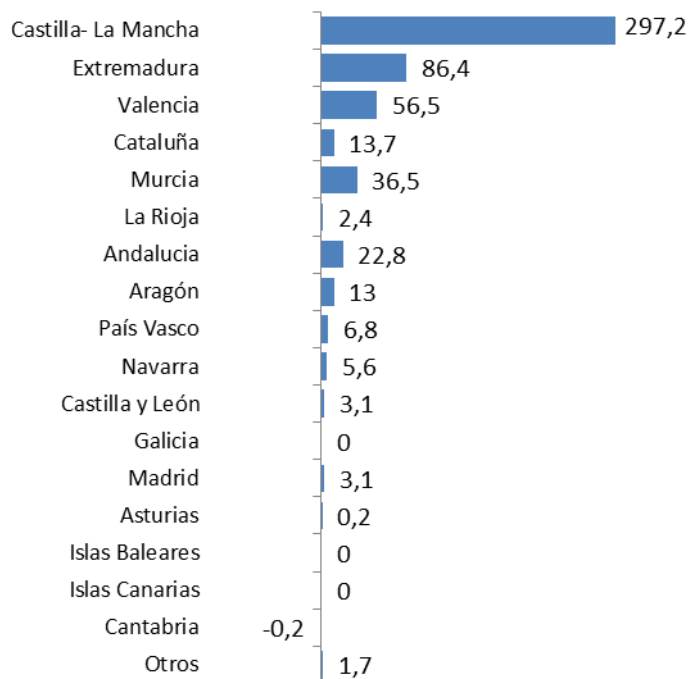
Suerce: AEAT; elaboración OeMv



Wine exports by region

Variation in volume (Mill ltrs) ene-dic 10/11

Source: AEAT; elaboración OeMv



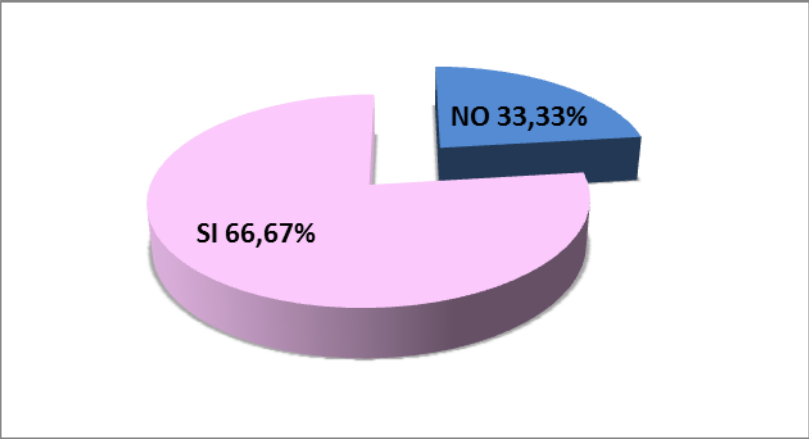
En la comparativa regional Castilla-La Mancha representa en volumen casi el 50% de las exportaciones españolas, pero en valor este porcentaje se reduce al 24 %, derivado de su especialización en vinos a granel y en los precios medios unitarios mas bajos de todas las regiones españolas (junto a Extremadura), apenas, 0,47 euros por litro.

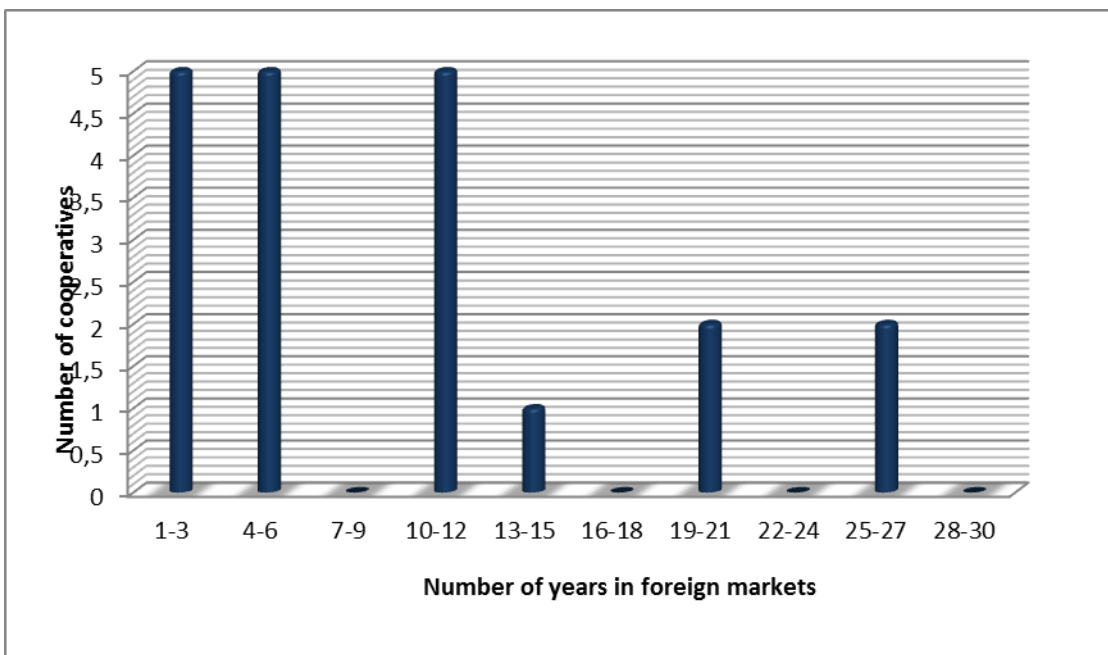
AVERAGE PRICE (€/L)			
Region	Ene-dic 10	Ene-dic 11	var. 10/11
Castilla y León	3,97	3,84	-3,30%
País Vasco	3,43	3,38	-1,50%
La Rioja	2,81	3,12	11,40%
Cataluña	2,44	2,42	-0,60%
Navarra	1,94	1,85	-4,60%
Aragón	1,89	1,76	-6,90%
Andalucía	2,04	1,46	-28,20%
Galicia	1,27%	1,42%	11,60%
Valencia	0,77	0,74	-4,40%
Castilla- La Mancha	0,46	0,47	2,60%
Extremadura	0,34	0,38	12,80%
Total	1,03	0,97	-6,10%

Source: OEMV

El proceso de internacionalización es determinante, el 75% de las cooperativas llevan exportando menos de 12 años, luego se han incorporando desde el año 2000 hasta la actualidad. Dos terceras partes de las cooperativas realizan exportación de sus vinos directamente:

COOPERATIVAS DE CASTILLA_LA MANCHA QUE REALIZAN VENTAS DIRECTAS AL EXTERIOR

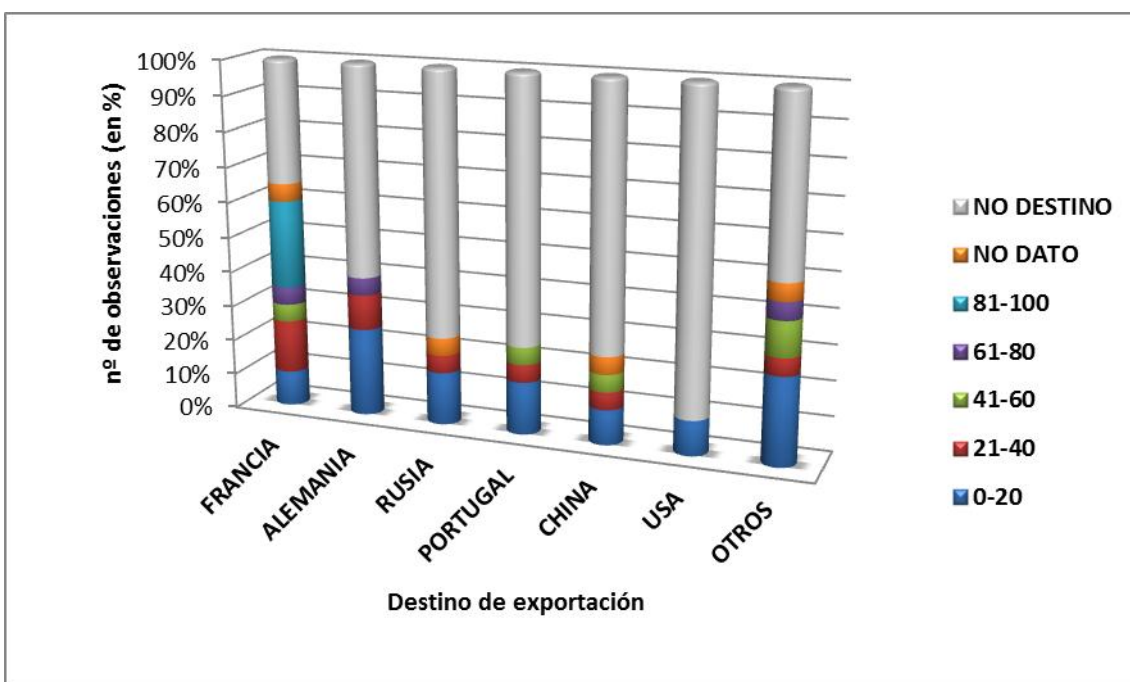




*El sumatorio de todos ellos corresponde al número total de cooperativas que exporta, que es 20.

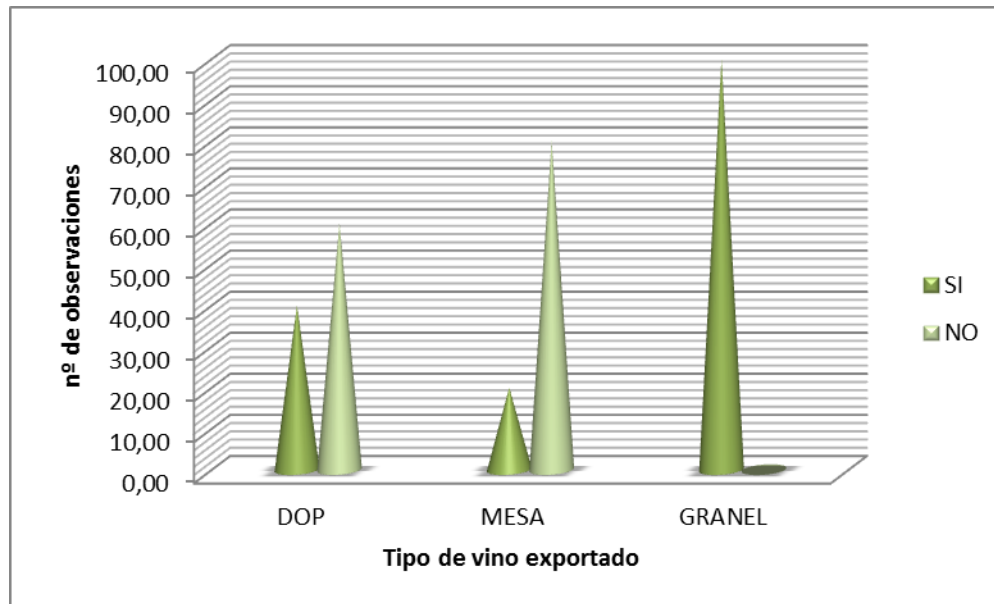
Los mercados a los que se dirigen sus ventas las cooperativas, son fundamentalmente Francia (efecto frontera y de intermediación), seguido de Alemania, con gran potencial por su dimensión, y en tercer lugar se sitúan los destinos a Portugal (efecto-frontera), Rusia (gran receptor mundial e vino a granel) y China (mercado de consumo emergente). Es destacable la ausencia en los primeros lugares tanto del reino Unido como de EE.UU. mercados que reciben más vino embotellado que a granel y que pagan de los precios más elevados del mercado mundial.

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN:



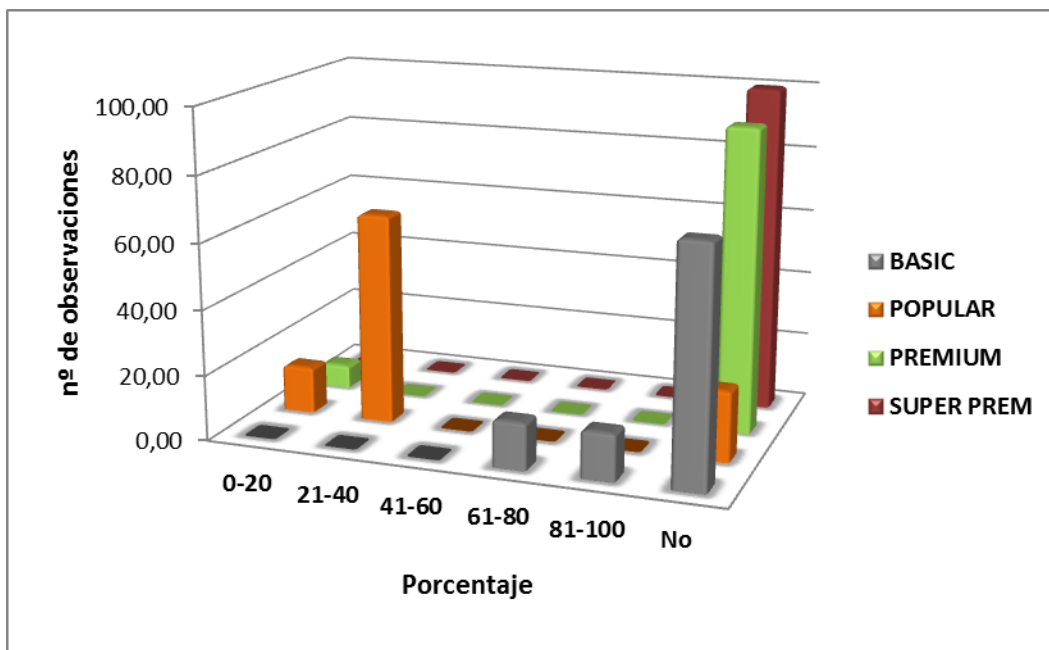
Consecuentemente con lo anterior, la totalidad de las cooperativas entrevistadas efectúan ventas de vino a granel, siendo las ventas bajo DO y vinos de mesa embotellados muy minoritarias, y por tanto, con escasa influencia en los resultados globales de las cooperativas, más allá de lo que pueda aportar cualitativamente la imagen de marca propia.

TIPO DE VINO QUE EXPORTA:

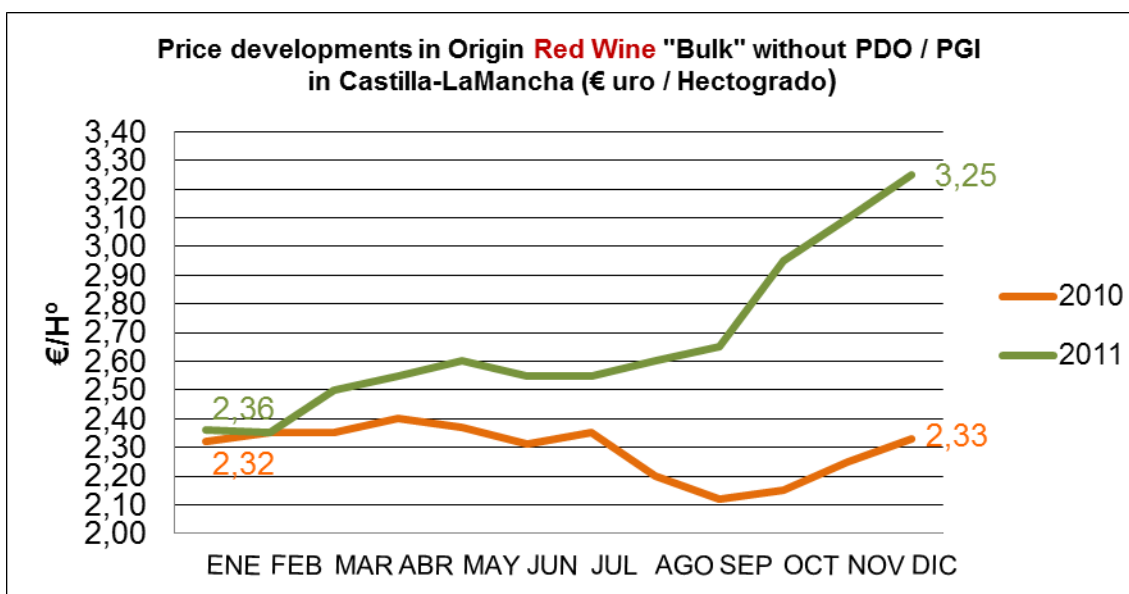


Todas las cooperativas venden en los segmentos mas básicos del mercado, ninguna lo hace en el segmento de superpremium, y sólo un 5% lo hace en el Premium, La inmensa mayoría están situadas en la parte BASIC e incluso en los precios más bajos!

% DE VINO QUE EXPORTAN LAS COOPERATIVAS POR CATEGORÍAS:



En el último año 2011, además, el proceso de elevación de los precios base a granel, ha propiciado que incluso en los vinos con referencia de origen de calidad, el proceso de embotellado y envasado se haya visto desplazado por el buen comportamiento de las ventas a un precio mas elevado, sin necesidad de acometer las inversiones de promoción y comercialización.



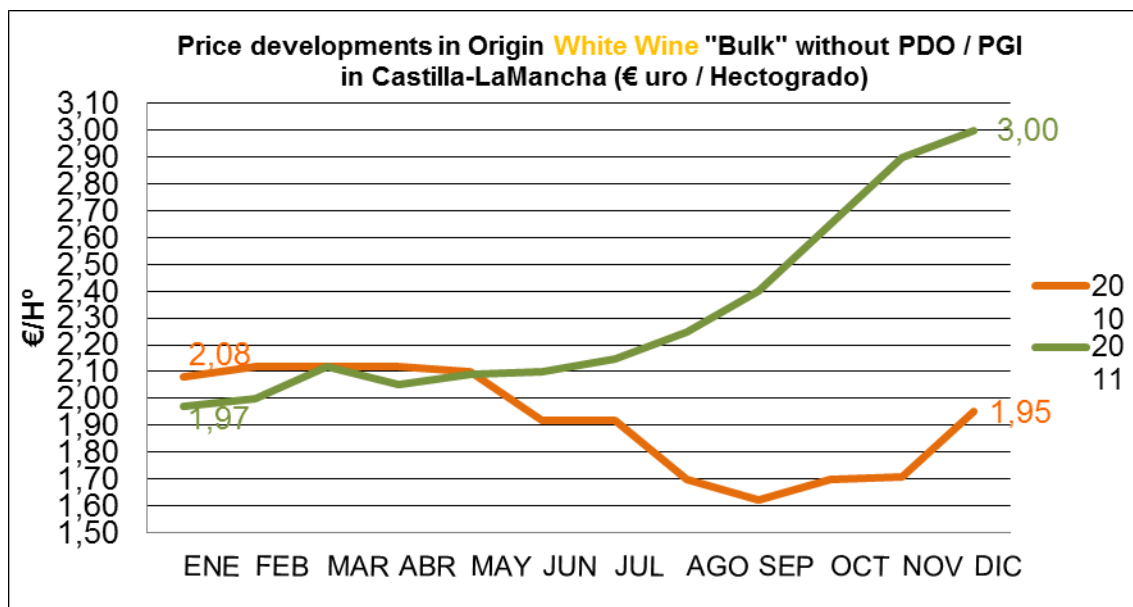


Table 10 – Main developments in the wine industry (2009)

	Employed persons	Gross margin	Turnover (million of euros)
Spain	22.600	17	4.671
CLM	3.097	13	905,43
CLM Share (on total Spain)	17%	76,5%	19,4%

Source: SG Fomento industrial e innovación

2.2.2.- Integración Vertical

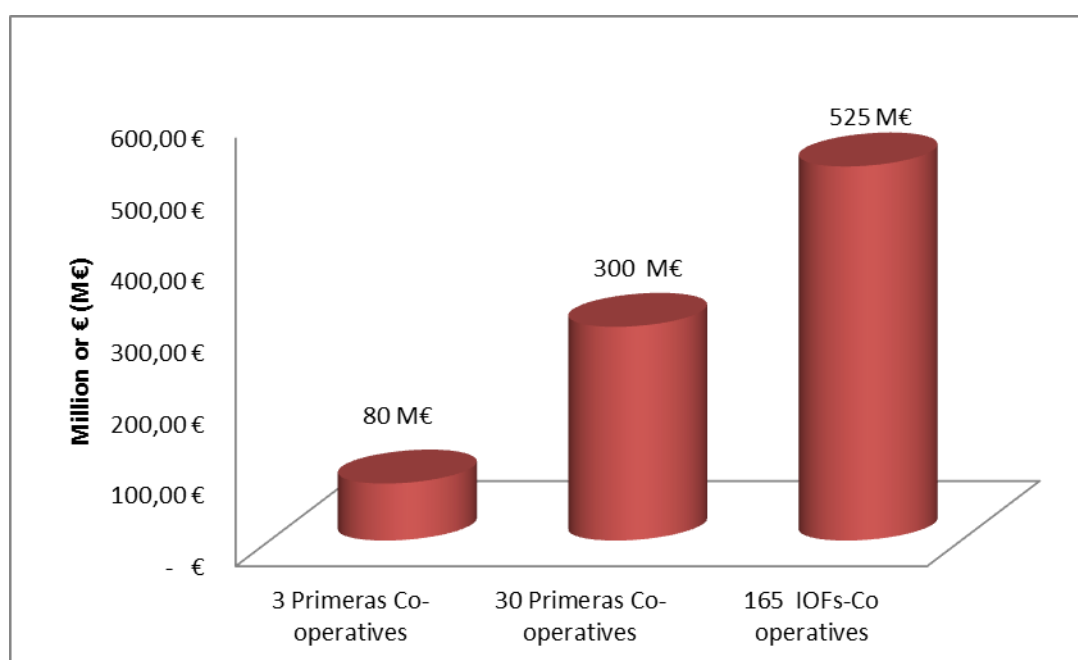
En general las cooperativas vinícolas de Castilla-La Mancha presentan un mayor tamaño y dimensión que las del resto de España (2.3 MEuros en la región, frente a 1.9 de media nacional) y el numero medio de socios por cooperativa también es significativamente mayor en un 10%. Las Cooperativas de segundo grado presentes han llegado a ser 8 de las 19 que existen en España, aunque en realidad solo están funcionando activamente dos de ellas en CLM (Baco y Vialcon) y 13 en el total de España, la Cooperativa de segundo grado mas exitosa y la referencia para toda España es la de BACO, que detallamos a continuación.

Region	Nº co-operatives and OIFs	Nº wine partners	Billing (€)	Average partners/co-operatives	Average Billing Co-operatives, (€)	Nº Co-operatives 2º tier
Castilla-La Mancha	254	92.554	574.753.738	364	2.262.810	8(2)
Spain	628	210.772	1.212.017.708	335	1.929.964	19 (13)
% CLM/Spain	40,45%	43,91%	47,42%	108,66%	117,25%	15,38%

Source: Directorio Cooperativas Agro-alimentarias 2010

Si descendemos a la composición de las cooperativas y su facturación en ventas de vino, podemos observar como las 30 cooperativas mas grandes de las 254, suponen mas de 300 Millones de Euros (más del 50% del total de ventas de vino por cooperativas en castilla-La Mancha).

FACTURACIÓN POR LA VENTA DE PRODUCTOS VINÍCOLAS CLM



Source: Cooperativas agroalimentarias. Castilla- La Mancha

En general la estrategia vinculada a la integración horizontal y vertical, ha venido consecuencia de la necesidad de ahorrar costes de estructura, y no tanto por la necesidad de embotellar y desarrollar nuevos productos y líneas de comercialización. Las inversiones de la década anterior en el procesos de industrialización y transformación (subvencionado fuertemente por el gobierno regional) no se ha seguido, en esta década de una inversión significativa en la comercialización, puesto que ésta se considera mas intangible para los agricultores-socios y la necesidad de devolver los créditos que han financiado las anteriores inversiones, han impedido destinar financiación significativa a este proceso, que por otra parte se visualiza mucho menos necesaria al centrarse los grandes volúmenes de venta en el mercado de vino a granel.

2.2.2.1 ESTUDIO DE CASO PARTICULARIZADO DE LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO: BACO

En las experiencias de integración que se han acometido en la última década en la región de Castilla-La Mancha (en las décadas de los 80 y 90 se han generado también varias experiencias fallidas de integración cooperativa, como los casos de Bodegas Unidas en la Manchuela y centro de Albacete o las UTECOS de Cuenca y Ciudad Real), ha habido una experiencia fallida reciente, de la cooperativa de segundo grado, VIALCON, cooperativa integrada por 12 cooperativas de primer grado, y tras unos años de ventas en común, sus cooperativas asociadas de primer grado, han declinado, en la presente campaña 2011-12, la comercialización en común del producto. En este caso el hecho de que no se haya exigido la totalidad del producto depositado para comercializar al 2100% a través de la entidad integrada ha sido el motivo fundamental de la crisis que ha sufrido la cooperativa matriz. Las cuestiones de gobernanza también han estado presentes: a) la competencia surgida en precios entre las cooperativas de primer grado, incluso ante los mismos intermediarios; b) los intereses localistas y personalistas de las Juntas Rectoras de las cooperativas de primer grado, o c) la necesidad de controles y la mejora de

planificación comercial y productiva que exige un proceso de integración y modernización para una estrategia de crecimiento se frena con los intereses localistas de cada una de las cooperativas de primer grado. Esta cooperativa de segundo grado, incluso, llegó a tener un acuerdo de comercialización con la cooperativa francesa La Gardonenca, en la zona de Languedoc-Roussillon y llegaron a comercializar mosto mediante una empresa mixta 'Gardovial' pero en un plazo de tiempo breve también fracasó la iniciativa.

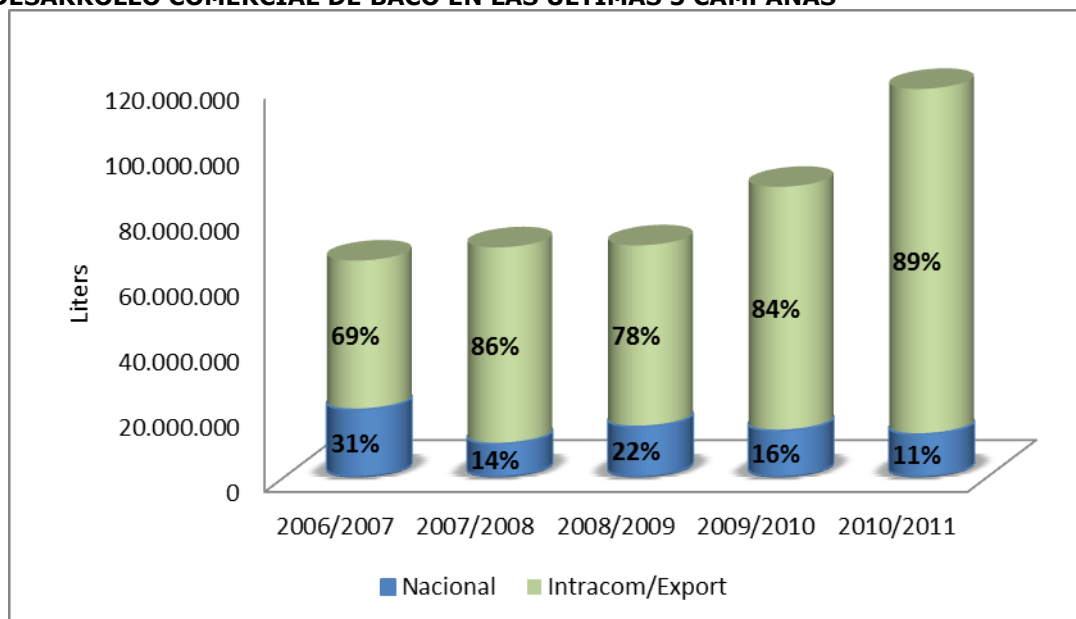
Pero, paralelamente, también existe una experiencia exitosa de integración vertical en la Cooperativa de segundo grado, BACO, que integra a 9 cooperativas, que a su vez integran 8.000 viticultores y 35.000 has de viñedo, y que en las últimas cinco campañas ha tenido un avance espectacular en sus ventas y en su facturación, consiguiendo desde la campaña 2008-09 la comercialización del 100% del vino elaborado por sus cooperativas de base. Para ello además de una eficaz estrategia de apertura a los mercados exteriores que representan un 90% de las ventas, se ha desarrollado una actuación de embotellado y marcas propias, que se utilizan como imagen, aunque el volumen de facturación apenas representa el 2% del total. Su gestión es modelo de integración: a) Comercialización en común, b) Gestión única del grupo, c) Dirección técnica y comercial integrada y única, d) Central de compras, e) Gestión financiera y de seguros integrada. En la actualidad están preparando una estrategia para convertirse en interproveedores de algunas empresas de la gran distribución, y así poder dar un salto cualitativo en comercialización y marketing.

COMMERCIAL DEVELOPMENT CAMPAIGNS BACO

Campaign	Turnover (€)	Sales (liters)	Price (€/l)
2006/2007	25.163.737,40	65.984.549	0,38
2007/2008	29.182.406,16	70.029.184	0,42
2008/2009	24.780.032,22	70.641.649	0,35
2009/2010	28.034.154,30	88.530.874	0,32
2010/2011	40.059.091,22	118.490.313	0,34

Source: BACO

DESARROLLO COMERCIAL DE BACO EN LAS ÚLTIMAS 5 CAMPAÑAS

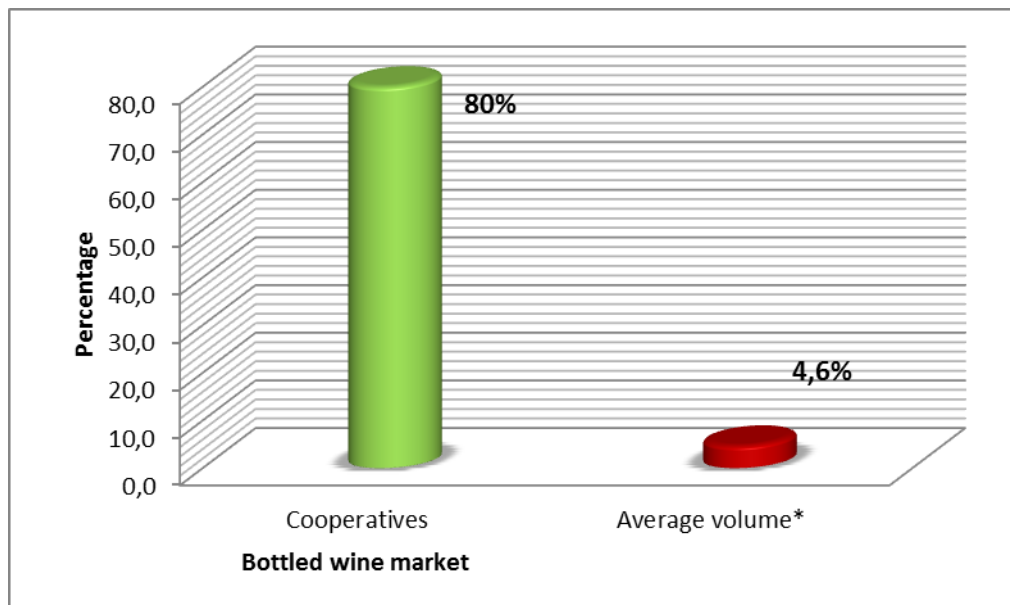


Source: BACO

2.2.3.- Aspectos Estructurales.

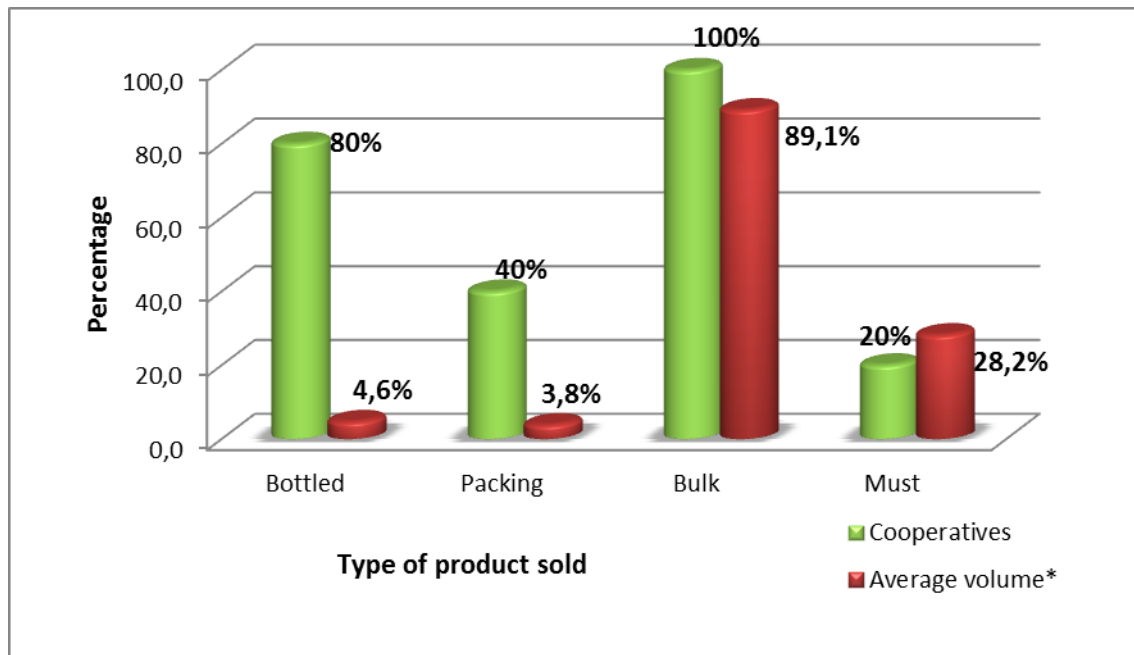
La estrategia que predomina en los últimos años, en las cooperativas castellano manchegas, es la internacionalización y las ventas de vino a granel y de mosto. La adopción de embotellados y de marcas propias, también se ha expandido en el mundo cooperativo, pero su nivel final de ventas ha sido muy minoritario, tanto por el escaso peso en el volumen total de ventas, como por la necesidad que tiene el proceso de alargar el ciclo de ventas, y la inversión de capital necesaria, que los socios de base de las explotaciones no pueden soportar,, al estar necesitados de liquidez para llevar los procesos normales de su explotación, puesto que los precios de la uva liquidados por las cooperativas han sido muy ajustados para poder ser competitivos y haber salido a los mercados exteriores en posición de dominio, en los vinos a granel.

Porcentaje de cooperativas seleccionadas que embotellan vino con su marca propia y porcentaje de las ventas de vino embotellado respecto al total de su facturación.-



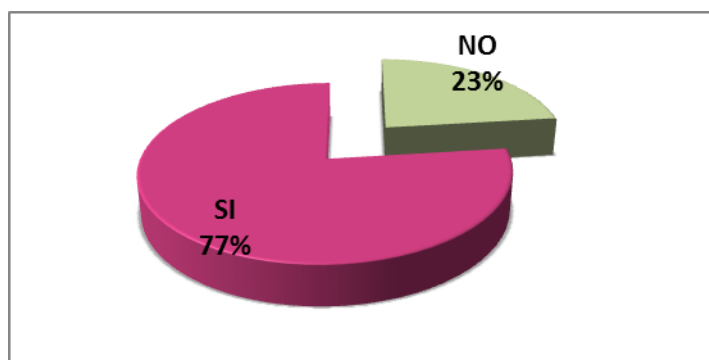
Como puede comprobarse en el gráfico, de las cooperativas seleccionadas en la muestra, todas realizan ventas a granel, representando el 89,1 % de sus ventas totales, curiosamente el 80% han llegado a embotellar y utilizar marca propia, pero apenas representa el 4,6% de su facturación, lo que implica que la marca y la decisión de embotellar les ha servido más como imagen que como elemento de avance en el volumen de negocio.

Porcentajes de cooperativas que realizan ventas de vino y peso en el total de su facturación de este tipo de ventas.



*Este porcentaje recoge el valor medio de aquellas empresas que comercializan este tipo de producto (de ahí que no sumen 100)

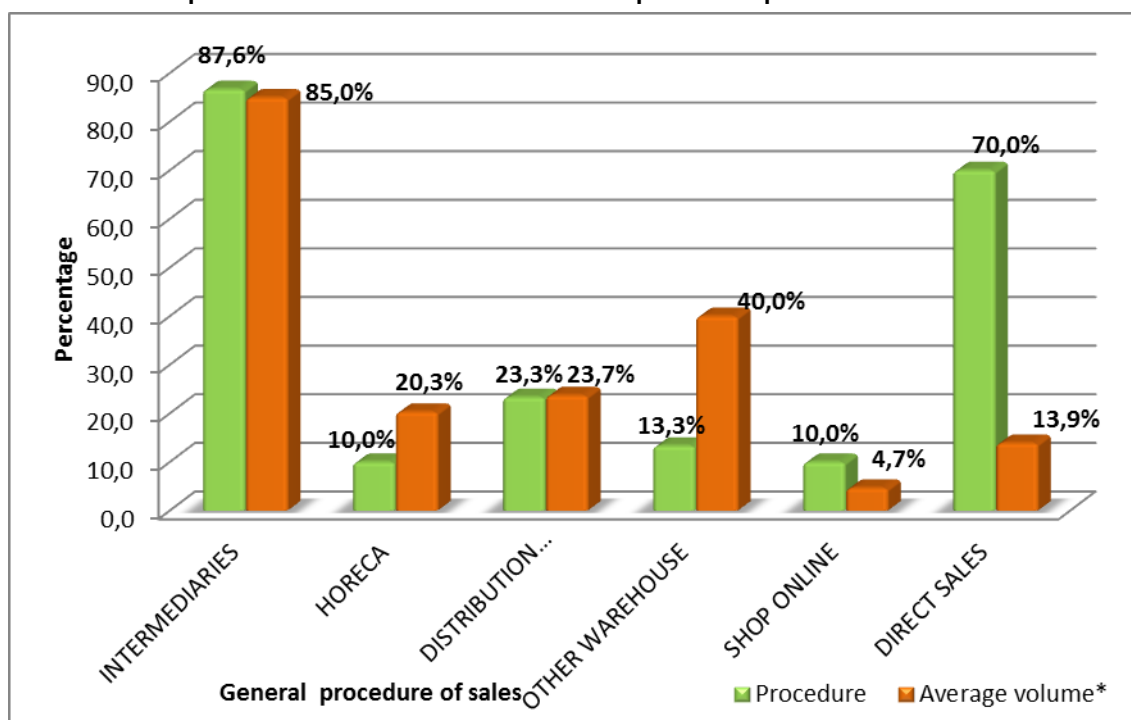
COOPERATIVAS QUE DISPONEN DE MARCA PROPIA



Ha sido determinante también, para esta situación, los canales de comercialización y venta del vino por las cooperativas de CLM, pues la dependencia de intermediarios que llegan directamente a la bodega a realizar la compra, es determinante, y por tanto, las cooperativas se convierten en precio-aceptantes y además en empresas muy vulnerables a la coyuntura y a las condiciones de mercado. Son muy minoritarias las cooperativas que venden en el canal HORECA (Hostelería, restauración y catering) o

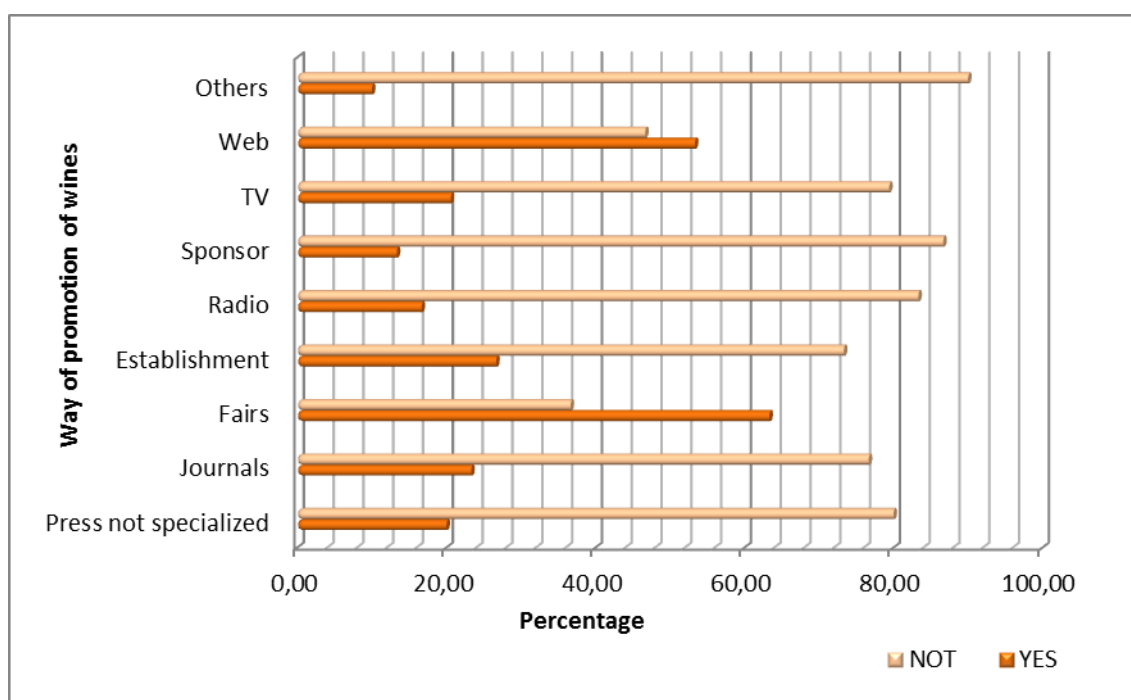
directamente se relacionan con la distribución comercial, lo que impide que haya mejoras significativas en su posición en la cadena alimentaria (gráfico 4). Como señalamos, esta dependencia de terceros, como los intermediarios, muy vinculados a situaciones de coyuntura, hacen muy vulnerable a las condiciones de mercado a las cooperativas, pero por otra parte, las cooperativas necesitan de ellos para conseguir ventas inmediatas y transformación en liquidez que les permita hacer los anticipos y liquidaciones rápidamente a los socios (que en general detentan explotaciones pequeñas y poco profesionalizadas). En este sentido, cabe resaltar, también, la desaparición, prácticamente total, de las secciones de crédito dependientes de la matriz cooperativa, que existían en décadas pasadas; solamente quedan tres cajas rurales locales (Casas Ibáñez, Mota del Cuervo y Villamalea) que tradicionalmente han estado vinculadas como sección de crédito de las cooperativas ubicadas en esas localidades, y también han perdido esa dependencia orgánica. El proceso de integración de las Cajas Rurales Provinciales también ha generado parte de esta desconexión y los socios de base cada vez presentan mas una mayor dependencia de la necesidad inmediata de liquidez procedente de los anticipos sobre ventas de las cooperativas frente a la disponibilidad de acceso al crédito.

Procedimiento predominante de realización de ventas por las cooperativas de CLM



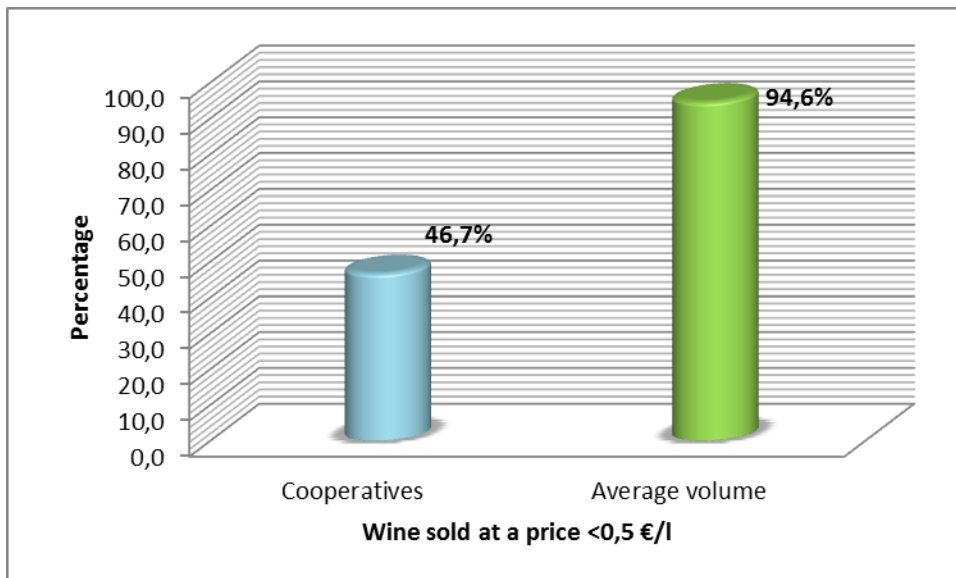
Las únicas vías de promoción de sus vinos en que predominan las cooperativas activas frente a las que no lo hacen son: a) Asistencia a Ferias, b) Disponibilidad de página Web (gráfico 5). Esta realidad está muy vinculada a la Medida de Promoción en el exterior establecida en la OCM del vino, y por otra parte en los incentivos de los gobiernos regional y nacional. Esta situación también se deriva de la escasa presencia de departamentos comerciales potentes y personal especializado en ventas.

Medidas de promoción de sus vinos por las cooperativas en CLM



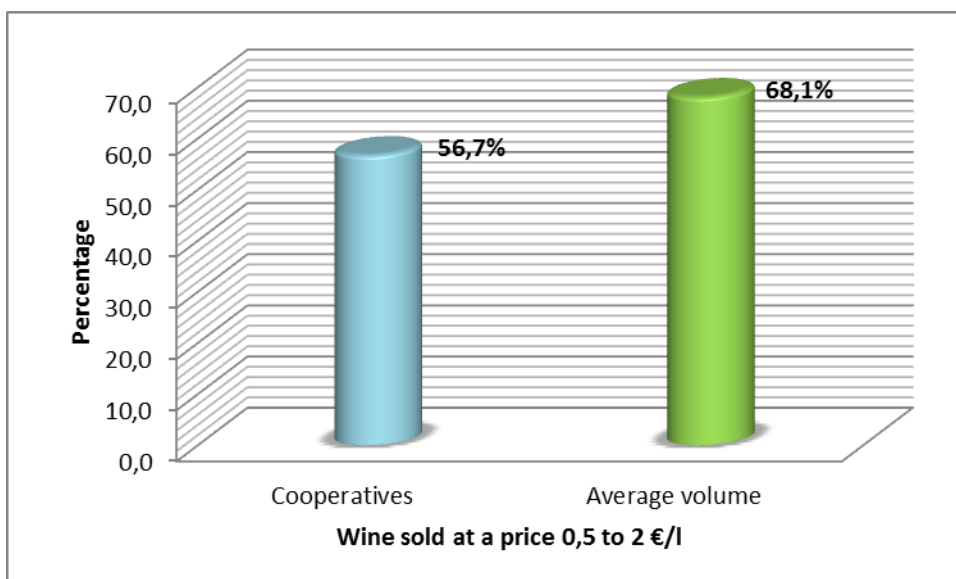
Como resultado final se establece el escaso margen de intermediación y de generación de valor añadido que disponen las cooperativas, provocándose que la mayoría de ellas estén vendiendo con los precios unitarios mas bajos del sector (ya también los más competitivos a efectos de su internacionalización). Así, como puede apreciarse en el gráfico 6a, casi el 50% de las cooperativas venden prácticamente todo su vino por debajo de 0,5 euros el litro.

Precio medio de las ventas de vino a granel de las cooperativas de CLM



Aquellas cooperativas que venden en el segmento de precios de 0,5-2 euros (poco más del 56% facturan una parte en este segmento) pero sólo colocan el 68% de sus ventas en este segmento (ya de por sí muy bajo en valor unitario).

Precio medio de las ventas de vino a granel de las cooperativas de CLM

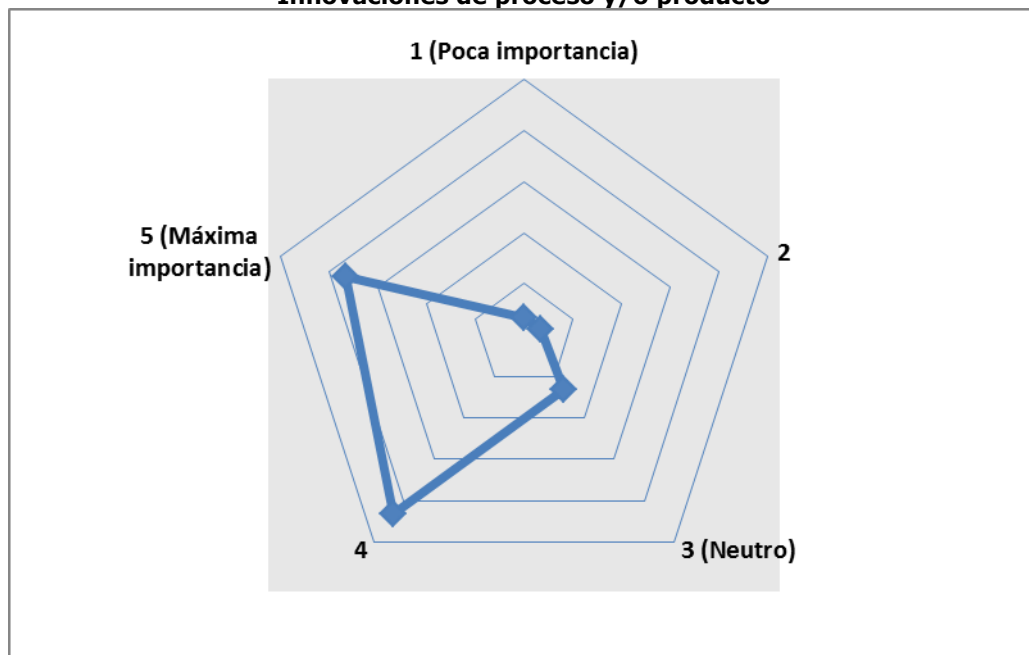


2.2.4 Análisis de las ESTRATEGIAS FUTURAS en las cooperativas seleccionadas

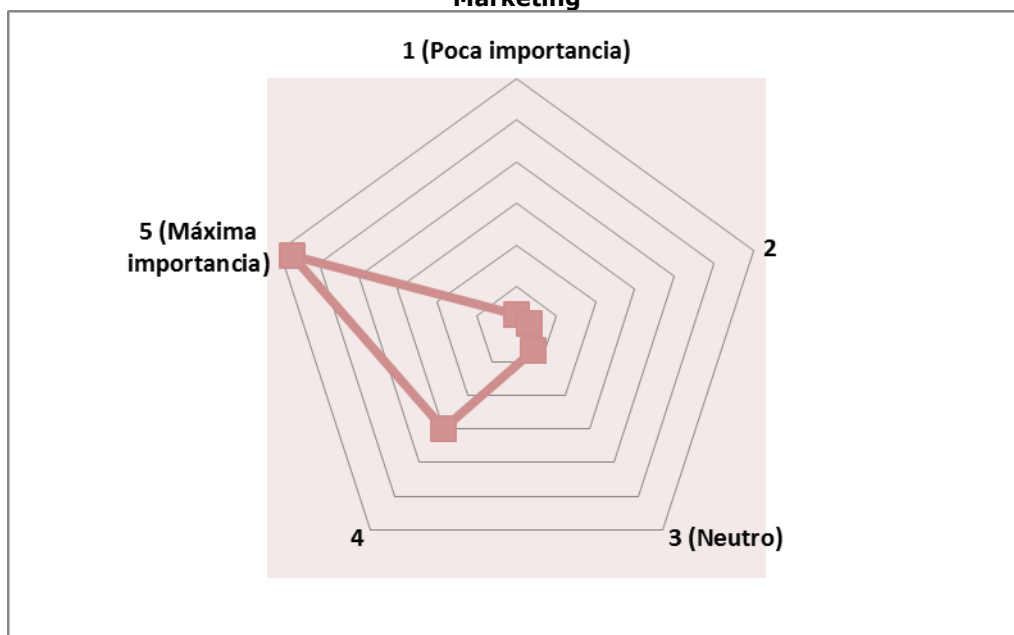
Respecto a las estrategias futuras que consideran prioritarias para mejorar su comercialización y la generación de valor añadido y mejora de las rentas de sus socios de base, consideran que el marketing y la expansión directa a nuevos mercados constituyen las mejores opciones. Las inversiones en infraestructuras y nuevas tecnologías la consideran una fase ya superada, así como que ya están situadas en los segmentos mas competitivos, y la mejora de costes no es una estrategia determinante.

ESTRATEGIAS DE FUTURO PARA MEJORAR:

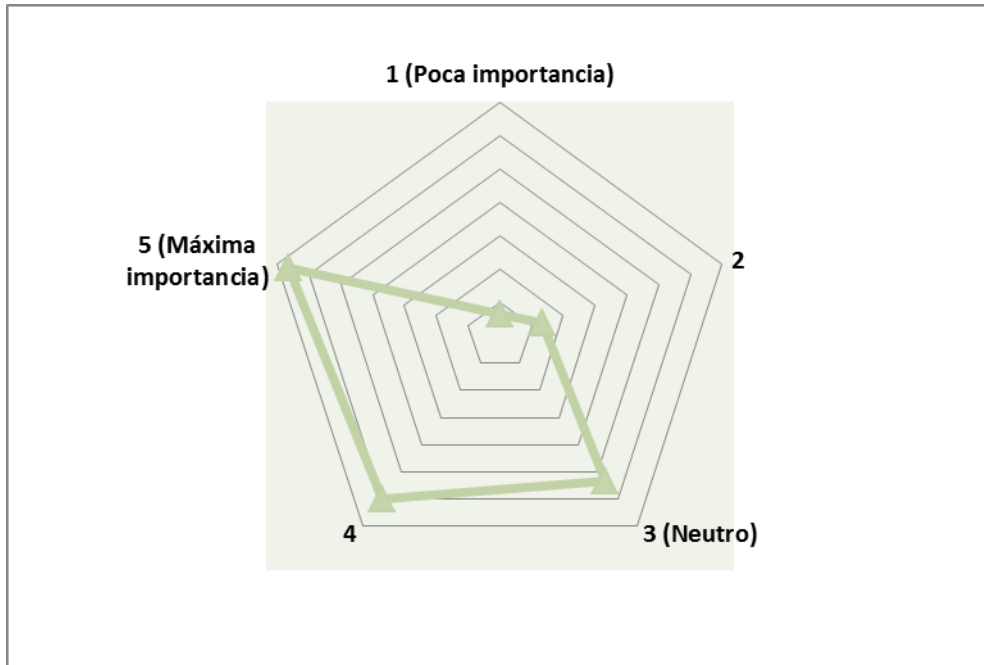
Innovaciones de proceso y/o producto



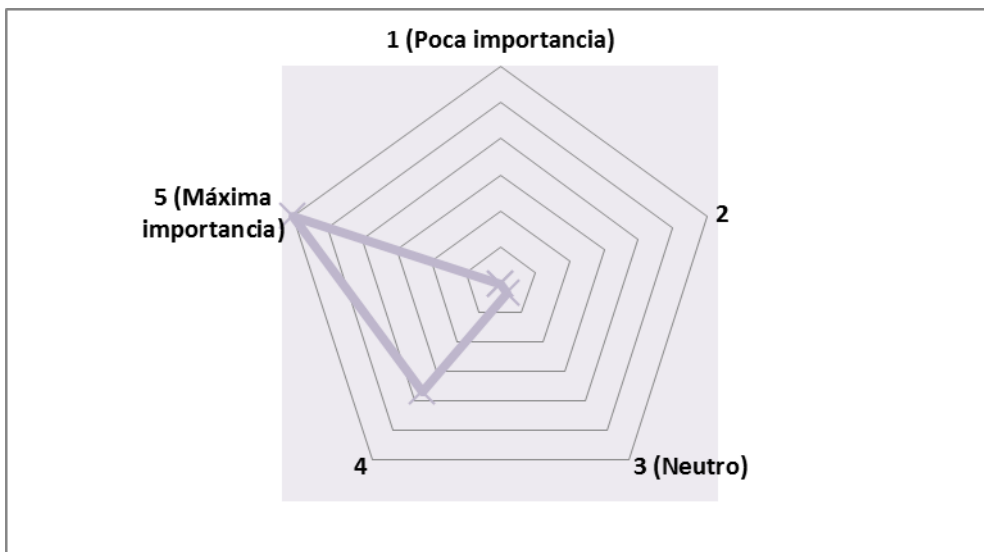
Marketing



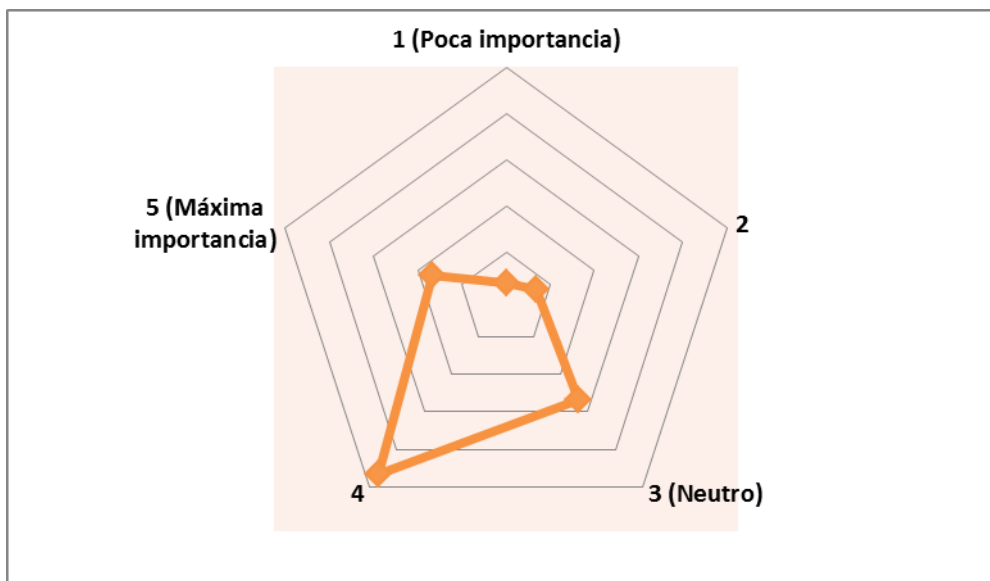
Mejora costes



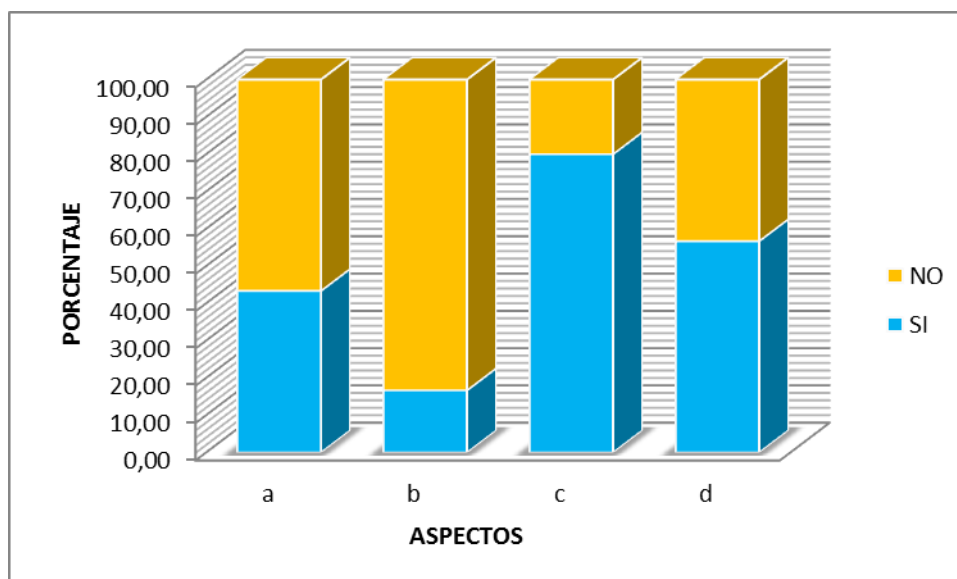
Nuevos mercados/ nuevos canales



Realización de inversiones en tecnología o infraestructuras



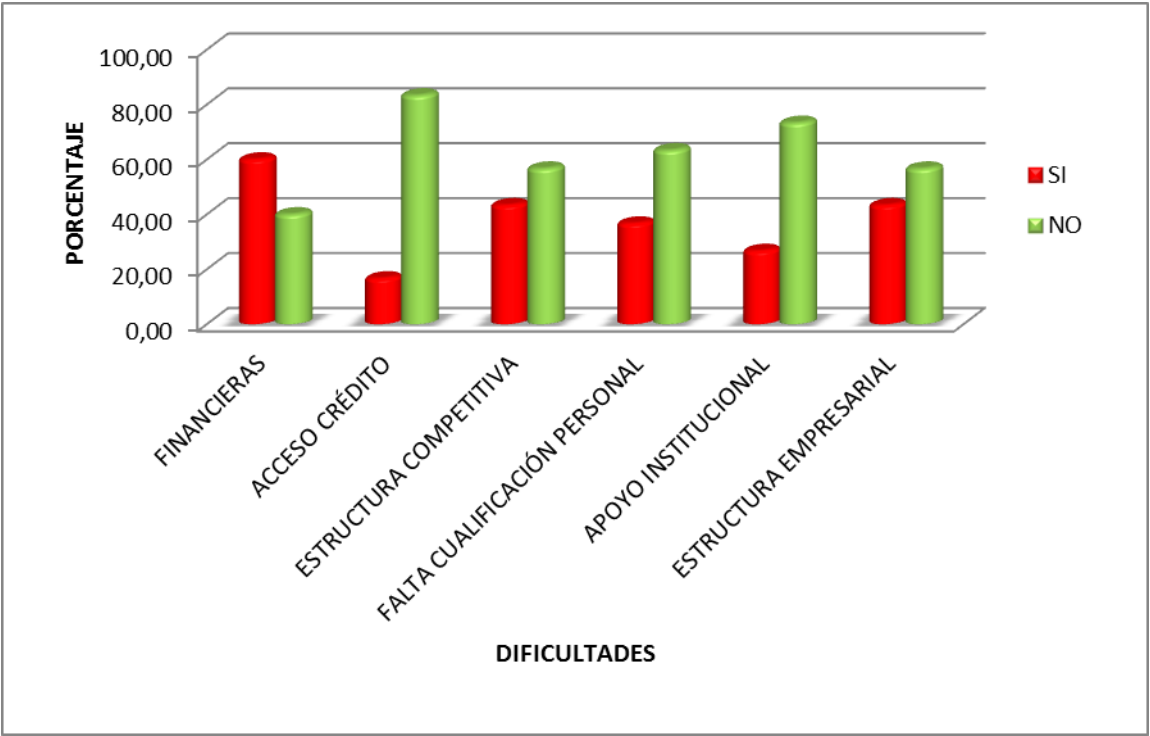
Claramente, puede observarse de sus respuestas e impresiones, que las cooperativas de CLM, no creen necesario el desarrollo de nuevos productos y optan claramente por la expansión más cuantitativa que cualitativa en introducirse en nuevos mercados y en utilizar nuevos canales de comercialización. Aunque resalta la necesidad, interiorizada, de hacer inversiones en marketing y comercialización, aunque luego no se lleva a la práctica en los momentos actuales.



- a. Potenciación de los productos existentes
- b. Desarrollo de nuevos productos
- c. Introducción en nuevos mercados
- d. Nuevos canales de comercialización

Los estrangulamientos los asimilan a las dificultades financieras para llevar a cabo la inversión en esta materia (pero, curiosamente, no consideran que el acceso al crédito sea una hándicap). El personal se considera capacitado para acometerlo así como ven suficiente el apoyo institucional (sobre todo por el apoyo a asistencia a Ferias y a la Promoción Exterior). Parecen señalar a la estructura empresarial y a su dimensión competitiva las mayores causas por las que se dificulta la comercialización de sus productos.

DIFICULTADES PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA AVANZADA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN:



2.3 La PAC y el apoyo público en el sector

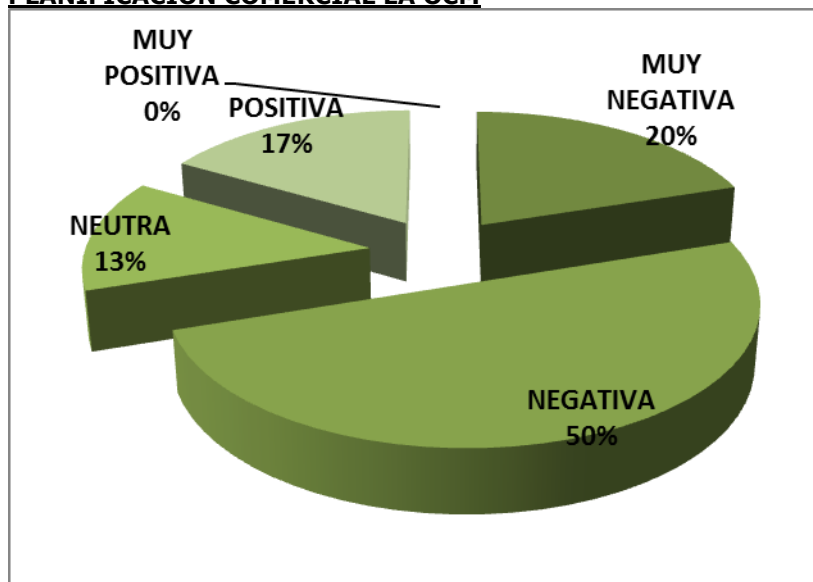
La actuación de la Política Agraria Común en el sector en Castilla-La Mancha, ha convertido a esta región en la principal (y a veces exclusiva) zona de aplicación de los fondos comunitarios. Las cooperativas de CLM eran muy dependientes de las destilaciones (sobre todo de las destilaciones para alcohol de uso de boca) y también ha sido receptora masiva de los fondos destinados al arranque de viñedo (unas 100.000 hectáreas han desaparecido en los últimos años, aunque el potencial productivo ha quedado intacto gracias a la actuación por la línea de reestructuración y reconversión del viñedo) Solamente, en la medida de promoción a terceros países, CLM no ha sido la principal beneficiaria como puede verse en la tabla.

Table 12 – Pagos presupuestarios recibidos de las medidas de la OCM del vino (Mill. Euros)

	CLM Media anual Campañas 2009-2011	ESPAÑA Media anual Campañas 2009-2011	CLM/ESP
1. Arranque	127,019	169,771	75
2.1. Promoción a terceros países	3,944	20,368	19
2.2. Reestructuración y reconversión	30,425	69,288	44
2.3. Inversiones en empresas	0	0	-
2.4 Destilaciones	76,704	109,366	70%
2. TOTAL MEDIDAS PROGRAMA NACIONAL DE APOYO	111,073	199,022	56%

Source: own elaboration with con FEAGA

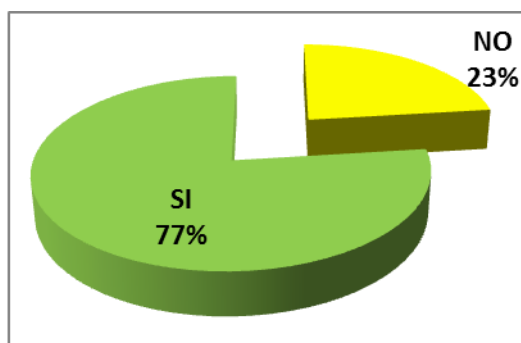
OPINIÓN DE LAS COOPERATIVAS RESPECTO A LA INCIDENCIA QUE HA TENIDO EN SU PLANIFICACIÓN COMERCIAL LA OCM



A pesar de la masiva llegada de fondos comunitarios de la OCM a Castilla-La Mancha, resulta curioso que la valoración de la regulación comunitaria a través de las normas de la OCM en vigor es considerada como negativa o muy negativa por el 70 % de las cooperativas. Sobre todo destaca la oposición a la desaparición de las destilaciones y la caída de precios que ha coincidido temporalmente a partir de 2008.

Ya se ha comentado que las medidas regulatorias de la OCM 2008, han provocado indirectamente el gran proceso de internacionalización que se ha producido en los últimos años.

PARTICIPACIÓN DE LA COOPERATIVA EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON FUNDACIÓN TIERRA DE VIÑEDOS:



En Castilla-La Mancha, a iniciativa del Gobierno regional, se puso en marcha una institución de carácter mixto publico-privado, Fundación Tierra de Viñedos, dónde las empresas y cooperativas del vino, debían aportar una cuota anual pro cada litro de vino procesado. A pesar de que la estrategia de este mecanismo era la comercialización, marketing y promoción de los vinos castellano manchegos, en decisiones mancomunadas a través de la Fundación Tierra de Viñedos, esta comercialización y promoción en común (con aportaciones privadas (de cooperativas e IOFs), y dónde se puede ver el alto grado de participación de las cooperativas) ha tenido unos resultados muy pobres, llegando a la desaparición de este mecanismo a partir de 2011 y ya en años anteriores apenas registraba actividad.

3.- ANALISIS DE RESULTADOS Y DIFERENCIAS ENTRE IOF'S Y COOEPRATIVAS

1. El tamaño de la empresa (nº de empleados) es independiente de ser IOFs o cooperativa. aunque destaca que las IOFs de mayor dimensión, suelen ser de menor tamaño que las cooperativas más grandes
2. Los empleados en el área comercial se vinculan más a IOFs que a cooperativas. Es uno de los grandes lastres de las cooperativas, la falta de comercialización directa y de relación con los canales HORECA y Distribución.
3. El vino a granel está asociado a las cooperativas, mientras que las IOFs distribuyen y venden mas segmentado entre vino a granel y embotellado.
4. Las IOFs comercializan más vino de calidad (DOP-IGP) y las cooperativas más de mesa y a granel. La posición en la cadena es más favorable para las IOFs.
5. Las cooperativas están asociadas a precios de ventas inferiores a los 5€/l, frente a las IOFs que aunque siguen esta línea, también venden a precios superiores. La adopción del embotellado y la estrategia de marca propia no ha sido relevante en el sector cooperativo de Castilla-La Mancha.
6. Tanto IOFs y cooperativas han experimentado un alto índice de internacionalización y exportan la mayor parte de sus producciones.

7. Las exportaciones a EEUU se asocian más a IOFs, mientras que la Unión Europea como destino está mas vinculada a cooperativas, en cambio a Asia la relación es indistinta. La proximidad de Francia, Italia y Portugal como principales destino de las ventas de vino a granel es determinante para las cooperativas.

3.1.- Resumen cualitativo de la verificación de hipótesis planteadas

Tabla 13 – Test de verificación de hipótesis de las estrategias de las cooperativas en el escenario de avance de la Globalización

HIPÓTESIS	Descripción de la Hipótesis	Contraste de la Hipótesis*
1	La integración vertical cooperativa es positiva y necesaria para la globalización.	Hipótesis solo parcialmente verificada- La integración vertical ha tenido casos de éxito y casos de fracaso en la última década, luego la valoración es ambivalente. Se han dado experiencias de integración menores, básicamente entre dos cooperativas cercanas y de una dimensión pequeña, para ahorro de costes de estructura, cerrando una de las dos plantas de transformación. El predominio de ventas a granel, muy dependiente de las coyunturas, ha impedido visualizar la necesidad de una mayor integración vertical, y los agricultores que ejercen de socios de base de las cooperativas de primer grado han demandado liquidaciones inmediatas, para disponer de liquidez, antes que la necesidad de aumentar sus rentas en el futuro que pudiese derivarse de la integración. Sin embargo la experiencia de la mayor cooperativa de segundo grado en CLM ha sido reveladora y confirma que cuando se realiza exitosamente la integración, esta hipótesis se cumple.
2	La integración cooperativa provoca avances en el desarrollo de marcas y amplitud de mercados de destino.	Aunque se han producido estrategias de desarrollo de marcas y embotellado, el cumplimiento de esta hipótesis se deriva mas en el plano cualitativo (imagen y calidad que han aportado estos cambios), que en el plano cuantitativo, ya que estos segmentos apenas han sido relevantes respecto al volumen total de ventas. Las experiencias de integración (en los casos exitosos) han desarrollado la calidad e imagen de los productos, y han conseguido un pequeño valor añadido y un mejor precio que las cooperativas de base circundantes, pero el precio ha respondido en mayor medida a la coyuntura general de las transacciones en el mercado de vino a granel.
3	Las estrategias más innovadoras viene de las cooperativas de mayor dimensión y tamaño.	Los avances en gobernanza, en inversiones de capital y en Desarrollo innovadores, han venido derivados, en CLM, más por la diferencia entre la existencia de capital humano y equipo de dirección más emprendedor, y ha estado vinculado a las cooperativas de mayor dimensión, que han conseguido economías de escala.
4	Las cooperativas agroalimentarias priman los objetivos económicos frente a los sociales para poder subsistir en el mundo competitivo y globalizado.	Se puede entender verificada la hipótesis, puesto que la totalidad de las cooperativas centran sus objetivos fundamentales en el plano económico, habiendo desaparecido, en la práctica, las cooperativas y entidades asociativas que priman el logro de objetivos sociales. Solamente puede entenderse una actividad en esta dirección, a las obras sociales, de las secciones de crédito adheridas a las cooperativas y de las cajas rurales locales, que destinan su excedente a la obra social, cuando se produce el beneficio que deriva de la intermediación financiera.
5	La estructuras federativas de las cooperativas son imprescindibles en un mundo global.	La federación de cooperativas castellanomanchega más influyente; Cooperativas Agroalimentarias de CLM, ha generado una serie de servicios, de seguros, asesoramiento, intermediación, gestión, verdaderamente importante, que validaría la hipótesis. Sin embargo otras experiencias federativas que han existido durante esta década, v.gr. Fundación de Tierras de Viñedos, han puesto en serias dudas las ventajas en eficiencia de las estructuras federativas.
6	La colaboración cooperativa en todas las fases de la cadena productiva y comercial es necesaria..	El proceso de colaboraciones entre cooperativas e IOFs ha crecido significativamente en los últimos diez años, pero sigue habiendo intereses muy contrapuestos. El principal motivo de las colaboraciones ha sido la puesta en el mercado de los grandes volúmenes de vino transformado (grandes empresas compran directamente a las cooperativas a granel para luego envasarlo o introducirlo a la gran distribución como marcas blancas). También se ha forzado la estrategias de ventas enlazadas (sobre todo de vino tinto con vino blanco, de menor salida comercial pro su mayor abundancia en CLM, con la mayoría de viñedo de la variedad airén). En los últimos años la cooperación ha sido intercooperativas y para el hecho de la promoción en terceros países y en la UE (sobre todo la asistencia conjunta a Ferias)

4.- CONCLUSIONES

La estrategia seguida por las Cooperativas del sector del vino en Castilla-La Mancha en la última década ha venido apoyada en tres grandes procesos:

- La necesidad de liquidez para el retorno cooperativo a los socios y la salida inmediata de stocks para liberar el almacenamiento utilizado. Este condicionante ha hecho que las ventas a granel hayan sido predominantes y fuente de apalancamiento financiero para el funcionamiento de la cooperativa.
- En segundo lugar, el proceso de embotellado y adopción de marcas propias ha sido casi generalizado, pero su incidencia ha sido más cualitativa que cuantitativa. La imagen del embotellado y de la marca ha servido para trasladar una visión de mayor calidad del producto y una vía de promoción y marketing, aunque luego no haya tenido incidencia real, en términos cuantitativos pues el volumen de este tipo de ventas ha sido muy poco significativo.
- En tercer lugar, ha sido relevante la necesidad de poder ir amortizando las inversiones efectuadas en la fase de transformación e industrialización (equipos de frío y almacenamiento metálicos de última generación, sobre todo), que fue masiva y de gran cuantía económica, en todas las cooperativas, pero que ha provocado que en las fases de precios muy bajos de los gránulos, hubiese grandes problemas en la viabilidad financiera de ir asumiendo las cuotas de amortización de los préstamos incurridos (y todo ello pese a que desde el gobierno Regional se apoyó generosamente, subvencionando en porcentajes importantes este tipo de inversiones).
-

En estas coordenadas, ha habido un proceso de dependencia de las cooperativas respecto a las grandes IOFs y a las empresas de distribución. Respecto a las bodegas grandes, éstas han aprovechado la compra de la materia prima a las cooperativas para realizar sus envasados a muy bajo precio y con una alta calidad, y en el caso de la distribución ha servido para que algunos de los grandes supermercados hayan utilizado el vino de las cooperativas para envasar sus 'marcas blancas'.

También se han producido acuerdos colusivos de ventas por 'paquetes', pero más entre la conjunción de vinos de variedades tintas con vinos de variedades blancas que en los paquetes de vino a granel junto a vino embotellado.

La experiencia de integración cooperativa presenta una experiencia muy exitosa en Castilla-La Mancha, centrada siempre en el ámbito de los grandes volúmenes de venta de vino a granel. El traslado de este dinamismo comercial (aprovechando el boom de la presencia en los mercados mundiales del vino manchego) a las cooperativas de base y a sus socios presenta aspectos muy positivos y consolidan el espíritu cooperativo y las ventajas del asociacionismo dentro del sector.

La dinámica del corto plazo y la sumisión de la política comercial a la necesidad de distribuir anticipos de campaña a los socios, condiciona claramente las estrategias de modernización de las cooperativas. Aunque hay que señalar la clara diferenciación entre las cooperativas de mayor tamaño (situadas en el centro de la Mancha y en la Manchuela) y las que procesan volúmenes muy limitados de recogida de uva.

En este marco, el elemento mas definitorio y trascendental ha sido la internacionalización, en los últimos años se ha producido un acelerado proceso de apertura y comercialización en los mercados internacionales, en el vino español, y las cooperativas manchegas han sido determinantes en el segmento más importante (en términos cuantitativos) del vino a granel y de mosto. La apuesta por la internacionalización ha sido la principal base de la estrategia cooperativa de actuación en los mercados, las relaciones consolidadas con los países más próximos (sobre todo Francia y Portugal, y en ocasiones, de malas cosechas, también Italia) y que son los principales importadores de vino a granel, ha sido muy importante en este proceso. Los vinos con DO/IGP en Castilla-La Mancha han sido secundarios en este proceso, pese a tener grandes territorios con DO como “La Mancha” o “Valdepeñas”, puesto que incluso las exportaciones de vinos con DO/IGP a granel han sido mas importantes que los vinos, con este distintivo, embotellados. Aunque en el plano más cualitativo han tenido una especial incidencia en la imagen y en el plano de la calidad que ha servido de efecto ‘arrastre’ para la salida en grandes volúmenes de los gráneles (ayudados por el precio mas competitivo de los mercados mundiales).

Los riesgos a futuro para las cooperativas pueden radicar en las consecuencias del boom de los mercados del vino a granel, que está tirando al alza los precios, y esto puede suponer el aumento de costes unitarios por el aumento de los precios de la materia prima para el producto embotellado o envasado, lo que puede repercutir en la competitividad de estos segmentos, en un contexto que la tendencia internacional es ajustar mucho los precios por la gran proliferación de marcas y territorios presentes y la presencia de los grandes operadores mundiales con volúmenes importantes en los segmentos más bajos de precios. Por otra parte, la debilidad de un gran número de cooperativas de pequeña dimensión, va a forzar la integración inmediata aunque sea en escala corta (cercanía de los municipios) para ahorrar costes de estructura. También existe un riesgo si no se fuerza un cambio de mentalidad para la modernización de la gobernanza y el aprovechamiento de coyunturas de precios altos, para procesos de innovación y cambios en los métodos de comercialización, sobre todo segmentando y diversificando, productos, mecanismos y mercados de destino.

En lo que se refiere a la PAC, la visión generalizada en Castilla-La Mancha de la aplicación de la OCM de 2008, era muy negativa, por la gran situación de riesgo y vulnerabilidad que generaba, derivada de la desaparición en las campañas próximas de las destilaciones subvencionadas, así como, por la medida de arranque de viñedo fuertemente apoyada por la vía presupuestaria. Mientras que la desaparición de las destilaciones, que suponían en muchas campañas más del 25% del total del vino disponible en Castilla-La Mancha, ha provocado el incentivo a la ineludible internacionalización y la salida obligada a los mercados exteriores, que

ha propiciado avances significativos en la competitividad. Por su parte el arranque de viñedo ha sido de un nivel muy importante, aunque se ha centrado en las viñas menos productivas y se ha compensado con el aumento de rendimientos propiciado por la transformación en regadío, muchas veces subvencionada en los planes de restructuración y reconversión del viñedo de la propia OCM.

En definitiva, un cambio trascendental puede derivarse del aprendizaje de las estrategias cooperativas del vino en la última década: a) la necesidad de eliminar el riesgo de dependencia de la coyuntura y aminorar la vulnerabilidad exógena que tienen las cooperativas; b) los cambios en las mentalidades al uso de la gobernanza asociativa, que debería ser propiciado por el necesario e imprescindible relevo generacional; c) la estrategia de integración debe acompañarse con procesos de avances cualitativos en comercialización y marketing en los segmentos más altos; d) derivado de lo anterior es imprescindible que las grandes cooperativas presentes en CLM si posicionen en un nivel de mayor poder de negociación en la cadena, tanto frente a las grandes bodegas IOFs como a la gran distribución; e) el apoyo público de la nueva PAC debe incidir en un apoyo diferenciado y estratégico para la economía social; f) es fundamental que las cooperativas se conciencien de la necesidad de desarrollar vías de ingresos complementarias para sus socios: dieta mediterránea, otros productos saludables (de menor graduación alcohólica), enoturismo, etc.

Finalmente la conclusión de mayor calado, es la generalización de los resultados al ámbito cooperativo y agroalimentario, y que permite afirmar que las cooperativas representan un modelo social y económico muy avanzado y de vanguardia, para desenvolverse en el paradigma de la globalización, además de ser un sector determinante de resistencia y resiliencia ante crisis económicas como la que venimos padeciendo y un modelo social que prima los intereses de los pequeños productores y del mundo rural frente a los intereses más espurios de las empresas capitalistas y las grandes corporaciones multinacionales.