

ACTUACIÓN COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS: ANÁLISIS CRÍTICO DEL CASO MONTILLA-MORILES

Por
TOMÁS DE HARO GIMÉNEZ y A. C. GÓMEZ MUÑOZ (*)

I. INTRODUCCIÓN

EL concepto de cooperativa como empresa, es decir, como entidad destinada a obtener beneficios, viene siendo aceptado de forma general en nuestros días.

Esto, que parece algo obvio, ha supuesto en el pasado (y aún hoy en la mente de algún legislador) un motivo de debate y controversia. En efecto, existe tradicionalmente un alto grado de confusión en cuanto a las motivaciones económicas en la constitución de sociedades cooperativas. Como indica Caballer (1981), algo tan claro como intentar aumentar las ganancias de los agricultores se suele ver torpemente enmascarado en las declaraciones de objetivos de las cooperativas por frases como «conseguir una vida digna para el campesino», o «aumentar las rentas del agricultor». Y ello en aras de mantener una concepción de cooperativa como asociación «sin fines de lucro», algo que en el moderno concepto de cooperativa tiende a eliminarse, como destacan, entre otros: Caldentey (1986), y Domingo y Romero (1987).

Esta situación ha resultado determinante en el advenimiento de un cierto estado de «letargo» en la mayoría de las cooperativas agra-

(*) Dpto. de Economía y Sociología Agrarias de la Universidad de Córdoba.
— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 151 (enero-marzo).

rias, al derivar la falta de ánimo de lucro en falta de competitividad, tanto por motivos de mentalización en los Consejos Rectores y socios en general como por las limitaciones impuestas por una legislación restrictiva.

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: como indica Caballer (1981), 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.

Ambos efectos, además, 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 resultado es una situación cíclica con declives desesperados y auges relativos, es decir, con un nivel medio de simple supervivencia —el «letargo» a que antes nos hemos referido—, donde sólo se detecta un alto grado de insatisfacción cuando la situación es crítica.

II. COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS

Es un dato conocido que en España el porcentaje de la producción agraria que pasa para su comercialización por empresas cooperativas sería bastante escaso (inferior al 8 %) si no fuera por los sectores del vino y del aceite. También el algodón presenta un elevado porcentaje de cooperativización, aunque cuantitativamente su importancia como sector es menor.

Sin embargo, paradójicamente, ello suele ser utilizado como argumento para justificar el escaso desarrollo del cooperativismo en España, pues justamente en estos sectores más cooperativizados es donde queda más de manifiesto el hecho de que la labor de la cooperativa suele limitarse a un primera transformación de la materia prima en un producto elaborado que sigue incorporando poco valor añadido (vino del año a granel, aceite virgen a granel o algodón desmotado). Las cooperativas rara vez avanzan más en el proceso de transformación o presentación y distribución de estos productos hasta la forma y lugar en que el consumidor final lo demanda.

El caso del sector vitivinícola es tal vez el más claro a este respecto, así como, el más extendido a todas las regiones españolas. Se trata de un sector con lo que podríamos denominar «vocación cooperativa» natural: gran número de pequeños productores de materia prima que deben vender su uva (o, en algunos casos, vino del año elaborado en pequeños lagares) a medianas y grandes empresas que elaboran, envejecen (en su caso), embotellan y distribuyen el vino a los centros de consumo; un caso de oligopolio zonal reforzado por la distinta especialización productiva por zonas, en cuanto a tipos de vino producido. Es, pues, el caldo de cultivo perfecto para que los productores decidan asociarse y aumentar así su poder de contratación, elaborando su propio vino.

En los últimos años nos hemos encontrado dentro de lo que podemos calificar como período de crisis del mercado de vino, debido, amén de otros factores, a la tendencia a la baja de la demanda.

Ello se ha hecho notar de forma particular en las zonas en que el grueso de su producción lo constituye el vino tipo «fino», que se consume como aperitivo y por lo consiguiente ha sufrido muy especialmente la competencia de la cerveza y otras bebidas. Pues bien, la zona que más depende de este tipo de vino es la de Montilla-Moriles (1). Puede resultar, por tanto, interesante analizar la situación de las cooperativas de esta zona, sus características, comportamiento y perspectivas ante el futuro que le espera al mercado del vino.

III. LA ZONA DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN MONTILLA-MORILES

Situada al sur de la provincia de Córdoba, y tradicional productora de vinos generosos, la zona de Montilla-Moriles goza de Denominación de Origen desde 1945.

La *Zona de Producción* (que aparece delimitada en el mapa incluido en el Anexo) abarca en su totalidad los términos municipales de Montilla, Moriles, Montalbán, Monturque, Nueva Carteya, Doña Mencía y Puente Genil, y en parte a los de Aguilar de la Frontera, Montemayor, Fernán, Núñez, La Rambla, Santaella, Lucena, Cabra, Baena, Castro del Río y Espejo. Se trata de prácticamente, toda la comarca «Campiña Alta» y una parte de la «Campiña Baja» (según denominación del MAPA).

Se reconoce una «Subzona de calidad Superior» que comprende la Sierra de Montilla y Pagos Altos de Moriles, que afecta también a otros municipios adyacentes además de los toponímicamente reflejados.

Como factores técnicos básicos de la zona, que influyen en el producto final obtenido, deben citarse: el *suelo*, con las características «albarizas» (principalmente, en la zona de calidad superior), asentado sobre margas calizas con capacidad de retención de agua y de drenaje y un contenido no excesivo en materia orgánica, ondulado o con moderada pendiente; el *clima*, con veranos cálidos y secos

(1) Jerez también produce este tipo de vino, pero tiene su producción más diversificada y además parte de una situación de mejor posicionamiento en el mercado.

e inviernos fríos y generalmente lluviosos; la *variedad* «Pedro Ximénez», que ocupa el 85 % del viñedo de la zona; la elevada *edad* del viñedo, especialmente, del de calidad superior; las específicas *técnicas* de cultivo y elaboración; y la *crianza* biológica y/u oxidativa en botas de roble por el sistema de «criaderas y soleras».

Así se obtienen vinos con un elevado grado alcohólico natural, siendo los más representativos el «fino» (el más importante y característico), «amontillado», «oloroso» y «Pedro Ximénez» (dulce), a los que en años recientes se han venido a sumar los vinos «jóvenes» de mesa, sin crianza. El Consejo Regulador ampara también el vino «mosto» (vino del año) siempre que sea enriquecido con al menos un 10 % de vino de crianza.

En cuanto a los factores de tipo socioeconómico que definen la zona, cabe citar como más importantes: un elevado grado de *minifundismo* en las explotaciones vitícolas (3 Has de media y un 70 % con menos de 5 Has), con una gran parcelación (1, 2 Has de media y un 70 % con menos de 1 Ha); absoluto predominio del *régimen de explotación directa* (99 %), sobre el arrendamiento o la aparcería; y una estructura empresarial en cuanto a *elaboración, crianza, embotellado y expedición* de vino basada en empresas familiares, cooperativas y sociedades mercantiles donde éstas últimas realizan todas las operaciones citadas mientras que las dos primeras se limitan, generalmente, a la primera de ellas. Este último punto y sus consecuencias sobre el vino producido tienen suficiente importancia a efectos de nuestro trabajo como para dedicarles un epígrafe aparte.

IV. LAS COOPERATIVAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ZONA

En la actualidad existen en la zona Montilla-Moriles 20 cooperativas de elaboración de vino, cuya relación aparece en el Anexo. A excepción de Montalbán, Santaella y Fernán Núñez, todos los municipios con territorio en la Denominación poseen su propia cooperativa, en ocasiones más de una (tres en Montilla, y dos en Moriles, Montemayor, Aguilar y Lucena); los motivos de esta duplicidad serán analizados posteriormente.

Será conveniente enmarcar la actividad de las cooperativas dentro de la estructura productiva general de la zona, lo cual hacemos brevemente a continuación.

En la actualidad se estima que existen unas 240 empresas productoras de vino en la zona (algo más si se habla de número de establecimientos), de las cuales más del 50 % se hallan en el término municipal de Montilla.

La capacidad total de fermentación (más de 1.700.000 Hl) supera ampliamente a la actual producción, lo que origina un alto grado de infrautilización de las instalaciones. La capacidad de maderización es muy inferior, en torno a los 800.000 Hl.

Casi la mitad de las instalaciones de fermentación, y del vino mosto producido, se halla en manos de empresas cooperativas, que en su mayoría no se realizan crianza en madera, vendiendo su vino a las grandes empresas comerciales dentro o fuera de la zona, las cuales llevan a cabo la crianza y el embotellado. Existe, además, un elevado número de pequeños lagares y bodegas particulares (un 75 % del total), que generalmente molturan su propia uva y poseen una baja capacidad de crianza. Aquí quedarían también incluídas las bodegas situadas en zonas de consumo, sobre todo en la capital (hay que decir que ésta está reconocida como zona de crianza, aunque no de producción).

Para terminar, y a fin de dar una idea global de la estructura industrial del sector, diremos que el 70 % de los establecimientos de fermentación tienen menos de 5.000 Hl de capacidad y sólo un 8 % más de 20.000 Hl; entre estos últimos se encuentran 15 de las 20 cooperativas, hallándose la mayor parte de las instalaciones en estado tecnológico deficiente. En lo que respecta a la crianza, también un 70 % de las empresas tiene una capacidad de maderización inferior a 5.000 Hl., mientras que sólo hay 19 empresas con más de 10.000 Hl (ninguna de ellas cooperativa), copando el 67 % de la capacidad total de crianza.

A continuación se realizará un análisis de la situación en que se encuentran las cooperativas de la zona en base a una información directa obtenida de las propias cooperativas.

V. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS DE MONTILLA-MORILES

V.1. *Características generales*

Las cifras que vamos a mencionar en este apartado, son fruto de *entrevistas personales realizadas* a principios de 1989, a todas y

cada una de las veinte cooperativas existentes en la zona. Las personas entrevistadas en cada caso fueron los presidentes de las cooperativas y/u otros miembros del Consejo Rector.

De las mencionadas entrevistas extraemos en primer lugar que las cooperativas más antiguas están situadas en Moriles (1955), y Montilla (1959). Del otro lado, es decir, las que se han constituido más recientemente son la tercera de las existentes en Montilla (1980), la del Espejo (1979) y la segunda de Montemayor (1978). La quince restantes cooperativas de vino de la zona Montilla-Moriles se fundaron entre los años 1963 y 1973.

La mayoría de las cooperativas se dedican exclusivamente a la actividad vinícola. Sólo existe una (la más reciente), que entre sus actividades contempla también la elaboración del aceite de oliva.

En relación al número de socios, podemos establecer cuatro estratos: las cooperativas que poseen menos de 100 socios, las que incluyen un número de socios superior a 100 pero inferior a 200, las que poseen entre 200 y 500 socios y aquéllas cuyo número de socios es igual o superior a 500.

En base a estos cuatro estratos se ha elaborado el cuadro n.º 1 en el que se expresan los datos relativos a socios y superficie de viña.

Hay que indicar que esta estratificación se ha realizado tomando como base los socios efectivos (activos) de las cooperativas, si bien

Cuadro n.º 1

DATOS RELATIVOS A SOCIOS Y SUPERFICIE DE VIÑA

Dimensión según N.º Socios	Número de Coop.	Socios		SUPERFICIE DE VIÑA			
		N.º Total	%	SUPERFICIE TOTAL		SUPERFICIE MEDIA	
				Has	%	Has/ coop.	Has/socio
0-100	7	465	11,7	1.161	13,7	166	2,50
100-200	6	886	22,4	2.100	24,7	350	2,37
200-500	5	1.547	39,1	2.835	33,4	567	1,83
± 500	2	1.060	26,8	2.400	28,2	1.200	2,26
TOTAL	20	3.958	100	8.496	100	425	2,15

Fuente: Elaboración propia.

el número de socios que legalmente pertenecen a las cooperativas puede ser superior. En total, los 3.958 socios que aparecen en el Cuadro n.º 1 se convertirían en unos 4.200 si consideráramos todos los que legalmente pertenecen a cada cooperativa.

Del cuadro n.º 1 puede comentarse lo siguiente:

- Las cooperativas asocian a unos 4.000 viticultores con una superficie de unas 8.500 Has de viña. Esto puede suponer un 50-55 % del total de viñedo de la zona de denominación de origen.
- La superficie media es sólo de 2,15 Has/socio, cifra que, comparada con las 3 Has/viticultor que existe en el conjunto de la denominación de origen pone de manifiesto el hecho de que, como media, el viticultor perteneciente a una cooperativa posee un tamaño de explotación inferior al del viticultor no cooperativista. Este hecho se corrobora, además, en todos los estratos contemplados, pues el que presenta mayor superficie media (2,5 has/socio) tampoco alcanza dicho tamaño medio de la zona.
- Se aprecia una tendencia en los distintos estratos en el sentido de que a mayor número de socios, estos son más pequeños. Sin embargo, las cooperativas cuyo número de socios está comprendido entre 200 y 500 rompen dicha tendencia, pues presentan una superficie media por viticultor inferior a la del siguiente estrato (> 500 socios); es el único grupo de cooperativas que presenta un ratio (1,83) inferior a la media (2,15 Has/socio).

En la entrevista realizada a las cooperativas se les preguntaba también acerca de la *cuota de entrada* establecida para la incorporación de nuevos miembros, así como sobre los *servicios* que prestan a sus miembros.

Respecto a la *cuota de entrada* resultó ser muy variable de unas cooperativas a otras aunque, en general, no tienen incidencia directa sobre el número de socios que posee cada cooperativa.

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 Denominación de Origen del pago de la cuota correspondiente a la viña de sus socios, imputando luego a estos la cantidad correspondiente cuando les realiza la liquidación de la uva.

Respecto a la infraestructura de *instalaciones en general*, las 20 cooperativas de la zona poseen unas 44 Has, de las que una sexta parte (76.000 m²) está ocupada por construcciones vinícolas. De estos 76.000 m², unos 2.000 están ocupados por oficinas y salones de reuniones.

Las labores administrativas se realizan sin apenas infraestructura material ya que, si bien es cierto que todas las cooperativas disponen de línea telefónica, máquina de escribir y calculadora, no es menos cierto que otros elementos materiales como los ordenadores y las fotocopiadoras son todavía escasos: sólo nueve cooperativas disponen de ordenador y sólo tres de fotocopiadora.

A la deficiente infraestructura administrativa material se suma la carencia de personal a tiempo completo dedicado a las labores administrativas. En efecto, según las entrevistas realizadas, en diez de las veinte cooperativas no existe personal dedicado exclusivamente a tareas administrativas, y sólo dos cooperativas emplean más de una persona a tiempo completo para su gestión administrativa. Existen incluso 2 cooperativas que no emplean a nadie (ni en administración ni en bodega) a tiempo completo.

El *personal eventual* utilizado por las cooperativas es contratado, sobre todo, para realizar las labores de lagar derivadas de la vendimia. Es importante resaltar, por su incidencia social, que las cooperativas vitivinícolas de Montilla-Moriles suelen pagar más de 21.000 jornales al año, de los que las dos cooperativas con mayor número de socios (> 500) suelen pagar unos 7.000 jornales, es decir, una tercera parte. Es importante resaltar también que, además de las dos cooperativas citadas, existen otras dos que —al elaborar asiduamente cantidades importantes de vino «Pedro Ximénez», que requiere la utilización de mucha mano de obra en las labores de extensión y «soleo» de la uva— contratan anualmente más de 7.000 jornales. Por consiguiente, estas cuatro coo-

perativas concentran las 2/3 partes del total de jornales pagados en un año por el conjunto de las cooperativas vitivinícolas de la zona.

V.2. Instalaciones para producción de vino

Las instalaciones vinícolas que poseen las cooperativas son importantes, sobre todo, en lo que se refiere a capacidad de molturación de uva (prensas) y a depósito de fermentación (conos y depósitos de acero inoxidable).

Así, puede estimarse que entre las 20 cooperativas existentes en la zona poseen una *capacidad de estrujado y prensado de uva* equivalente a 400.000 Kg/hora, lo cual supone que la vendimia de la uva de sus socios podría realizarse en tres o cuatro semanas funcionando las prensas a razón de sólo 8-10 horas diarias. Esta capacidad de molturación de uva difiere bastante de unas cooperativas a otras, existiendo seis cooperativas cuyas prensas pueden molturar hasta 10.000 Kg de uva/hora, tres entre 20.000 y 30.000 kg/hora y otras tres cooperativas que sobrepasan los 30.000 kg/hora. Resulta, pues, que la capacidad de estrujado y prensado de uva está concentrada en pocas cooperativas puesto que entre las seis mayores acaparan alrededor del 50 % de la capacidad total.

Por lo que se refiere a la *capacidad de fermentación*, las entrevistas realizadas permiten exponer las cifras que aparecen en el cuadro n.º 2.

Cuadro n.º 2

CAPACIDAD DE FERMENTACIÓN

Dimensión según la capacidad de fermentación (HL)	Número de Cooperativas	Total capacidad de fermentación	
		HL	%
0-10.000	0	0	—
10.000-20.000	5	81.000	10,1
20.000-30.000	4	101.000	12,7
30.000-50.000	7	278.000	34,8
> 50.000	4	339.000	42,4
TOTAL	20	799.000	100

Fuente: Elaboración propia.

De los aproximadamente 800.000 HI, la mayoría (744.000 HI) corresponden al sistema clásico de conos de fermentación y el resto (55.000 HI), se refiere a depósitos de acero inoxidable, existiendo la tendencia a ir incrementando estos. De hecho, en el momento de realizar las entrevistas algunas cooperativas tenían ya aprobados proyectos de instalación de depósitos de acero inoxidable.

Esta *capacidad de fermentación* que poseen las cooperativas supone el 40-45 % de la existente en el conjunto de la zona Montilla-Moriles, siendo de destacar que todas las cooperativas superan los 10.000 HI de capacidad instalada y que existen cuatro cooperativas cuyos depósitos de fermentación pueden almacenar por encima de los 50.000 HI, lo cual supone entre las cuatro el 42,4 % del total de las cooperativas y alrededor del 20 % de la capacidad existente en toda la zona de la denominación de origen.

Otras instalaciones para vino que poseen importancia son las que se refieren a la *capacidad de maderización* ya que el proceso de crianza del vino Montilla-Moriles exige el paso por botas de roble. En relación a este aspecto, las cooperativas destacan en sentido negativo, ya que sólo poseen 41,650 HI según las entrevistas realizadas, lo cual puede suponer sólo un 5-6 % del total existente en la zona. En el Cuadro n.º 3 se exponen los datos referentes a capacidad de maderización.

Cuadro n.º 3

CAPACIDAD DE MADERIZACIÓN

Dimensión según la capacidad de maderización (HI)	Número de Cooperativas	Total capacidad de maderización	
		HI	%
0-500	10	1.050	2,5
500-1.000	3	1.850	4,4
1.000-5.000	4	8.950	21,5
5.000-10.000	3	29.800	71,6
> 10.000	0	0	—
TOTAL	20	41.650	100

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al Cuadro n.º 3 conviene precisar los siguientes aspectos:

- De las 10 cooperativas que poseen menos de 500 Hl de madera, cinco no poseen absolutamente ninguna bota.
- Las tres cooperativas que concentran el 71,6 % de la capacidad de maderización (las del estrato 5.000-10.000) tienen dimensión similar, rondando los 10.000 Hl de madera cada una. Precisamente, estas tres cooperativas son las únicas que disponen de líneas de embotellado y marcas comerciales.
- Ninguna cooperativa posee más de 10.000 Hl de capacidad de maderización.

Esta escasa capacidad de madera que poseen las cooperativas es un factor limitante de gran importancia. En efecto, si consideramos que de los 41.650 Hl de que disponen, alrededor de la tercera parte (13.900 Hl) corresponden a las botas de solera y que se realizan dos o tres «sacas» al año, a razón de un 30-40 % del vino existente en las botas de solera, se puede estimar que el volumen actual de vino de crianza puede rondar los 12.000-12.500 Hl, lo cual es una cantidad ínfima no ya sobre los 800.000 Hl de capacidad de fermentación, sino también sobre los alrededor de 400.000 Hl/año en que puede estimarse el volumen de vino elaborado por las cooperativas en un año medio.

Quiere ello decir que el conjunto de las 20 cooperativas de Montilla-Moriles posee una *capacidad de crianza de sólo un 3 % del total de vino elaborado* en un año de cosecha media.

V.3. *Suministro de uva y producción de vino*

Otros aspectos interesantes de analizar son los referentes al suministro de uva a las cooperativas por parte de sus socios y la producción de vino de aquéllas. para ello hemos elaborado el Cuadro n.º 4 en el que se reflejan dichos aspectos distinguiendo unas cooperativas de otras en función del número de socios que las constituyen.

El Cuadro n.º 4 pone de manifiesto que, dependiendo de los años, las cooperativas vitivinícolas de la zona Montilla-Moriles reciben de sus socios unas 55.000-78.000 Tm de uva, las cuales vienen a suponer alrededor del 55 % de la producción total de la zona. Ade-

Cuadro n.º 4

SUMINISTRO DE UVA Y PRODUCCIÓN DE VINO

Dimensión según número de socios	Número de cooperativa	TOTAL UVA SUMINISTRADA (Tm.)				PRODUCCIÓN DE VINO (HL)				
		Campaña 85/86	Campaña 86/87	Campaña 87/88	Campaña 88/89	Media 4 campañas	Campaña 86/87	Campaña 87/88	Campaña 88/89	Media 4 campañas
0-100	7	7.121	7.125	9.669	8.858	8.193	50.284	63.708	56.112	54.063
100-200	6	14.446	13.357	16.620	11.930	14.088	78.879	95.496	90.512	85.130
200-500	5	21.822	19.450	29.562	25.650	24.121	141.123	189.107	167.233	156.888
> 500	2	13.800	14.920	22.120	20.000	17.710	87.000	154.000	147.000	121.750
TOTAL	20	57.189	54.852	77.971	66.438	64.112	306.942	502.311	460.857	405.261

Fuente: Elaboración propia.

más, entre las siete cooperativas con mayor número de socios concentran las dos terceras partes de la uva de Montilla-Moriles.

El precio por Kg de uva que recibe el viticultor va en relación con el precio conseguido en la venta del vino. La liquidación se realiza generalmente en base al grado Beaumé, aunque dos o tres cooperativas la hacen en función del grado alcohólico. También suelen existir primas a la uva procedente de la denominada subzona de calidad superior y a la uva pasera.

Los niveles de *producción de vino* están relacionados con el volumen de uva prensada. Las cifras oscilan de unos años a otros entre 300.000 Hl y 500.000 Hl (véase el Cuadro n.º 4), pudiendo estimarse como cifra media unos 405.000 Hl anuales, lo que supone el 50-55 % del total de la zona. Nos estamos refiriendo a vino del año o vino «mosto», del cual las posibilidades de producir vino de crianza se reducen a 12.000-12.500 Hl/año, según hemos comentado anteriormente. De este mosto producido en las cooperativas, sólo un pequeño porcentaje (5-6 %) procede de viñas situadas en la subzona de calidad superior.

Además del *vino mosto* y de la pequeña cantidad de *vino de crianza* mencionada, las cooperativas de Montilla-Moriles elaboraban 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, del orden de 1.400-1.800 Hl/año, casi todo (1.200-1.600 Hl) producido por la cooperativa de Puente Genil. Estas cifras pueden suponer alrededor del 15 % del total de vino joven producido en la zona de denominación de origen.

Otro producto de cierto peso en la zona Montilla-Moriles como el *vino Pedro Ximénez* sólo es elaborado por tres de las cooperativas. El volumen es variable de unos años a otros; así de los más de 17.000 Hl de 1985, pasando por los 11.000-12.000 Hl de 1986 y 1987, se llegó a 9.000 Hl en 1988. No obstante, respecto al total de vino Pedro Ximénez producido en la zona, lo que las cooperativas aportan es una tercera parte, destacando la de Puente Genil, cuya producción puede suponer el 25-30 % del total de la denominación de origen.

En relación a la producción de *mistelas*, las entrevistas realizadas señalan que sólo una cooperativa de Montilla tiene una producción de cierto peso, unos 2.500 Hl/año, cantidad que equivale alrededor del 40 % del total de mistelas producidas en la zona Monti-

lla-Moriles. También la cooperativa de Baena elabora simbólicamente una pequeña cantidad: 6 Hl/año.

Por último, la producción de *vinagre* que las cooperativas elaboran (500 Hl/año), 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.

V.4. Comercialización del vino

Como ya se ha indicado en un punto anterior, las cooperativas vitivinícolas de la zona Montilla-Moriles tienen un volumen importante de producción de vino y volúmenes muy escasos de capacidad de crianza y embotellado.

A efectos de poder analizar los volúmenes de los productos comercializados por las cooperativas, las encuestas realizadas sólo permiten estimaciones referidas a las tres últimas campañas, por lo que la cifra de producción de vino de que partiremos será la media de dichas campañas, esto es, unos 438.000 Hl/año.

Hay que indicar que las cifras que aportan las entrevistas se refieren a cantidades comercializadas por las cooperativas, que no coinciden con cantidades producidas ya que existe una parte de la producción de vino que los socios consumen y no siempre es contabilizada como vino comercializado, amén de algunas transacciones de vino mosto entre cooperativas o entre empresas mercantiles y/o particulares con las cooperativas (por ejemplo, la cooperativa de Puente Genil suele adquirir vino de Moriles) y, además algunos de los productos vendidos se elaboran a base de mezclas (por ejemplo el vino de garrafas es mezcla de vino mosto al que se añade un 10 % al menos de vino de crianza).

Una vez dicho lo anterior, una estimación de volúmenes y productos comercializados (vendidos) por las cooperativas es la siguiente:

El *vino mosto a granel* es con mucho el producto base de las cooperativas, suponiendo casi el 86 % de sus ventas en volumen. Además, en cinco de las 20 cooperativas se trata del único producto comercializado, y en otras siete supone alrededor del 95 %. 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 denominación de origen con las que tienen relaciones

VOLÚMENES Y PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR COOPERATIVAS		
	HI	%
Vino Mosto a granel	369	85,7
Vino en garrafas	38.000	8,8
Vino de crianza en botellas	8.500	2,0
Vino joven en botellas	1.400	0,3
Vino Pedro Ximénez en botellas	400	0,1
Vino Pedro Ximénez a granel	10.200	2,4
	427.500	99,3
Vinagre	500	0,1
Mistelas	2.500	0,6
TOTAL	430.500	100,0

comerciales asiduas; otras cooperativas venden a bodegas de la zona o a bodegas de otras zonas según las coyuntura del mercado. Así, las cosecha de 1987 (que estaba almacenada casi en su totalidad mediados de 1988) y de 1988 se vendieron preferentemente a bodegas de otras zonas, debido a que aumentó la demanda de vino de Montilla-Moriles por causa de la baja cosecha que en 1988 hubo a nivel nacional.

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, ya que dicho excedente corresponde a vino mosto que se vende 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. Estas ventas suelen realizarse a través de corredores, siendo de destacar que en 1988 se realizaron operaciones de venta a través de corredor, pero con actuación conjunta de varias cooperativas.

El *vino en garrafas* 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. Es el segundo producto en volumen de los que venden las cooperativas (unos 38.000 HI), alcanzando casi el 9 % del volumen de sus ventas. 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. En los últi-

mos tiempos este vino mosto enriquecido se envasa también en envases opacos y retráctiles denominados «bag in box».

El *vino de crianza en botellas* representa alrededor del 2 % de las ventas y, como ya se ha dicho, corresponde a sólo tres cooperativas. Estas cooperativas, que embotellan no sólo vino generoso sino también vino joven, e incluso vino Pedro Ximénez (alguna de ellas), son las únicas que disponen de marcas comerciales registradas. El vino de crianza generoso tipo «fino» modernamente también suele venderse en evases «bag in box».

Todo el vino embotellado se destina al comercio y consumo, teniendo su distribución un ámbito provincial, regional y nacional. Esto es extensible tanto al *vino joven* como al *vino Pedro Ximénez* que se vende *en botellas*.

Sin embargo, el vino *Pedro Ximénez se vende fundamentalmente a granel* por parte de las tres cooperativas que lo elaboran, aunque dos de ellas están entre las que poseen línea de embotellado. Este tipo de vino suele venderse preferentemente a las bodegas del marco de Jerez.

Aparte de las similitudes y diferencias existentes entre las 20 cooperativas en cuanto a productos, sistemas y canales de comercialización, debe destacarse que una de ellas —la de Puente Genil— posee características bastante diferentes a las restantes en cuanto a productos elaborados y comercializados. En efecto, en esta cooperativa el tipo de vino más importante es el Pedro Ximénez a granel, seguido del vino de crianza embotellado y del vino joven, asimismo, embotellado, representando la venta de vino mosto a granel un porcentaje mucho más bajo (12 %) que lo que supone para el resto de las cooperativas (todas por encima del (70%).

VI. ANÁLISIS CRÍTICO

Una vez expuesta la situación de las cooperativas vitivinícolas de la zona Montilla-Moriles, en este apartado se va a realizar un análisis crítico de la misma, resaltando los aspectos que nos parecen más interesantes.

En primer lugar, se constata que 15 de las 20 cooperativas existentes se crearon entre los años 1939 y 1973. Este periodo de tiempo corresponde a una época en la que el desarrollo económico general del país fue acelerado, existiendo una voluntad política

grande de apoyo a la creación y consolidación del sector cooperativo. Se arbitraron subvenciones, acceso fácil a créditos con intereses reducidos, [...] y se realizaron labores de divulgación a través, fundamentalmente, del Servicio de Extensión Agraria, alguno de cuyos agentes comarcales jugaron un papel primordial a la hora de impulsar la constitución de cooperativas en su zona de actuación.

Este apoyo estatal a las actuaciones de carácter cooperativo, unido a una buena situación del mercado del vino (sobre todo de Jerez, que arrastró al Montilla-Moriles) se dejó sentir en el sector vitivinícola cordobés; tuvo lugar la creación de numerosas cooperativas en la zona de Montilla-Moriles y una ampliación sucesiva de sus instalaciones, con mira a conseguir una salida fácil de la producción de uva que, a su vez, se iba viendo incrementada por el aumento de la superficie de viña plantada.

La creación de 15 de las 20 cooperativas vitivinícolas en el período 1963-1973, etapa de auge, no se corresponde con la idea expresada al inicio de este trabajo en relación a que la mayoría de las cooperativas se constituyen en períodos de crisis. Aún así, estas cooperativas de la zona de Montilla-Moriles, padecieron similares consecuencias. En nuestra opinión, lo que ocurrió fue que la idiosincrasia de los viticultores de Montilla-Moriles hizo que la actuación cooperativa se retrasase, constituyéndose las cooperativas (o ampliándose sus instalaciones), al final de la época de auge del mercado del vino, por lo que la llegada inmediata de un período de crisis les sorprendió enormemente. Hay que tener en cuenta que, como se indicó en un punto anterior de este trabajo y por los motivos allí expuestos, la crisis sufrida por el mercado del vino (debido a la tendencia a la baja de la demanda) ha afectado de forma muy particular al producto básico y característico de la zona Montilla-Moriles que es el vino tipo «fino». Por ello, cuando a partir de 1973 llega la época de crisis, se produce una reducción apreciable de la superficie de viña, y muchas instalaciones quedan infrautilizadas con la consiguiente incidencia sobre los costes reales de funcionamiento.

También hay que tomar en consideración que muchas cooperativas se crearon más por influencia externa, como fue la existencia de uno o varios líderes (a veces una determinada persona con carisma o ascendencia entre los viticultores, fuera o no fuera viticultor: agente de extyensiónagraria, por ejemplo), más que por mentalización individual de los viticultores miembros de la cooperativa.

Otro hecho a constatar es el referido a que los municipios en que se creó más de una cooperativa, las razones se debieron mayormente a la existencia de problemas (muchas veces de carácter ideológico) entre grupos de viticultores, si bien otras veces la razón principal se derivó de la decisión de algunas cooperativas de no admitir más socios (a pesar de existir el principio de puertas abiertas), para no tener que ampliar sus instalaciones, con lo que los socios no admitidos decidieron crear otra cooperativa.

En segundo lugar, es conveniente resaltar la radicalmente distinta relación entre capacidad de producción de vino mosto y capacidad de crianza, que existen entre los distintos tipos de empresas. Así, las *cooperativas*, que poseen más del 40 % de la capacidad de elaboración y fermentación, y podrían considerarse todas entre las «grandes» empresas (más de 10.000 HI) a este respecto, por contra apenas poseen capacidad de crianza, ya que el volumen de madera de que disponen sólo supone alrededor del 5 % de su capacidad de fermentación, existiendo significativas diferencias entre unas cooperativas y otras.

En el extremo opuesto están las *sociedades mercantiles*, ya que acaparan la crianza (73 % del total), existiendo 16 grandes empresas que poseen más del 60 % del total de dicha capacidad de crianza. Además, las sociedades mercantiles en su conjunto posee una capacidad de maderización que supera en un 12 % a la capacidad de fermentación.

Todo esto no hace sino reflejar una situación en la que las cooperativas son meras suministradoras de vino del año, que las sociedades mercantiles crían y embotellan, junto con el adquirido a particulares y, en algunos casos, procedente de viñas propias. De hecho, muchas cooperativas se crearon con este único objeto, el de ser suministradoras, buscando fundamentalmente en la asociación tener un mayor poder de contratación y negociación.

En tercer lugar, sucede que las empresas en general, pero muy particularmente las cooperativas, son reacias a invertir, tanto en lo que se refiere a la tecnología de elaboración de vino como en capacidad de crianza. y esto hasta cierto punto es de comprender, ya que las empresas con poca madera en la actualidad —las cooperativas— opinan que no pueden arriesgarse en invertir en madera puesto que la situación existente no ofrece garantía alguna de que el producto criado (vino fino, sobre todo) vaya a venderse por encima de los niveles actuales de equilibrio oferta/demanda. Pero ocurre que estas

empresas cooperativas son también reacias, aunque en menor cuantía, a practicar inversiones en tecnología de elaboración, a pesar de las atractivas ayudas existentes en el momento actual.

Y si no existe confianza ni voluntad para invertir en aplicaciones tecnológicas, con menor razón las habrá para hacerlo en investigación y desarrollo (I + D), actividades de resultados más inciertos e intangibles. De ahí que se deje sentir la necesidad de que se realicen actividades de I + D de carácter público, pero siempre a petición — o al menos, con el apoyo efectivo— de los potenciales beneficiarios (cooperativas y otros particulares), para que los esfuerzos no resulten estériles.

Por último, es conveniente recapitular sobre la problemática de las cooperativas en el contexto general de la zona, indicando que dicha problemática está especialmente acentuada en este tipo de empresas y ello por diversos motivos, entre los que se encuentran:

- a) La mayoría de los excedentes (vino mosto) está en sus manos.
- b) En general, venden vino a granel y sin marca. Cuando se vende envasado, la mayor parte se sigue realizando en envase poco apropiado (garrafa), si bien últimamente comienza a utilizarse los «bag in box».
- c) Carecen de una mínima gerencia con carácter profesional que pudiera interesarse y acceder a un buen conocimiento del mercado. Aunque, dada su actual especialización de molturar uva y vender vino mosto, no parece que necesiten gran nivel gerencial.
- d) Sus instalaciones se encuentran en general en un estado tecnológico deficiente, no siendo posible ofrecer una calidad elevada.

VII. CONCLUSIONES

Como primera conclusión podríamos decir que, a nivel empresarial, las cooperativas presentan una problemática parecida a las pequeñas empresas particulares, pero con el agravante de que mane-

jan grandes volúmenes de producto y necesitan vender ante el apremio de los socios. Es así como la concentración de producto puede pasar de ser una ventaja (aumento del poder de contratación), a ser un inconveniente en época de crisis, en la que el poder de concentración se pierde por existir un exceso generalizado de oferta.

Es éste un momento oportuno para traer aquí una crítica que frecuentemente se les hace a las cooperativas y que en el caso que nos ocupa es particularmente evidente. Se trata del hecho común de que aquéllas no son consideradas por sus socios como un *negocio*, sino más bien lo que buscan es *dar salida* a su producto, en este caso la uva. Naturalmente, en épocas de crisis esta filosofía se torna muy perjudicial para las cooperativas y pone de manifiesto una gran miopía por parte de los socios.

En la zona Montilla-Moriles, la crisis del mercado del vino se ha intentado afrontar adecuando la producción a la disminuída demanda, con el cierre o reestructuración de diferentes empresas privadas. Como consecuencia, no existe en la actualidad excedente crónico de vino criado y embotellado, pero sí de vino mosto, menos elástico por hallarse en una gran parte en manos de cooperativas y cuya única salida consiste en el arranque de viñedo, lo cual es difícil de realizar ya que los terrenos que ocupan esas viñas no siempre presentan otras alternativas de producción.

Por consiguiente la adecuación ha sido sobre todo cuantitativa (en su caso) pero muy pocas veces cualitativa (mejora de la calidad y creación de vinos más al gusto de la actual demanda), aunque ha existido cierta labor en este sentido, como es el caso de la elaboración de vinos jóvenes y su aceptación por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen mediante la oportuna modificación del Reglamento de la misma. Pionera en la elaboración de este tipo de vino ha sido, precisamente, una cooperativa, tal vez la única que no responde al patrón de conducta de la generalidad de cooperativas de la zona.

Como última conclusión podemos decir que, dentro de la visión general de la problemática de las cooperativas vitivinícolas de la zona Montilla-Moriles, hay que establecer diferencias. Así, atendiendo a su volumen de producción (variable cuantitativa) y a su nivel empresarial, expresado a través de su actitud ante el mercado, nivel gerencial, grado de elaboración del producto, nivel tecnológico, etc. (variable cualitativa), se podrían distinguir los siguientes grupos:

- a) Dos cooperativas pequeñas y de escaso nivel empresarial, con clara tendencia a la desaparición.
- b) Ocho cooperativas medianas y de bajo nivel empresarial, que presentan graves problemas.
- c) Nueve cooperativas de gran dimensión, entre las que se pueden considerar dos subgrupos:
 - c₁) Siete cooperativas con nivel empresarial bajo.
 - c₂) Dos cooperativas que poseen nivel empresarial medio, ya que tienen una mayor capacidad de crianza que las anteriores, mayor capacidad gerencial, embotellado y marcas comerciales.
- d) Queda aparte una última cooperativa que, siendo de dimensión media, presenta unas características particulares y una estructura empresarial más o menos adecuada, que la hacen ser considerada incluso por las otras cooperativas como «una empresa mercantil más».

VIII. RECOMENDACIONES SOBRE ACTUACIONES FUTURAS

Teniendo en cuenta lo ya indicado a lo largo de este trabajo en relación a que las cooperativas vitivinícolas de Montilla-Moriles son, fundamentalmente, suministradoras de vino del año a las empresas mercantiles, el problema principal se deriva del desequilibrio existente entre oferta y demanda, que da lugar a la existencia de excedentes crónicos en la zona, excedentes constituidos en su mayoría por vino del año que queda en los depósitos de las cooperativas.

La salida de vino nuevo a granel fuera de la zona debería desaparecer, pues no ofrece una rentabilidad acorde a la calidad del producto, presentando problemas de desclasificación.

A las cooperativas les interesaría que la demanda de vino elaborado por las empresas mercantiles de la zona aumentara, ya que así éstas incrementarían el volumen de compras de vino del año a las

cooperativas y el principal problema —el de excedentes crónicos— se solucionaría o al menos se mitigaría. En consecuencia, sería lógico que apoyaran las acciones relativas a la promoción de las empresas mercantiles. Sin embargo, no parece que a breve o medio plazo se consiga por esta vía indirecta la solución de los problemas, por lo que es necesario acudir a vías directas.

Antes de seguir adelante conviene hacer referencia a una idea que desde hace algún tiempo se ha extendido en el ámbito cooperativo de la zona, consistente en la creación de una cooperativa de segundo grado. Se trata de una idea un tanto vaga y poco concreta ya que no están definidas claramente las funciones que desarrollaría. Es posible por tanto que las cooperativas o las personas que apoyan dicha iniciativa tengan opiniones diferentes sobre las citadas funciones.

En la encuesta realizada entre las cooperativas de la zona se hizo una pregunta relativa a la postura respecto a esta cooperativa de segundo grado, pudiendo reunirse sus respuestas de la siguiente forma:

- a) *Cuatro cooperativas* habían aprobado en Asamblea General su participación en la cooperativa de segundo grado. Representan alrededor del 13 % de la producción de vino del año de todas las cooperativas.
- b) *Cinco cooperativas* se manifiestan bastante favorables a la participación. Representan aproximadamente el 43 % de la producción.
- c) *Tres cooperativas* estaban en disposición dudosa. Engloban el 12 % de la producción.
- d) *Ocho cooperativas* se manifiestan contrarias a la participación. Representan el 32 % de la producción.

Este resumen de respuestas es evidentemente muy simplificado, ya que además de su disposición favorable o desfavorable a participar en la cooperativa de segundo grado, existen matizaciones variadas, entre las que citaremos las siguientes:

- Reticencia de las cooperativas situadas en pagos de calidad superior a «mezclar» su vino con otros de menor calidad.
-

Además, este vino se vende con mayor facilidad a bodegas de la zona, por lo que su problema no es el mismo que el de las otras cooperativas.

- Rechazo de algunas cooperativas a una asociación que fuera más allá que la simple comercialización en común de los excedentes, a lo que sí estarían plenamente dispuestas. Este rechazo se debe fundamentalmente a la ausencia de voluntad de invertir en nuevas instalaciones.
- Temor, en otros casos, a que la cooperativa de segundo grado se cree con determinadas connotaciones políticas, a la vista de las personas y entidades que están difundiendo la idea.
- Reserva en algunos directivos ante la perspectiva de pérdida de protagonismo que la agrupación les puede suponer.

Tras nuestro análisis sobre la problemática existente y sin olvidar la postura de partida de los implicados, resumimos a continuación algunas propuestas de actuación directa de las cooperativas para el futuro, que podrían mejorar su situación, lo cual pasa fundamentalmente por eliminar los excedentes.

En primer lugar habría que llevar a cabo una reestructuración del viñedo, condiciones de vendimia y elaboración del vino (especialmente en los tratamientos posfermentativos).

Se trata de una actuación necesaria a nivel de todo el sector, si bien más acentuada en las cooperativas. En cualquier caso, no nos detendremos en ello por tratarse de problemas de tipo técnico, mientras que nuestro trabajo hace referencia a lo comercial. Sin embargo, no hay que olvidar que la actuación comercial comienza por el producto, y habrá que cuidar la materia prima y métodos de elaboración para conseguir ulteriores fines.

Como actuaciones directas cara a la comercialización nuestra propuesta se basa en la interrelación de dos campos:

- a) *Diversificación de productos*, para intentar conseguir nuevas salidas al vino del año.
 - b) *Actuación colectiva*, con lo que se conseguirían economías de escala para puesta en práctica de las otras acciones, así
-

como aumentar la capacidad de negociación frente a compradores actuales y futuros.

A continuación se detallan las propuestas concretas.

Una posible acción que únicamente se apunta, y que sólo podría llevarse a cabo en algún caso aislado, es la *fusión* de dos o más cooperativas que estuvieran dispuestas a ello. Ello no implicaría el cierre de establecimientos, aunque podría producirse, y tendría los efectos característicos del aumento de tamaño (aplicación de procesos modernos, especialización del trabajo, gerencia, actividades de I + D, técnicas sofisticadas de marketing, etc.).

Más realista, al menos a breve plazo, dada la actitud de las cooperativas, parece la *asociación en entidades de superior grado*, en las cuales las cooperativas no pierden su personalidad.

Teniendo en cuenta la distinta disposición de las cooperativas respecto a esta posibilidad, con las diversas matizaciones precisamente expuesta, se propone la constitución de dos entidades de segundo grado:

- Una *cooperativa de segundo grado*, dedicada a potenciar las actividades que vienen desarrollando actualmente las cooperativas. Requeriría pocas inversiones y podría ponerse en marcha de forma casi inmediata. Deberían estar integradas el mayor número posible de cooperativas.
- Una *sociedad mercantil*, dedicada a nuevas actividades. Requeriría determinadas inversiones y podrían formar parte de la misma un número más limitado de cooperativas. También podrían participar en ella otras instituciones públicas o privadas.

Las actividades que llevarían a cabo las distintas entidades serían las siguientes:

A) Las *cooperativas de primer grado* seguirían ocupándose, después de la integración, del *acopio de uva, estrujado y obtención del mosto, fermentación y obtención del vino y almacenamiento*.

B) El vino almacenado se pondría a disposición de la *cooperativa de segundo grado*. Esta llevará a cabo la *gestión de ventas del vino nuevo a granel*, tanto a empresas de la zona como foráneas.

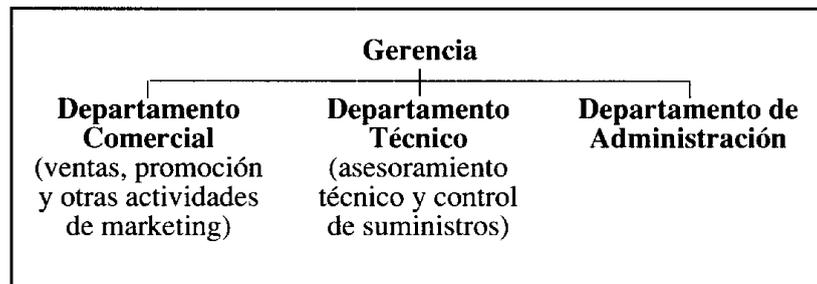
También tendría como misión *establecer normas* a seguir por las cooperativas en la vendimia y elaboración del vino, junto a una labor de *asesoramiento* en lo que respecta al cumplimiento de las misma.

Las partidas aportadas por las cooperativas serían objeto de un *control de calidad* y oportuna *clasificación*, liquidándose en función de los precios obtenidos por las distintas calidades.

Dado que algunas cooperativas poseen un mercado aceptable para su *vino dulce a granel*, la cooperativa de segundo grado debería potenciar esta actividad con búsqueda de nuevos clientes, aumento de la producción y comercialización de vino tipo «cream».

Otra función sería la del *envasado en envase retráctil y opaco* («bag in box») del que venimos denominando *vino mosto enriquecido*, y su gestión de venta. Para ello se utilizaría el vino de crianza que en la actualidad poseen bastantes cooperativas (si bien tal vez debiera incrementarse en alguna medida o comprar una parte a las bodegas de la zona). Para esta actividad, que sustituiría a la venta en garrafas que muchas cooperativas llevan a cabo, se utilizarían las partidas de mejor calidad del vino nuevo, pudiéndose utilizar las instalaciones para este tipo de envasado que ya poseen algunas cooperativas, incrementándolas si es necesario.

Como puede deducirse, la cooperativa de segundo grado no tendría necesidad en principio de instalaciones propias, utilizando las de las cooperativas integradas. Debería disponer, no obstante, de una oficina adecuada para el personal de gestión, administración y actividades técnicas, que estarían estructurados según un organigrama del tipo:



Se debería contratar un *gerente profesional capacitado*, que en principio podría llevar personalmente el departamento comercial y el

de administración, apoyado en el personal auxiliar que fuese necesario. Para dirigir el departamento técnico se procedería contratar a un *técnico en viticultura y enología*, que también debería disponer de algún personal técnico auxiliar.

Una cooperativa de este tipo podría entrar en funcionamiento de forma casi inmediata, prácticamente sin necesidad de inversiones. Las pocas que fueran necesarias se realizarían en un plazo breve.

Como actividad de promoción, y junto con la participación en las que en la actualidad se llevan a cabo por el Consejo Regulador (como la «cata» anual del vino), se apunta la idea de celebrar en noviembre-diciembre un *fiesta del vino nuevo*, en la que se diera a gustar el vino mosto del año; sería organizada por la cooperativa de segundo grado y podría tener éxito dada la tendencia actual del consumo hacia vinos poco «hechos».

Queda añadir que otras actividades como el embotellado de vino fino o de vino joven, que en la actualidad llevan a cabo en pequeña escala algunas cooperativas, seguiría realizándose por parte de cada una de ellas, y, en su caso, por parte de la sociedad mercantil que se describe a continuación.

C) La **sociedad mercantil** se ocuparía de actividades nuevas o de aquellas que requieren una inversión más fuerte.

Si se considera oportuno para atender a la inversión necesaria podría tratarse de una sociedad mixta en la que, junto con las cooperativas que estuvieran dispuestas, participarían algunas instituciones o empresas públicas (SODIAN, IFA, MERCO, MERCASA, etc.) y empresas privadas (como, por ejemplo, empresas vinícolas de la zona).

Esta empresa procedería a la *crianza y embotellado de vino fino, amontillado, oloroso*, etc., productos tradicionales en la zona a los que se estima no deberían renunciar las cooperativas de agricultores. La mayor o menor escala de esta actividad dependería de la evolución del mercado. Si se considera conveniente, en lugar de realizar nuevas instalaciones, podrían utilizarse las de alguna bodega de la zona (ya sea por adquisición de la misma, participación de los propietarios en la nueva sociedad o contrato de utilización).

Pero esta sociedad debería también abordar nuevas actividades en función del mercado, entre las que estarían incluidas:

— *Embotellado del vino dulce* (Pedro Ximénez) y «cream», cuya elaboración y venta a granel se han indicado como actividades a potenciar por la cooperativa de segundo grado. Hay que tener en cuenta que el diseño del envase de vino dulce suele presentar características especiales que habrá que cuidar.

— *Elaboración y embotellado de vino blanco de mesa*, tanto el vino joven que desde hace algún tiempo se produce en la zona como otros tipos que se consideren convenientes tras la experimentación y estudios de mercado adecuados (vinos afrutados, espumosos, cooler, etc.). Para ello se precisarían nuevas instalaciones, y se procuraría que la materia prima procediera preferentemente de las cooperativas accionistas.

— *Elaboración de vino tinto*. Actividad a considerar a medio plazo, ya que se encuentra en la actualidad en fase de experimentación de la zona.

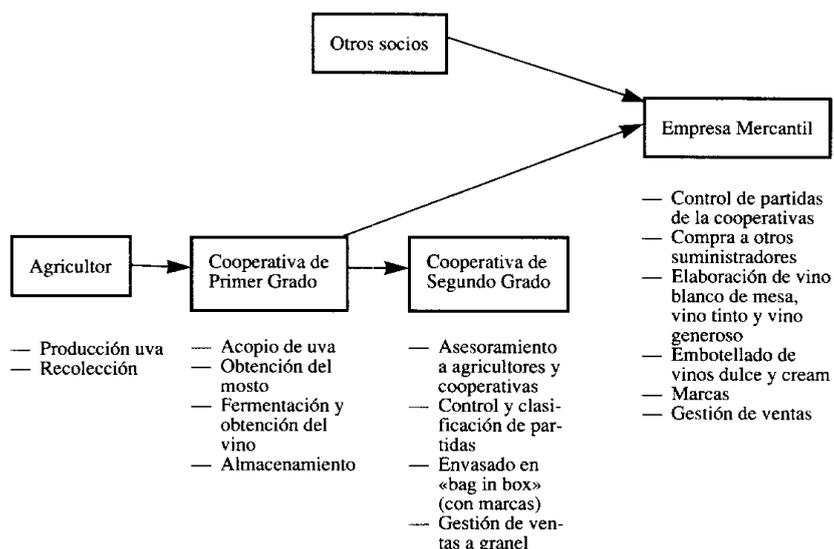
La empresa debería estar enfocada al marketing, con productos basados en *marcas* comerciales y aplicación de técnicas modernas (nuevos productos, publicidad, fuerza de ventas, etc.).

Evidentemente, debería disponer de un *gerente* capacitado y del personal adecuado de carácter *técnico, comercial y de investigación y desarrollo*.

Dado que la creación de esta sociedad mercantil se contempla a un plazo medio, si la consolidación de la cooperativa de segundo grado fuera un hecho en un término no muy largo no se descarta la posibilidad de que ésta asumiera de forma gradual actividades descritas para la sociedad mercantil, pudiéndose establecer las secciones correspondientes. Esto, claro está, siempre que la experiencia hiciera desaparecer las actuales reticencias a una fuerte integración vertical de actividades. Es evidente que de esta manera sería mayor el protagonismo de las cooperativas de primer grado y estaría más asegurada la utilización de materia prima procedente de las mismas.

Para terminar, se ofrece una esquema resumen de la propuesta.

FUNCIÓN DE LAS DISTINTAS ENTIDADES



BIBLIOGRAFIA

CABALLER, V. (1981), «En torno al comportamiento del empresario agrícola en algunas regiones españolas», *Agricultura y Sociedad*, n.º 18 (enero-marzo), pág. 216-241.

CALDENTEY, P. (1986), «Comercialización de Productos Agrarios», *Mundi-Prensa*, Madrid.

CALDENTEY, P.; GÓMEZ, A. C.; HARO, T. DE; TITOS, A.; CANO, G., Y DÍAZ, A. L. (1989), «Estudio sobre el Sector Vitivinícola de la Zona Montilla-Moriles». Universidad de Córdoba.

DOMINGO, J., Y ROMERO, C. (1987), «Las Empresas Cooperativas Agrarias: una perspectiva económica», *Mundi-Prensa*, Madrid.

M.º DE AGRICULTURA (1973), «Catastro vitícola y vinícola». *Córdoba*, Madrid.

M.º DE AGRICULTURA (1980), *El Viñedo, el Clima y el Suelo de Montilla-Moriles*. Madrid

NAVARRO, J. Y YUSTE, F. (1986), «Organización jurídica de los agricultores ante la puesta a disposición de la producción en el mercado», *Revista de Estudios Agrosociales*, n.º 135 (mayo-junio), pág. 107-146.

PULGAR ARROYO, J. (1985), «Las agroindustrias españolas de entidades asociativas agrarias», *El Campo*, n.º 97 (enero-marzo), pág. 35-40.

RESUMEN

El artículo analiza la problemática situación en que se encuentran las cooperativas vitivinícolas, centrándose en el caso de la zona Montilla-Moriles. Se exponen los resultados más significativos de una encuesta realizada a las veinte cooperativas existentes en dicha zona: excedentes crónicos escaso valor añadido al producto, bajo nivel gerencial, etc. A continuación, se realiza un análisis crítico de la situación, que concluye con una clasificación de las cooperativas en cuatro grandes grupos atendiendo a su volumen de producción (variable cuantitativa), y nivel empresarial (variable cualitativa). Finalmente se exponen unas recomendaciones sobre actuaciones futuras, elaborándose una propuesta de actuaciones colectivas que tiene en cuenta la actitud de las distintas cooperativas frente a las posibles acciones a realizar.

RESUME

Dans cet article il est analysé la situation problématique où se trouvent les coopératives vinicoles, en relevant tout spécialement le cas de la zone de Montilla-Moriles. Il y est exposé les résultats les plus significatifs d'une enquête réalisée auprès des 20 coopératives existant dans cette zone: excédents chroniques, valeur ajoutée au produit réduite, niveau de gestion bas, etc. Il y est ensuite effectué une analyse critique de la situation et il en est conclu une classification en quatre groupes selon le volume de la production (variable quantitative) et le niveau des entreprises (variable qualitative). Il est finalement exposé des recommandations en ce qui concerne les actions futures, ainsi qu'une proposition d'actions collectives compte tenu de l'attitude des différentes coopératives par rapport aux actions pouvant être menées à bout.

SUMMARY

The article analyses the problems of the grape and wine cooperatives, concentrating on the case of the Montilla-Moriles area. The most significant results of an survey carried out on the twenty cooperatives in the area are given chronic surplus, low value added to the product, low level of management, etc. Next, a critical analysis is made of the situation, concluding with a classification of the cooperatives into four large groups on the basis of their volume of production (quantitative variable) and level of management (qualitative variable). Finally some recommendations are offered for future action, and a proposal is made for collective

action taking into account the attitude of the different cooperatives to the measures which could be adopted.

ANEXO

RELACIÓN DE COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS EN LA ZONA «MONTILLA-MORILES»

En la actualidad existen veinte cooperativas vitivinícolas en la zona de denominación de origen «Montilla-Moriles», todas cuales han sido entrevistas para la realización de este trabajo. A continuación se relacionan nominalmente, por términos municipales. (Los números entre paréntesis indican la localización del municipio en el mapa adjunto):

Montilla (54):	<ul style="list-style-type: none">• Bodega Cooperativa de Montilla• Ntra. Sra. de la Aurora• La Unión
Moriles (61):	<ul style="list-style-type: none">• S. Jerónimo• Ntra. Sra. del Rosario
Aguilar de la Frontera (60):	<ul style="list-style-type: none">• Vitivinícola Local• Ntra. Sra. de los Remedios
Montemayor (48):	<ul style="list-style-type: none">• Agrícola de Montemayor• S. Acacio
Lucena (66):	<ul style="list-style-type: none">• Vitivinícola de Lucena• Ntra. Sra. de los Remedios (Navas del Selpillar)
Baena (55):	<ul style="list-style-type: none">• Vitivinícola Jesús Nazareno
Cabra (63):	<ul style="list-style-type: none">• Ntro. Padre Jesús Nazareno
Castro del Río (50):	<ul style="list-style-type: none">• Vitivinícola Ituci
Doña Mencía (58):	<ul style="list-style-type: none">• Ntro. Padre Jesús Nazareno
Espejo (49):	<ul style="list-style-type: none">• S. Joaquin
Monturque (62):	<ul style="list-style-type: none">• Sto. Cristo
Nueva Carteya (57):	<ul style="list-style-type: none">• Vinícola Carteyana

Puente Genil (59):

- La Purísima

La Rambla (46):

- Sto. Cristo de la Expiración
-

Mapa

ZONA DE PRODUCCIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN
MONTILLA-MORILES

