

CASO 1

VIRGEN DE LAS VIÑAS BODEGA Y ALMAZARA: ÉXITO COOPERATIVO, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

Felipe Hernández Perlines

Universidad de Castilla-La Mancha
Felipe.HPerlines@uclm.es

Adoración Mozas Moral

Universidad de Jaén
amozas@ujaen.es

Enrique Bernal Jurado

Universidad de Jaén
ebernal@ujaen.es

RESUMEN

En este caso se analizan los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una de las mayores cooperativas de Europa y ocupar, año tras año, puestos de relevancia como una de las mayores empresas de España, Castilla-La Mancha y Ciudad Real. Se trata de una cooperativa con un alto grado de diversificación tanto en el sector del vino como del aceite, pero

también en el cultural y en el enoturismo. Esta cooperativa se fundó en 1961 por 15 emprendedores que vieron que la fórmula cooperativa era la mejor vía para defender sus intereses. En la actualidad, son 3.000 cooperativistas con más de 20.000 hectáreas de viñedo y 2.000 hectáreas de olivar. Este crecimiento ha sido consecuencia de varias fusiones: en 2009 con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto" y en 2011 con la Cooperativa "San Gregorio" de los Arenales de San Gregorio. Además de este crecimiento externo, también se ha producido un gran crecimiento interno a través de las sucesivas ampliaciones de los basculantes de descarga, prensas neumáticas, zona de fermentación controlada, ampliación de la embotelladora, la sala de crianza, la depuradora para tratar las aguas residuales, la zona dedicada al Museo Etnológico o el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena. La innovación, la renovación tecnológica y la constante preocupación por la calidad son elementos claves que explican el éxito de Virgen de las Viñas. Estos aspectos han sido objeto de reconocimiento en premios, tanto por sus vinos como por sus aceites. Además de la vertiente empresarial, desde 2001 en esta cooperativa es relevante la parte cultural con la convocatoria del Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas", cuyas obras pasan a formar parte del Museo. Como cooperativa, Virgen de las Viñas es un buen ejemplo de buen funcionamiento: ha sabido crecer sin perder su esencia cooperativa, los principios y valores cooperativos están tan vigentes como al principio de su fundación. La persona sigue siendo el centro de la actividad en Virgen de las Viñas. Finalmente, la sostenibilidad, en su triple vertiente, es una constante en esta cooperativa. Esta sostenibilidad ha sido reconocida con diversos premios en diferentes ámbitos, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021, el Premio a la Sostenibilidad Económica en los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha o la Medalla de Oro de Tomelloso otorgada por su Ayuntamiento. En definitiva, con Virgen de las Viñas vemos que lograr la excelencia y el éxito es posible siguiendo el modelo cooperativo.

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Historia**
- 3. Factores de éxito: análisis del sector, recursos y capacidades**
 - 3.1. El sector del vino
 - 3.2. El sector del aceite
 - 3.3. Elaboración del vino y del aceite en Virgen de las Viñas
 - 3.4. La diversificación a través de las marcas de vinos y de aceite
 - 3.5. La innovación y desarrollo tecnológico
 - 3.6. Diversificación: ámbito cultural y el enoturismo
 - 3.7. Métodos de desarrollo: las fusiones y la internacionalización
 - 3.8. Sostenibilidad
- 4. Conclusiones**
- 5. Bibliografía**

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Virgen de las Viñas es el mayor centro vinícola de Europa. En estos 60 años, ha pasado de ser una pequeña cooperativa fundada por 15 socios en Tomelloso (Ciudad Real) a tener casi 3.000 socios. La situación actual de la Cooperativa Virgen de las Viñas es el fruto de la aplicación de la diversificación como dirección de desarrollo y de las fusiones con otras cooperativas como método de desarrollo. El campo de actividad de Virgen de las Viñas se ha visto modificado desde sus inicios como consecuencia de la innovación tecnológica aplicada, tanto al proceso como a los productos. Lo anterior ha permitido el lanzamiento de nuevos productos, tanto en vino como en aceite. El campo de actividad también se ha visto alterado por los mercados en los que está presente Virgen de las Viñas: la internacionalización de Virgen de las Viñas ha permitido vender sus productos en países de los cinco continentes al tiempo que ha ampliado el tipo de clientes a los que dirige sus productos. Este crecimiento de Virgen de las Viñas no ha provocado que se pierdan los valores cooperativos. En la actualidad, dichos valores están tan arraigados como al principio. Valores como la igualdad, la ayuda mutua, la formación, la responsabilidad social, etc. son señas de identidad de Virgen de las Viñas. La obra social de Virgen de las Viñas ha permitido centrarse en aspectos culturales a través de la creación de un museo etnológico en las instalaciones iniciales de la cooperativa, el Lagar o el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena que acoge la colección permanente obtenida de su Certamen Cultural y en ocasiones exposiciones temporales de artistas de reconocido prestigio, o el Acto Anual en el Palace de Madrid o el proyecto de enoturismo para dar a conocer los trabajos que se hacían en la cooperativa. La elección de esta cooperativa se justifica por "ser un referente dentro del mundo empresarial, cultural y docente" (ABC Castilla-La Mancha, 2016). Además, de ser un ejemplo del espíritu emprendedor, convirtiéndose en el motor económico y también turístico y cultural (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021) en su municipio.

La estructura del presente caso contiene además de esta introducción un segundo apartado dedicado a una breve historia de la cooperativa. El tercer apartado se dedica al análisis de los factores de éxito de la cooperativa Virgen de las Viñas. En este sentido se destacan las principales características del sector del vino y del aceite, por ser los dos sectores principales de actividad de Virgen de las Viñas. A continuación, se analiza el proceso de elaboración del vino y del aceite, para pasar al desarrollo de las marcas de vino y del aceite como expresión de la diversificación. Otro factor relevante que se analiza como factor de éxito es la innovación y el desarrollo tecnológico. También se analiza el papel de Virgen de las Viñas en el ámbito cultural y el enoturismo, como una expresión adicional de diversificación. En séptimo lugar, se tratan las fusiones y la internacionalización como métodos seguidos por Virgen de las Viñas para crecer. Finalmente, el análisis de los factores de éxito se termina con la

sostenibilidad en su triple vertiente: económica, social y medioambiental. El caso termina ofreciendo las conclusiones más relevantes que se pueden extraer del mismo.

2. HISTORIA

La cooperativa del Campo Vinícola Virgen de las Viñas fue fundada por 15 socios el 19 de noviembre de 1961. El objetivo para fundar la cooperativa fue defender los "legítimos intereses como productores" (web Cooperativa Virgen de las Viñas, 2022) de los socios agricultores que la integraban. Fueron 15 emprendedores que vieron que la mejor opción para el futuro de sus pequeñas bodegas familiares era la creación de una cooperativa, para aunar sus esfuerzos de manera agrupada. Virgen de las Viñas es la "prueba y el ejemplo del espíritu emprendedor y luchador de sus hombres y mujeres, de los agricultores que, con esfuerzo, idearon la cooperativa hasta llegar a la gran entidad que es hoy en día" (declaraciones de Rafael Torres en la inauguración de la Exposición de Canogar el 25 de marzo de 2021).

La Cooperativa se creó en lo que se ha venido en denominar el Lagar. Una foto de las instalaciones iniciales puede verse en la figura 1.

Figura 1. El Lagar, primeras instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Eduardo Martos.

En la actualidad, estas primeras instalaciones albergan el museo etnológico de la cooperativa y han sido el lugar de celebración de acontecimientos importantes, como la celebración de la Patrona, como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Celebración de la Patrona



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

Todavía hoy perdura el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia que existía en el primer momento, cuando el primer presidente de la Cooperativa, Luciano González, ya pensaba en el fortalecimiento, el crecimiento y el progreso de la Cooperativa Virgen de las Viñas. Un sueño que 60 años después es una realidad.

Fueron años muy duros, en los que muchas de las labores se hacían de manera casi artesanal, como se puede ver en la foto de la figura 3.

Figura 3. Victoriano Ruíz en el antiguo jaraíz (ahora Lagar) de la Cooperativa



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

El segundo gran hito de la Cooperativa Virgen de las Viñas se produce en 1995 en el que se lleva a cabo la rehabilitación del Antiguo Lagar para pasar a ser el Museo Etnológico. En la figura 4 se recoge una foto de dicho museo.

Figura 4. Museo Etnológico de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

El tercer aspecto que debemos mencionar, se produce con la entrada en el siglo XXI, en el año 2000, que es cuando comienza la remodelación tecnológica de la Cooperativa con la puesta en marcha de nuevos depósitos para la elaboración del vino. En la figura 5 se puede ver una vista aérea de la Cooperativa Virgen de las Viñas tomada en 2014.

Figura 5. Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Fotos Rueda Villaverde para La Tribuna de Ciudad Real.

En el año 2001 se convoca el I Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas", convirtiéndose en otro de los aspectos más importantes en la historia de la Cooperativa.

En 2009 comienza el proceso de crecimiento externo de la Cooperativa Virgen de las Viñas con su fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", situada en Tomelloso. Con este proceso de fusión se empieza otra vía de diversificación de la cooperativa con la incorporación de un producto diferente al vino, el aceite. Se construyó en las instalaciones de la cooperativa una nueva almazara dedicada a la producción, elaboración y envasado de aceite de oliva virgen extra.

En 2011 se produce una nueva fusión con el objetivo de seguir creciendo. En este caso, el proceso de fusión se realiza con la Cooperativa "San Gregorio" del cercano municipio de Arenales de San Gregorio, dedicada a la producción y elaboración de vino. Esta fusión ha permitido a la Cooperativa Virgen de las Viñas ampliar la base de sus socios hasta llegar a 3.000 cooperativistas y contar con dos centros: uno principal en Tomelloso con secciones de bodega y la almazara y, otro en Arenas de San Gregorio, con una sección de bodega.

Ese mismo año, en noviembre, con motivo de la celebración del 50 aniversario de la fundación de la Cooperativa Virgen de las Viñas, abrió sus puertas el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue inaugurado por la propia Infanta Elena. Este Museo alberga las obras premiadas del certamen cultural que la cooperativa viene celebrando desde el año 2001.

El crecimiento de la producción de uva se ha producido en varias ocasiones. La primera en 2004, con una producción de 196 millones de kilos de uva. La otra, en 2013 en la que se llegó a 250 millones de kilos de uva. Pero este tope ha vuelto a ser superado en 2018, campaña en la que se logró llegar a 300 millones de kilos de uva.

Otro hecho fue la visita de Sus Majestades los Reyes a la Cooperativa con motivo del IV Centenario de Cervantes. En dicha visita pudieron ver de primera mano cómo la Cooperativa Virgen de las Viñas con su visión moderna de gestión y por su imagen es un ejemplo de un sector pujante. Con esta visita, SS.MM los Reyes mostraron "su apoyo al sector agrario como un importante sector económico para Castilla-La Mancha" (20 minutos, 2016). Según Rafael Torres, presidente de la Cooperativa Virgen de las Viñas, la elección para visitar la Cooperativa se debe a que "somos la mayor cooperativa de Europa y referente empresarial,... Su buen funcionamiento nos hace estar situados en las mejores posiciones en el mercado español y en el extranjero" (Lanza, 2016). Una foto de dicha visita se puede ver en la figura 6.

Figura 6. Visita de SS.MM. Los Reyes a la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

En 2021 se producen dos hechos relevantes en la Cooperativa Virgen de las Viñas. El primero ha sido la instalación y puesta en marcha de una nueva embotelladora, con una capacidad de 15.000 unidades a la hora. Con esta ampliación la Cooperativa prosigue con su Plan de Crecimiento, pero en este caso interno (orgánico) para así abordar nuevos retos. En la foto 7 se puede ver un momento de la inauguración.

Figura 7. Inauguración de la nueva embotelladora de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Foto D. Esteban González/JCCM.

El segundo hecho ha sido la implantación de un Proyecto de Enoturismo con el objetivo de dar a conocer el trabajo que se realiza en la Cooperativa. Se trata, según Enrique Cepeda, director general de la Cooperativa, de una "iniciativa innovadora y diferente de los paquetes tradicionales del sector" (Cadena Ser Ciudad Real, 2021), pudiendo realizar reservas desde la misma página web de la bodega.

Figura 8. Inauguración de las Cuevas de la Cooperativa Virgen de las Viñas del Proyecto de Enoturismo



Fuente: Foto D. Esteban González/JCCM.

3. FACTORES DE ÉXITO: ANÁLISIS DEL SECTOR, RECURSOS Y CAPACIDADES

Muchas empresas buscan el éxito en su actividad empresarial, siendo necesario encontrar qué factores o causas les permiten lograr el éxito. Dada su amplitud, complejidad y ambigüedad, desde el ámbito de la dirección estratégica han sido varios los enfoques teóricos que se han utilizado para explicar el carácter multidimensional del éxito empresarial (Fong et al., 2017).

No es fácil definir el concepto de éxito. Se trata de un complejo, que generalmente se asocia al resultado de la empresa (Santos, 2015). Una empresa será exitosa si logra sus propios objetivos, es decir, si es eficaz en el logro de los fines propuestos (Colli, 2012). Llegados a este punto, es necesario concretar cómo se mide el éxito. Dada la naturaleza cooperativa de Virgen de las Viñas, debemos considerar no sólo medidas objetivas del éxito, sino también medidas subjetivas de dicho éxito. Si nos centramos en las primeras, el éxito implicaría mejorar los resultados empresariales (Anderson y Reeb, 2003; Barth et al., 2005; Barontini y Caprio, 2006; Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009). En el segundo bloque tendríamos medidas subjetivas como el logro de los intereses de los socios, de la sociedad, satisfacción de los clientes, lograr mayor poder de mercado, etc. (Hernández-Perlines et al., 2021). Según Rumelt et al. (1991)

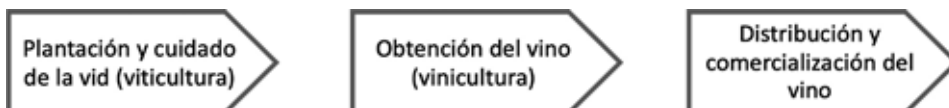
el éxito de una empresa se asocia con la obtención de beneficios extraordinarios, que suelen provenir de la ventaja competitiva que es capaz de lograr la empresa (Fong, 2003). En este sentido, desde la dirección estratégica es posible analizar tanto los factores del entorno, sobre todo de la industria, a través de la Teoría Industrial (Porter, 1980) como los factores de la propia empresa, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barreto, 2010; Peteraf et al., 2013; Di Stefano et al., 2014; Helfat y Peteraf, 2015; Fainshmidt, 2016). El objetivo de este caso es analizar los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una cooperativa llena de éxitos, por lo que en este caso vamos a analizar tanto los factores más importantes de la industria como los recursos y capacidades de Virgen de las Viñas.

3.1. El sector del vino

Para analizar de manera adecuada el sector del vino es necesario señalar que éste se integra en un sector más amplio que es el sector vitivinícola. El sector vitivinícola, como sistema de valor, integraría los siguientes subsistemas (ver figura 9):

- Plantación y cuidado de la vid (viticultura),
- Obtención del vino (vinicultura),
- Distribución y comercialización del vino.

Figura 9. Sistema de valor del sector vitivinícola



Fuente: elaboración propia.

La viticultura se caracteriza por ser un sector altamente atomizado, con 550.000 explotaciones agrarias dedicadas a la plantación de vid (MAPA, 2021). Estos viñedos poseen una extensión reducida, siendo el tamaño medio de 1,70 hectáreas. Dos datos más que corroboran el reducido tamaño de las explotaciones de vid: el 68,8% de las explotaciones no supera media hectárea y tan solo el 3,9% tiene más de 10 hectáreas.

Por su parte, el segundo subsistema, la vinicultura también se caracteriza por la alta atomización, con más de 4.000 empresas productoras de vino. El 60% de la producción en términos de volumen es obtenido por cooperativas. Esta producción de vino es muy importante en el conjunto de las cooperativas, ya que el 21% del total de las cooperativas producen vino, siendo la producción de vino la 5ª más importante en términos de facturación directa (OSCAE, 2020). Por otro lado, también encontramos grandes grupos empresariales que logran más de 100 millones de facturación como

Freixenet, J. García Carrión, Arco WineInvest Group, Grupo Bodegas Domecq, Grupo Miguel Torres, Félix Solís Avantis, y Grupo Faustino. Estos grupos empresariales se caracterizan por tener una alta diversificación de su oferta de vinos e internacionalización de su actividad vinícola. La producción en campaña superó los 39,3 millones de hl. en 2021, sufriendo un descenso del 14,2% en relación con las cifras de 2020. De uva se obtuvieron 5.507,29 millones de kg. en 2022, un 13,1% menos que en 2020, siendo la producción de uva blanca (2.878,07 millones de kg.) ligeramente superior a la producción de uva tinta (2.335,78 millones de kg. en 2022). La producción de vino en 2021 fue de 35,31 millones de hl., siendo mayor la producción de vino tinto (17,53 millones de hl.) que la producción de vino blanco (17, 12 millones de hl.) La producción de vino se redujo un 13,5% en 2022 comparando con la producción lograda en 2020. La producción de mosto fue de 4,05 millones de hl. en 2021, un 20,2% menos que en 2020. El vino destinado a destilación en 2021 fue de 0,857 millones de hl., un 44% menos que en 2020. El vino destinado a vinagre rozó la cifra de 0,21 millones de hl. en 2021, experimentando un descenso del 15,5% sobre los valores de 2020. Finalmente, las salidas propias fueron de 0,693 millones de hl. en 2021.

El tercer elemento de este sistema es la distribución y comercialización del vino. Lo primero que debemos destacar, como consecuencia de la pandemia de la Covid 19, es el cambio en la importancia de las diferentes formas de distribuir y comercializar el vino. El canal alimentación pasa a ser el más importante como canal de distribución del vino en España tras el crecimiento del más de 10% entre 2020 y 2019. Otro de los canales que experimenta un gran crecimiento es el comercio online, que crece casi un 3%. Este dato, nos confirma que en este canal puede aparecer una verdadera oportunidad para la venta de vino en el futuro. El canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), sigue siendo el segundo en importancia a pesar de haber experimentado un descenso del 15,2% en 2020 en relación con los datos del año 2019.

Tabla 1. Porcentaje de participación de los diferentes canales de distribución del vino en España

		2019	2020	Diferencia
Canal alimentación	Hipermercados/supermercados	37,1	47,5	+10,4
Canal HORECA	Bares/Restaurantes	48,1	35,8	-12,9
	Hoteles/catering	4,1	1,8	-2,3
Canal especialista	Club de vinos (no propio)	1,1	1,7	0,5
	Tiendas gourmet/Vinotecas	3,2	2,9	-0,3
Venta directa	En tienda/Club propio	3,4	5,1	1,6
	Pedidos on-line/teléfono	1,2	3,3	2,1
Otros online	Marketplace, portales online	1,1	2,0	0,8

Fuente: OeMv, Wine Intelligence y Tecnovino.

Durante el año 2020 se produjo un descenso del 18% del consumo del vino en España. Este año estuvo marcado por una fortísima pérdida de ventas del canal HORECA (casi un 50%), como consecuencia de las restricciones a la actividad derivadas de la aplicación de las normas sanitarias por la Covid-19. Este descenso no fue suplido por otros canales, que sí crecieron (venta directa u online), pero no lo suficiente. Sin embargo, en los últimos meses se observa un crecimiento del consumo de vino en España, que en enero de 2022 fue del 10,7% acumulado (INFOVI, 2022), el sexto mes de crecimiento ininterrumpido. En 2022 se confirma la recuperación del consumo de vino, que ya se venía observando en 2021, alcanzando los 10,5 millones de hl (INFOVI, 2022). En febrero de 2021 se obtuvo el valor más bajo de consumo de vino, 8,8 millones de hl. y a partir de dicho mes el consumo comienza la senda alcista, logrando un crecimiento del 16,6% de enero 2021 a enero 2022 (INFOVI, 2022).

Se observan grandes cambios en el mix de los canales de distribución del vino. Durante la pandemia, el canal HORECA sufrió un gran descenso, como ya hemos comentado, ganando terreno el canal de alimentación y el tercer canal, que engloba a las vinotecas, los clubs de vinos, los portales online, las ventas directas en bodegas y el autoconsumo. En enero de 2022, el tercer canal representa el 45,62% de las ventas totales, seguido del canal de alimentación, con un 44,1% y, finalmente, el canal con menor volumen de ventas es el de HORECA, con un 10,28. La vuelta a la normalidad ha supuesto, por un lado, la recuperación del consumo de vino en el canal HORECA, logrando un crecimiento del 29,2% (en 2020 había experimentado un descenso del 50%), y por otro, la disminución del consumo en el canal alimentación, siendo este

del 6,9% en enero de 2022. El tercer canal sigue ganando peso en 2022, experimentando un crecimiento del 46,7%. En términos de valor, el comportamiento de los diferentes canales es muy similar. En el canal HORECA se produce un crecimiento del 33,6% en términos de valor en 2022 respecto a 2021, logrando una cifra de ventas de 1.005,4 millones de euros. Por el contrario, en el canal alimentación se observa un descenso del 4,4% del gasto en vino (1.663,8 millones de euros).

Respecto al tipo de vino, los espumosos, vinos con Denominación de Origen y los vinos con Indicación Geográfica Protegida son los que más crecen, tanto en volumen como en valor. Los espumosos crecen en 2022 un 9,4% en volumen y un 12,9% en valor. Los vinos con Denominación de Origen crecen un 8,5% en valor y un 4,5 en volumen. Finalmente, los vinos con Indicación Geográfica Protegida crecen un 7,9% en valor y un 5% en volumen. El vino con Denominación de Origen es el tipo de vino más importante, tanto en volumen de ventas (56% del total del volumen de ventas en enero de 2022, OEMV, 2022) como en valor (72,3% de total del valor de las ventas en enero de 2022, OEMV, 2022). En el canal HORECA, todos los tipos de vinos crecen tanto en volumen como en valor. Por el contrario, en el canal alimentación, el vino espumoso es el único que crece tanto en volumen como en valor. Los consumidores parecen preferir vinos con una cierta diferenciación: vinos con Denominación de Origen Protegida. Estos vinos suelen tener un mayor precio medio de venta, generando un mayor valor añadido. El consumo de vino alcanzó los 22,46 litros per cápita en febrero de 2022, un 20,8% más que en febrero de 2021. Los consumidores prefieren vino tinto/rosado frente al vino blanco (57,35). Además, el consumo de vino tinto/rosado aumentó un 22,9% entre febrero de 2021 y febrero de 2022, frente al 18% del vino blanco en el mismo periodo. El vino envasado superó en ventas al vino a granel, alcanzando una cifra de 9,3 millones de hl., lo que supone el 87,77% del total de las ventas. Finalmente, las exportaciones de vino siguen creciendo, logrando la cifra de 23,715 millones de hl. en 2022, un 13,1% más que en 2021. El mercado preferente son los países de la Unión Europea a los que se exportó en 2022 un total de 17,613 millones de hl., un 74,27% del total de las exportaciones. Las ventas de vino en países fuera de la Unión Europea crecieron más que las ventas en los países de la Unión Europea. El crecimiento de las ventas en 2022 respecto de las ventas en 2021 fue del 41,6% pasando de 4,309 millones de hl. vendidos en 2021 a 6,102 millones de hl. vendidos en 2022.

Una vez analizada la situación actual del sector vitivinícola, debemos preguntarnos por las tendencias de futuro. La primera cuestión que se observa es que el consumo de vino está volviendo a las cifras previas a la pandemia. El sector vitivinícola está sometido a grandes cambios que se centran en los siguientes aspectos:

- La preocupación por la lucha contra el cambio climático está produciendo una mayor preferencia hacia el consumo de vinos ecológicos, que son respetuosos con el medio ambiente.

- Un mayor consumo de vino rosado, sobre todo entre los jóvenes. Esta mayor preferencia se debe a la frescura de su sabor y al atractivo visual. Al tratarse de un vino que no es ni vino tinto ni vino blanco, puede aprovechar las ventajas de cada tipo de vino.
- La innovación se está convirtiendo en un elemento clave de futuro en el sector vitivinícola. En este sentido, se observa la adopción de prácticas exitosas en algunos tipos de bebidas alcohólicas, como el whisky. Se trata de la premiumización, que consiste en lograr niveles altos de satisfacción del cliente una vez que se han alcanzado las tasas de aceptación de la marca vino en el nicho de mercado en el que se encuentre. La innovación debe fundamentarse en el cuidado de ciertos valores que se trasladen a los consumidores como la utilización de envases que sean consecuentes con la sostenibilidad y más ligeros, que tengan en cuenta el comercio local y la trazabilidad. Los consumidores también están muy preocupados por la información que aparece en las etiquetas de los vinos. Por otro lado, cada vez está más extendida la utilización de aspectos novedosos de la digitalización como el metaverso, la adopción de nuevos modos de pago como las criptomonedas, los NFTS, las nuevas experiencias del enoturismo, que cada vez son más relevantes en diferentes lugares.
- El consumo de vino tiende a aumentar a través de los canales online, siendo una gran oportunidad para aquellas bodegas que hayan sabido adaptarse a los canales digitales. Según Consume Trends 2022, en los últimos 6 meses el 80% de los consumidores en Europa han realizado compras a través de canales digitales. Es necesario que las bodegas sean capaces de crear experiencias de compra exitosas a través de sus webs. Actualmente, los consumidores están preocupados por la facilidad, accesibilidad y la rapidez de las compras en internet. Atender estos aspectos se convierte en una fuente de diferenciación relevante.
- Vinos de calidad frente a otro tipo de vinos. Los clientes prefieren vinos que se acojan a una denominación de origen, que marque claramente la calidad del vino en cuestión. En la decisión de compra los consumidores se decantan por el vino de aquellas bodegas que tengan un claro propósito del vino que producen y venden. Los consumidores han modificado la lealtad a la marca por una experiencia única, que pasa a ser clave en la decisión de compra.
- El talento es un elemento fundamental en el sector del vino para fomentar la innovación a través de la creatividad. Este sector requiere personas con una alta formación, apasionadas, que sean capaces de asumir retos complejos y multifuncionales (deben hacer tareas de agricultores, químicos, expertos en producción, vendedores, etc.).

3.2. El sector del aceite

El sector del aceite es uno de los más importantes del sistema agrario español. No en vano, España es líder mundial en cuanto a superficie, producción y comercio (MAPA, 2022).

La superficie destinada al olivar alcanzó los 2,77 millones de hectáreas (ESYRCE, 2021), de las cuales el 93% pertenecen al olivar de almazara. Se trata de un olivar diverso y el más productivo del mundo (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022). Sobre todo, se cultiva en el centro-sur y este de la península, estando presente en 15 de las 17 comunidades autónomas. Andalucía y Castilla-La Mancha son las comunidades autónomas con mayor producción de aceite de oliva. El cultivo del olivar posee la mayor superficie de Producción Integrada de España, que en 2019 alcanzó las 477.606 hectáreas (MAPA, 2022). Esta superficie supone el 57% del total nacional para este tipo de producción y el 18% de total de la superficie del olivar en España. Según datos de 2020, 217.864 hectáreas de olivar se cultivaron en régimen de agricultura ecológica (MAPA, 2022).

En España, más de 350.000 agricultores se dedican al cultivo del olivar. Se trata de un cultivo con una gran repercusión no solo de superficie, sino también social, pues genera más de 32 millones de jornales por campaña y mantiene unos 15.000 empleos en la industria (MAPA, 2022). Su repercusión también posee un marcado carácter territorial y medioambiental, pues los procesos de transformación constituyen la principal actividad de muchos municipios. No en vano, la industria asociada permite la vertebración y la cohesión de muchas zonas rurales en las que hay cooperativas almazaras.

La producción del aceite de oliva sobre todo se localiza en tres comunidades autónomas (MAPA, 2022):

- Andalucía, que logra el 80% de la producción total nacional,
- Castilla-La Mancha, con el 8% de la producción total nacional y,
- Extremadura, con el 4% de la producción total nacional.

España es el líder mundial en la comercialización de aceite de oliva, con un 65% del comercio mundial de aceite de oliva (MAPA, 2022). El aceite de oliva español se vende en más de 150 países, siendo el tercer producto agroalimentario más exportado (MAPA, 2022), logrando el 10% de las ventas totales en el exterior de la agroindustria española (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022). Se observa un continuo crecimiento del consumo del aceite de oliva a nivel mundial, por sus propiedades beneficiosas desde el punto de vista nutritivo y de la salud.

Según datos de la Interprofesional del Aceite de Oliva Español, el sector de aceite de oliva es un sector fundamental pues está integrado por 400.000 olivares, 1.722 almazaras, 1.500 envasadoras y 22 refinerías (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022).

Castilla-La Mancha es la segunda comunidad autónoma en la superficie de olivar, con 445.000 hectáreas (Castilla-La Mancha.es, 2022). La superficie del olivar dedicada a la producción ecológica fue de 75.000 hectáreas (Castilla-La Mancha.es, 2022), representando la tercera parte de la superficie ecológica nacional dedicada a este cultivo leñoso.

La preocupación por el valor de la marca es muy importante en Castilla-La Mancha. Es necesario pensar en los clientes, que buscan calidad de los productos que compran. Así, podemos encontrar cuatro denominaciones de origen de aceite en Castilla-La Mancha (Castilla-La Mancha.es, 2022):

- Aceite Montes de Toledo,
- Aceite Campo de Montiel,
- Aceite de Campo de Calatrava y
- Aceite de la Alcarria.

y tres aceites con marcas de calidad (Castilla-La Mancha.es, 2022):

- Aceite Sierra de Alcaraz,
- Aceite Campo de Hellín y
- Aceite Valle de Alcudia.

Como en el resto de España, la mayor parte del aceite se destina a la exportación, que en 2021 alcanzó un valor de 127,98 millones de euros (Castilla-La Mancha.es, 2022), siguiendo la tendencia alcista de los últimos años.

3.3. Elaboración del vino y del aceite en Virgen de las Viñas

El éxito de una empresa, y la Cooperativa Virgen de las Viñas lo es, viene determinado por los recursos y capacidades que posee. El Enfoque Basado en los Recursos surge porque el análisis del sector o de la industria no es capaz de explicar el éxito de las empresas, siendo más relevante para la determinación de dicho éxito desde la empresa más que desde el sector (Prahalad y Hamel, 1990). El Enfoque Basado en los Recursos se centra en el análisis de los recursos que constituyen las ventajas competitivas específicas de las empresas (Arend, 2006). Este Enfoque plantea que los recursos contribuyen, en gran medida, a la obtención de un mejor resultado (Penrose, 1959). Con este enfoque se abandona el énfasis de los directivos y académicos en el análisis de los mercados, como consecuencia de la gran influencia de la Economía Industrial y de los trabajos de Porter (1980, 1982). Para este enfoque, las diferencias de desempeño entre empresas son el resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en el poder de mercado (Foss et al., 1995). Este enfoque tiene sus orígenes en las ideas de Penrose (1959), quien conceptualizó la empresa como una uni-

dad administrativa integrada por un conjunto o "manejo" de recursos productivos. La contribución de su trabajo "A Resource-Based View of the Firm" es esencial para la construcción de este Enfoque. En este trabajo, Wenerfelt (1984) afirma que, para una empresa, los recursos y los productos son la cara de una misma moneda y destaca la importancia de poner el centro de atención en los productos, como forma de mejorar el resultado de la empresa, frente al enfoque basado solo en las condiciones externas de mercado. Estas nuevas concepciones, no suponen una ruptura total respecto a los planteamientos anteriores, pero tratan de complementar el entorno o contexto de la empresa con la trascendencia que aportan sus peculiaridades internas. Este Enfoque se fue desarrollando con trabajos posteriores de Dierick y Cool (1989), Barney (1986, 1991), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Mahoney y Panadian (1992) y Peteraf (1993), entre otros. El Enfoque Basado en los Recursos busca reconocer el potencial de la empresa para mejorar sus resultados (Barney, 1991) a partir de la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. En definitiva, los recursos y capacidades pueden llegar a ser la principal fortaleza de una empresa, siendo la base de su estrategia (Suárez & Ibarra, 2002). En este sentido, el Enfoque de Recursos y Capacidades permite identificar el potencial de las empresas para establecer su ventaja competitiva a partir de la identificación y valoración de los recursos y capacidades que dicha empresa tiene en el momento actual o puede tener en el futuro (Guerras y Navas, 2016).

Uno de los aspectos que caracteriza este enfoque es la confusión terminológica, ya que encontramos diferentes términos que se utilizan como sustitutivos, como "competencias distintivas" (Hamel y Prahalad, 1995), "recursos intangibles" (Hall, 1992), "capacidades estratégicas" (Stalk, Evans y Shulman, 1992), "activos estratégicos" (Dierickx y Cool, 1989) o "capacidades básicas" (Leonard-Barton, 1992). Wernerfelt (1984) utiliza el término recurso para identificar todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza por parte de la empresa. Por su parte, Teece et al. (1997) definen los recursos, de forma genérica, como aquellos activos específicos de las empresas que son difíciles de imitar. Grant (1991) agrupa los recursos en dos grandes bloques, tangibles e intangibles, pudiendo ser clasificados en seis categorías: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y organizativos. Los cuales podrían agruparse en tangibles e intangibles.

Para Barney (1991) el Enfoque Basado en los Recursos se fundamenta en dos supuestos de partida:

1. los recursos se distribuyen de manera heterogénea entre las empresas (las empresas son diferentes);
2. los recursos productivos no pueden transferirse de una empresa a otra sin un coste (las diferencias son relativamente estables).

En definitiva, podemos decir que un recurso es cualquier factor que esté a disposición de la empresa en un momento determinado. De lo anterior podríamos pensar que la simple posesión de recursos supone que la empresa logra mejores resultados. Sin embargo, la anterior afirmación no es cierta. En este sentido, Barney (1991) argumenta que para que los recursos conduzcan a una ventaja competitiva sostenible deben ser raros (no poseídos por todos), valiosos (contribuyen a la eficiencia de la empresa), inimitables (de difícil réplica por parte de los competidores) e insustituibles (otros recursos no pueden realizar las mismas funciones). Si sólo se cumplieran las dos primeras características los recursos podrían generar una ventaja competitiva, pero sería difícil mantenerla a lo largo del tiempo (Lavie, 2006).

El Enfoque Basado en Recursos ha evolucionado con el tiempo, desarrollándose e incluso incorporando nuevos conceptos, como el de capacidades (Grant, 1996). Con este nuevo desarrollo el Enfoque Basado en los Recursos no es tanto un Enfoque sobre la estructura de la empresa y su comportamiento, como un intento de explicar y predecir la razón por la que algunas empresas mejoran sus resultados porque son capaces de ser competitivas. Esta competitividad es la capacidad de las empresas para producir bienes o prestar servicios en un mercado cada vez más amplio (globalización) y exigente (los clientes están cada vez más informados). Desde este Enfoque, la empresa es un conjunto de recursos y de capacidades propios. El papel de la dirección de la empresa debe ser el crear valor para la misma partir de dichos recursos y capacidades, no sólo mirando en el presente sino, sobre todo, hacia el futuro, pensando en el crecimiento o desarrollo de la empresa. La diferencia entre recursos y capacidades es que mientras los primeros son la fuente de las capacidades, estas últimas son la fuente de la ventaja competitiva, ya que se conciben como la interacción entre recursos de la empresa. Los cambios en la empresa se pueden analizar a partir del conjunto de recursos y capacidades, que serán la base para identificar la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo (Nieto Sánchez, 2001). Lo más relevante de este Enfoque es que la verdadera tarea de una empresa, sea cual sea su dimensión, es usar los recursos que dispone hasta lograr su potencialidad máxima, basándose en tres pilares básicos: recursos valiosos, factor mercado y ventaja competitiva (Leiblein, 2011).

En un entorno como el actual, caracterizado por el alto nivel de turbulencia, con cambios cada vez más rápidos y profundos, con ciclos de vida de los productos que se reducen cada vez más, modificaciones en los gustos y necesidades de los clientes, el aumento de la globalización, etc., la estrategia empresarial debe fundamentarse sobre todo en el conjunto de recursos y capacidades que posea o pueda lograr en el futuro (Guerras y Navas, 2016; Grant, 2014).

La formulación de la estrategia empresarial (competitiva o/y corporativa) viene determinada por el adecuado análisis de recursos y capacidades. Para realizar este análisis es preciso identificar y medir dichos recursos y detectar su potencialidad

para contribuir al logro de la ventaja competitiva. Para llevar a cabo dicha identificación, Grant (2014) propone clasificar dichos recursos en recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles son recursos que tienen una existencia física y suelen ser más fáciles de identificar y medir. Dentro de los recursos tangibles distinguimos las instalaciones, los edificios, la maquinaria, los vehículos, etc.

Considerando los recursos tangibles de la Cooperativa Virgen de las Viñas podemos decir que, ha pasado, desde su fundación en 1961 de 15 agricultores que se asociaron para mejorar la rentabilidad de sus explotaciones, a ser 3.000 socios y 20.000 hectáreas de viñedo, pudiendo presumir de ser la más grande de Europa y, puede que la más grande del mundo. Según Rafael Torres, presidente del Consejo Rector de la Cooperativa Virgen de las Viñas "somos los únicos capaces de producir 300 millones de kilos de uva de cosecha propia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

La fisonomía de la Cooperativa Virgen de las Viñas ha cambiado mucho desde sus inicios. En un primer momento se construyó un "lagar para machacar la uva y cada socio fermentaba el mosto en su casa para transformarlo en vino" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Con el tiempo, se empezaron a poner en pie las primeras tinajas, para almacenar el vino. En la figura 10, se puede ver a D. Luciano González en las instalaciones de la Cooperativa en los años 60 del siglo pasado.

Figura 10. Luciano González en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

En la figura 11, se puede observar la Cooperativa en la actualidad, con una fisonomía totalmente diferente a la de los primeros años, lo que ha supuesto "un gran esfuerzo y una gran inversión" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 11. Virgen de las Viñas



Fuente: Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Video entrega del I

Las instalaciones de la Cooperativa alcanzan ya las 15 hectáreas, habiendo comprado más de 70.000 metros cuadrados para este fin.

En el año 2009 la Cooperativa Virgen de las Viñas, además de bodega, se convierte en almazara tras la fusión con la Cooperativa oleícola "Oración del Huerto". Esto ha significado que la Cooperativa acumula 20.000 hectáreas de viñedo y 2.000 hectáreas de olivar.

Figura 12. Almazara de Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

A continuación, vamos a especificar las actividades de la cadena de valor, tanto de la bodega como de la almazara.

Empezando por la cadena de valor de la bodega, la primera actividad que se realiza es la logística interna o entrada de la uva. Las viñas, que son tanto de vaso como de espaldera, de uva blanca y de tinta, están en unos suelos que se caracterizan por tener unas especificaciones y una composición idóneos para el cultivo de la vid. Las zonas productivas de Virgen de las Viñas están ubicadas en una extensa llanura mesetaria a 650 metros sobre el nivel del mar en el centro de España, caracterizada por una climatología con pocas lluvias y el calor estival, lo que hace que esta producción pueda ser calificada como una producción ecológica.

Figura 13. Vides de los agricultores socios de Virgen de las Viñas



Fuente: CMM.

Entre las diferentes variedades de uvas blancas que producen los agricultores de Virgen de las Viñas se encuentran las siguientes (ver figura 14):

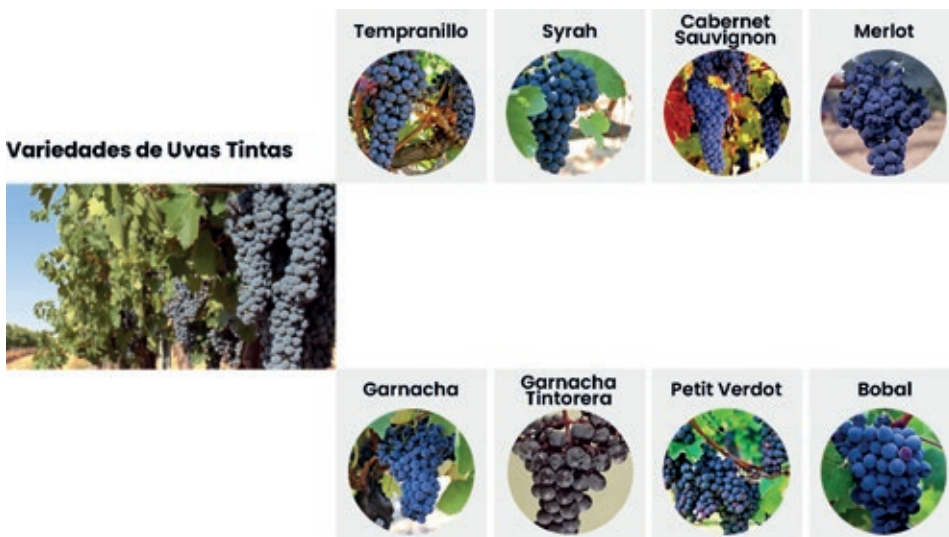
Figura 14. Variedades de uvas blancas en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

También obtienen diversas variedades de uvas tintas, como puede verse en la figura 15.

Figura 15. Variedades de uvas tintas en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

La cosecha de las viñas se suele realizar en los meses de agosto a octubre. Durante ese periodo es un constante ir y venir de tractores. La Cooperativa dispone de tres zonas de descarga. Con la finalidad de obtener productos de alta calidad, todo el proceso está totalmente automatizado, con una tecnología que permite controlar la uva que llega a la Cooperativa. La uva es "perfectamente identificada en su origen mediante la asignación a las parcelas de tarjetas identificativas únicas que permiten la automatización de los procesos de entrada y el control de la trazabilidad del producto" (Web Virgen de las Viñas, 2022). En estos 60 años de la Cooperativa Virgen de las Viñas se ha pasado de el acarreo de la uva en carros y mulas y la molturación a mano a la aplicación de la tecnología más puntera del mercado, proceso que comenzó en el año 2000. En la actualidad, el funcionamiento de la cooperativa ha cambiado de manera sustancial, tanto en cantidad como en la calidad del vino que elabora. Esto ha provocado que la capacidad técnica y organizativa de las instalaciones sea uno de los aspectos más destacados. Poseen unas grandes playas de aparcamiento para la llegada ordenada de los vehículos con la uva, que acceden a 12 tolvas o basculantes de descarga.

Además de la correcta recepción de la uva, se procede a su distribución. Descargada la uva, ésta pasará a una zona para su primer tratamiento de estrujado. Este proceso está totalmente mecanizado y se encuentra en una planta subterránea. De aquí

sube, una vez convertido en una masa homogénea, a una zona superior hasta llegar a los autovaciantes en las que se obtiene el mosto natural, la flor y, a través de unas prensas neumáticas, el mosto de segunda calidad (DiegoPeris.com, 2019).

Figura 16. Descarga de la uva en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas y los viajes de Vicky, blog del viaje a Virgen de las Viñas, 30 de septiembre de 2020.

Posteriormente, en la fase de producción, ese mosto pasará a los depósitos en los que se realizará la fermentación controlada. La cooperativa Virgen de las Viñas "posee una capacidad frigorífica de 13 millones de frigorías, lo que permite que las uvas y los mostos se puedan mantener a la temperatura adecuada durante todo el proceso para lograr maceraciones peliculares y fermentaciones a bajas temperaturas" (Web Virgen de las Viñas, 2022). El objetivo es obtener productos limpios, francos y totalmente sanos. Además, según afirman en la web de la propia cooperativa "disponemos de tecnología enológica punta, con gran capacidad para la limpieza de los mostos e instalaciones magníficamente acondicionadas para proteger al máximo los mostos y vinos de las oxidaciones" (Web Virgen de las Viñas, 2022). La experiencia a lo largo de los años ha permitido que el proceso esté altamente estandarizado y normalizado como lo muestra que sus "protocolos de trabajo se basan en la perfecta separación de las distintas calidades de los mostos, así como elaboraciones especiales en depósitos Ganimedé[®], micro y macro-oxigenación de mostos" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

En esta fase el seguimiento del proceso debe ser muy minucioso en aras a la calidad del producto final. Los 86 depósitos de 1,7 millones de litros (ver figura 17) poseen una tecnología avanzada, con camisa exterior e intercambiadores tubulares internos, que permite garantizar la calidad del vino obtenido. Además, "una reciente incorporación de tecnología de filtración tangencial, unida a la ya existente, permite separar los vinos para ser almacenados en óptimas condiciones" (web Virgen de las Viñas, 2022).

Figura 17. Depósitos de fermentación del mosto en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas y los viajes de Vicky, blog del viaje a Virgen de las Viñas, 30 de septiembre de 2020.

La cooperativa posee también una "nave de crianza de 8.000 m² que posibilita la maduración de nuestros mejores vinos en un total de más de 30.000 barricas de roble americano y francés en las condiciones adecuadas de humedad y temperatura" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Se trata de un "espacio subterráneo de grandes dimensiones que posee unas condiciones de temperatura y humedad óptimos" (DiegoPeris.com, 2019).

Figura 18. Nave de crianza de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

Después de los anteriores procesos se pasaría al embotellado, dentro del proceso de producción como actividad de la cadena de valor, previo a la fase de logística externa o de distribución. La planta de embotellado cuenta "con 3 líneas de embotellado con rendimientos de 3.000, 6.000 y 15.000 botellas/h cada una y una línea semiautomática de bag in box" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

Figura 19. Detalle de la embotelladora de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas, 2022.

Una vez envasado, el vino está listo para su venta. Pasamos ya a la siguiente fase de la cadena de valor: la comercialización. En este sentido Virgen de las Viñas posee una gran variedad de vinos (diversificación), que los obtienen a partir de las variedades de uva que antes hemos señalado.

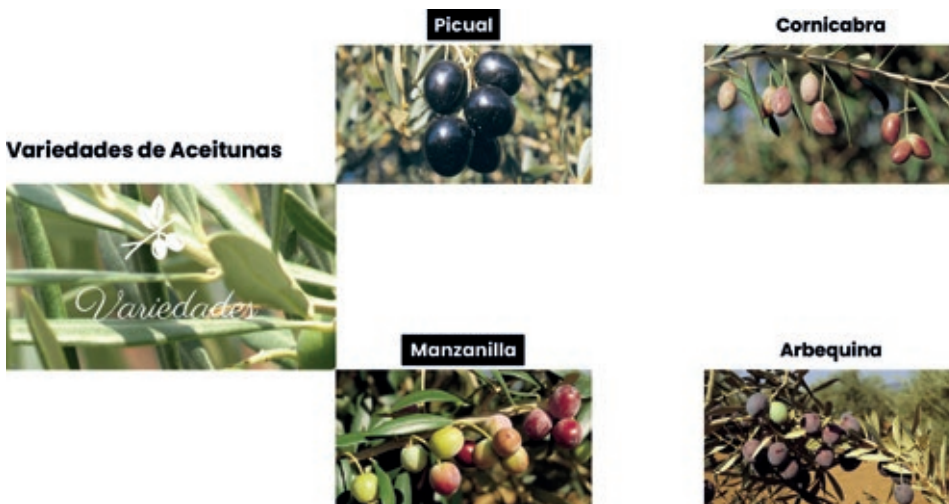
Desde el año 2009, la Cooperativa además de bodega es almazara después de la fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", obteniendo así una segunda línea de productos, el aceite, que incide en la diversificación antes señalada.

Al igual que para el vino, la cadena de valor del aceite de oliva está integrada por las actividades de aprovisionamiento que se nutre de las aceitunas de los olivereros asociados. Los olivares de los socios de la Cooperativa son de tres tipos (Web Virgen de las Viñas, 2022):

1. Cultivos más tradicionales, con marcos de plantación medios de 10x10 m y de 1 a 3 pies.
2. Cultivos intensivos, con un marco de plantación de 6x7 m, con olivos de un solo pie para facilitar la mecanización en la recolección, y
3. Cultivos superintensivos con marcos de plantación de 1,5x4 m, con olivos de un solo pie de variedades poco vigorosas que faciliten el cultivo en seto (sobre todo de la variedad arbequina).

En el aceite, la calidad parte del tratamiento de una aceituna en perfectas condiciones de madurez procedentes de los olivares de la zona. Las variedades de aceitunas utilizadas para la obtención del aceite son las que aparecen en la figura 20.

Figura 20. Variedades de aceitunas de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Al igual que sucede con la uva, la aceituna debe estar en condiciones óptimas de maduración (Web Virgen de las Viñas, 2022). En la web de la cooperativa se especifica claramente las fases por las que debe pasar la aceituna hasta lograr el aceite y separarlo del alpechín y del orujo. Así, en la web se afirma que "una vez que esto sucede, la aceituna se lleva a la almazara para ser descargada y se almacena. Estas tres actividades deben ser realizadas en menos de 24 horas para su procesamiento. La aceituna es clasificada según su variedad y calidad. Se limpia, se lava y se pesa. De ahí pasa a unas tolvas, que sirven de almacenamiento de la aceituna y de regulación para las fases posteriores. Desde las tolvas, el fruto pasa directamente a los molinos y desde ahí pasa a las batidoras. El proceso de batido se realiza mediante termobatidoras horizontales con cámara de caldeo, por la que circula agua caliente del circuito de calefacción, manteniendo esta pasta a una temperatura no superior a 25°C, para así garantizar el aroma y sabor característico de cada variedad. A continuación, se realiza el trasiego de la pasta mediante bomba de velocidad variable a los decánter o centrifugadoras horizontales, con el objeto de obtener, por separación, del producto principal, el aceite de oliva virgen extra (fase líquida) y por otro, se obtiene el alpechín y orujo conjuntamente (fase semi-sólida) (alpeorujo, cuyo destino final es

la orujera). El proceso termina con la centrifugación vertical, en la que se realiza la limpieza y abrillantado final del aceite, separando finalmente, el agua del aceite (separación líquido-líquido)" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

Teniendo en cuenta que se trata de un producto para consumo humano, las condiciones sanitarias son muy importantes. Todo este proceso se desarrolla sobre acero inoxidable y bandas transportadoras con especificaciones alimentarias adecuadas.

"Tras el proceso de extracción, el aceite pasa a la zona de decantación de la bodega durante un tiempo máximo de 24 horas a una temperatura controlada. Una vez decantado, el aceite pasa a los depósitos de almacenamiento de la bodega para su posterior embotellado en los distintos formatos disponibles" (Web Virgen de las Viñas, 2022).


















Todo lo anterior nos permite afirmar que la cooperativa "ha sabido recoger lo mejor de la producción industrial en aspectos como la organización, la eficacia y la gestión" (DiegoPeris.com, 2019). Este aspecto es una de las claves de su éxito. La cooperativa también realiza trabajos de campo, posee laboratorios y salas de cata para mejorar la formación y la calidad de los productos obtenidos. La trazabilidad es un aspecto muy importante para Virgen de las Viñas.

Todo el "espacio industrial de Virgen de las Viñas está tecnificado, organizado y proyectado en base a parámetros de normalización y control" (DiegoPeris.com, 2019).

3.4. La diversificación a través de las marcas de vinos y de aceite

Virgen de las Viñas comercializa 7 marcas que suman 35 variedades de vinos, como se señala a continuación:

Tabla 2. Marcas de vinos por tipos de Virgen de las Viñas

Marca de Vino	Blanco	Tinto	Rosado	Espumoso
Lienzo				
Tomillar				
Sentir				
Soy Rocío (verdejo)				
Octavo Arte				
El concierto				
Bib Quinta del Duque				

Fuente. Elaboración propia a partir de la web de la Cooperativa Virgen de las Viñas.

Las marcas de los vinos poseen un marcado carácter cultural, coincidiendo con otro de los aspectos que más adelante señalaremos. El diseño de las botellas y de las etiquetas de los diferentes tipos de vinos está muy cuidado, como se puede ver en las siguientes figuras.

Hasta hace unos años, todo el vino que se producía en Virgen de las Viñas se destinaba a las grandes destilerías. Con el tiempo, se produjo un gran cambio y se optó por el embotellado, que permite obtener un mayor margen de beneficio. Parte de esos vinos se vende en los cinco continentes. Además, desde la Cooperativa son conscientes que el mercado mundial del vino está cambiando, siendo cada vez más importantes las ventas realizadas en países de fuera de Europa. Estos mercados "exigen nuevos formatos, olores, colores, historias..." (Globalcaja, 2017) y Virgen de las Viñas se está adaptando y está aprovechando estas nuevas oportunidades a través del diseño de una acertada estrategia de marca de cara, también, a la internacionalización de sus productos.

En las siguientes figuras podemos ver la importancia que concede la cooperativa a la imagen a la hora de comercializar sus vinos, cuidando al máximo todos los detalles para cada marca de vino.

Lienzo es el vino de referencia que se obtiene en la cooperativa, con "botellas numeradas, cuyas ventas se agotan todos los años" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 21. Lienzo



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 22. Tomillar



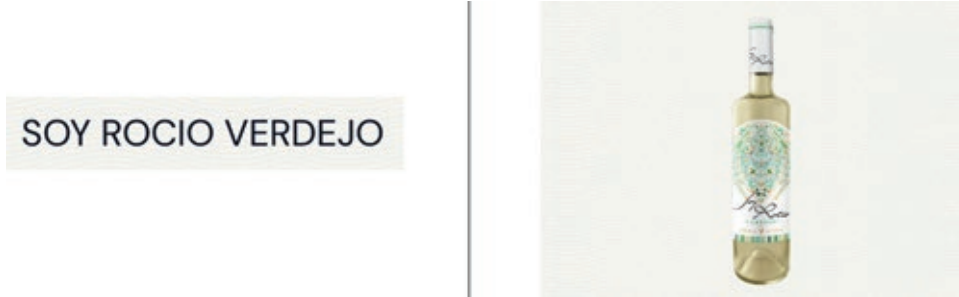
Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 23. Sentir



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 24. Soy Rocío



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 25. Octavo Arte



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 26. El Concierto



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 27. Quinta del Duque



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

En cuanto al aceite, cuenta con las siguientes marcas:

- Primacía
- Casona del Prior

A continuación, podemos ver, en la siguiente figura, cómo la cooperativa también cuida con esmero la imagen a la hora de comercializar sus aceites.

Figura 28. Marcas de aceite de Virgen de las Viñas

Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

3.5. La innovación y desarrollo tecnológico

Todo lo anterior nos indica la alta tecnificación y la apuesta de la cooperativa por la innovación tecnológica, tanto en producto como en proceso. La cooperativa sigue con "el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia de los fundadores y del primer presidente, Luciano González, para fortalecerse, crecer y progresar" (Ayer y hoy, 2017). Para cumplir con este objetivo, Virgen de las Viñas es un "referente del sector en innovación y tecnología puntera" (Ayer y hoy, 2017). La Cooperativa ha utilizado la tecnología puntera que le ha permitido renovar sus instalaciones, su capacidad de envase, sus equipos de frío, etc. También podemos destacar la creación de un aula de formación para "reciclar a sus agricultores y técnicos" (Ayer y hoy, 2017). A lo largo de los años, se ha producido la ampliación de la embotelladora, zona de fermentación controlada o prensas neumáticas. Así mismo, se ha construido una depuradora para tratar las aguas residuales. Tras las fusiones en 2009 con la Cooperativa Oleícola Oración del Huerto y, en 2011, con la Cooperativa Vinícola San Gregorio, de Arenales de San Gregorio, ha sido posible que Virgen de las Viñas haya podido constituir como Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional (EAPIR), beneficiándose de las ayudas al fomento de la calidad agroalimentaria (FOCAL) de Castilla-La Mancha. Con estas ayudas se han logrado mejoras en los productos de la Cooperativa, permitiendo alcanzar condiciones en precio y calidad para poder competir a nivel internacional.

Durante el año 2020, se aprobó el Plan de Actuaciones 2020-2025 que persigue "ser más competitivos tanto en la elaboración de los vinos como en el ahorro de costes" (AgroCLM, 2020). En dicho Plan se preveía la construcción de más equipos de frío y actuaciones para la mejora de la elaboración y la conservación de los vinos. Además, se puso en marcha la nueva embotelladora, con la que en su conjunto se lle-

gó a las 24.000 botellas la hora. Con estas inversiones en las instalaciones, Virgen de las Viñas puede atender en menor tiempo los pedidos de los clientes. Además, se ha logrado una mejora de los niveles de eficiencia, consiguiendo un aumento del margen que obtiene la cooperativa. La ventaja de esta nueva planta es la posibilidad de poder lograr diferentes tipos de envases, según las necesidades del mercado (por ejemplo, permite obtener brick o backing box).

Podemos afirmar que la innovación ha sido uno de los aspectos más importante de Virgen de las Viñas: "ha sabido adaptarse a los requerimientos del siglo XXI: durante los últimos 15 años ha llevado a cabo una gran reforma tecnológica que ha permitido que el proceso productivo esté totalmente informatizado" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Incluso, podemos afirmar que Virgen de las Viñas no es una cooperativa anclada en su pasado. En 2021, como consecuencia de la pandemia de la Covid-19, se modificaron los Estatutos de la cooperativa, en los que además de la creación de un Comité de Recursos, se permitió la posibilidad de celebrar reuniones telemáticas, adaptándose a las circunstancias derivadas de la pandemia, incorporando los procesos de digitalización también a la toma de decisiones.

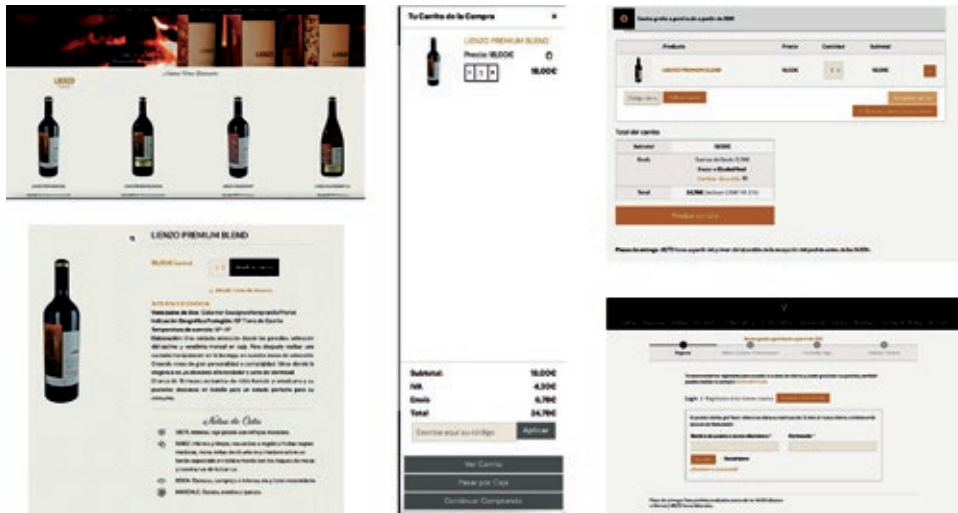
Lienzo ha sido la última marca de vinos lanzada al mercado. Se tiene previsto lanzar nuevas referencias, aumentar la producción de rosados y espumosos para dar respuesta a las demandas del mercado. La estrategia no es de segmentación o nicho de mercado, sino que sigue una estrategia de panorama competitivo amplio. En palabras de Rafael Torres "hay que hacer vinos de diferentes calidades y precios para llegar a todo el consumidor que tenga capacidad de hacerlo" (AgroCLM, 2020).

Virgen de la Viñas sabe que la digitalización abre las puertas a grandes oportunidades de crecimiento, que la puede convertir en una empresa más productiva y competitiva en el mercado. Este motivo les ha llevado a considerar la transformación digital como una decisión estratégica de negocio. Además de apostar por la excelencia y eficiencia en todos sus procesos, también ha decidido mimar y redefinir las relaciones con sus clientes, distribuidores, influencers (críticos vinícolas, medios especializados, blogueros, somelliers...), enoturistas, consumidores finales... y prestar una atención al público más joven que utiliza las redes sociales y las aplicaciones móviles en su día a día.

Aunque, Virgen de las Viñas utiliza diversos cauces para la venta de sus vinos y aceites. Comprobamos que en los últimos años ha sumado, a las formas habituales de venta, su propia página web (<https://vinostomillar.es>). Se trata de una web amigable, que simplifica, agiliza y da visibilidad a todo lo que acontece en la cooperativa y en su entorno. Desde la página web se cuida la experiencia del cliente y del enoturista, apoyándose en marketing digital, la atención multicanal y la puesta en práctica de experiencias sorprendentes y emocionales que se traduzcan en retención, fidelización y prescripción de los vinos y servicios de la bodega.

Un ejemplo de cómo se facilita y guía la compra de un vino puede verse en la figura 29.

Figura 29. Compra de vino en la web Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Como ya hemos señalado, no sólo se cuida la calidad y el formato de los envases del vino, sino que también se cuidan las bolsas en las que se pueden llevar los vinos adquiridos. Los diferentes estuches y bolsas han sido cuidadosamente diseñados. Una muestra de dichos estuches se puede ver en la figura 30.

Figura 30. Estuches y bolsas de vino en la web Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Como decíamos, la digitalización permitirá a Virgen de las Viñas posicionarse en las redes sociales. Así a continuación, exponemos las direcciones de las principales redes sociales en las que Virgen de las Viñas está presente:

- Facebook: <https://www.facebook.com/vinostomillar1>
- Twitter: <https://twitter.com/vinostomillar1>
- Instagram: <https://www.instagram.com/vinostomillar/>

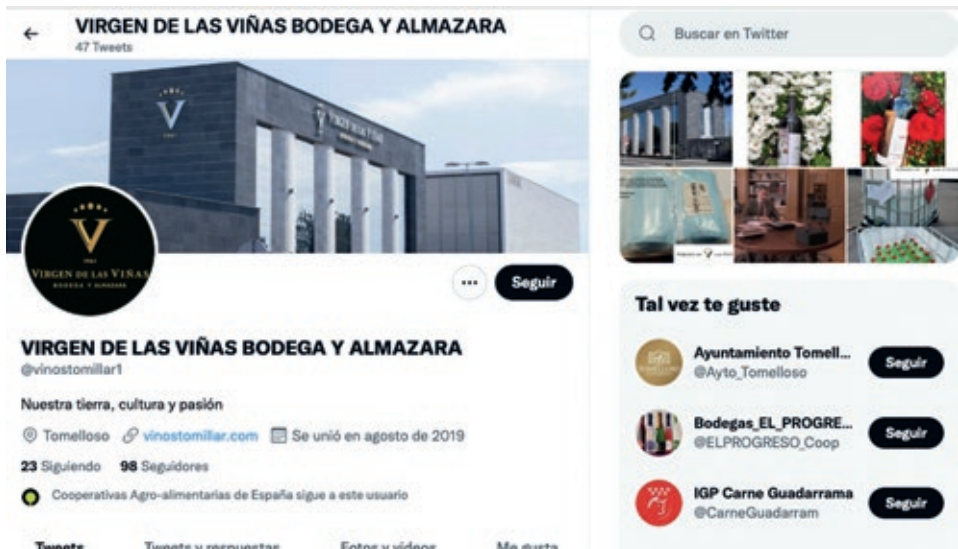
Podemos ver un pantallazo de todas ellas en las siguientes figuras:

Figura 31. Facebook de Virgen de las Viñas



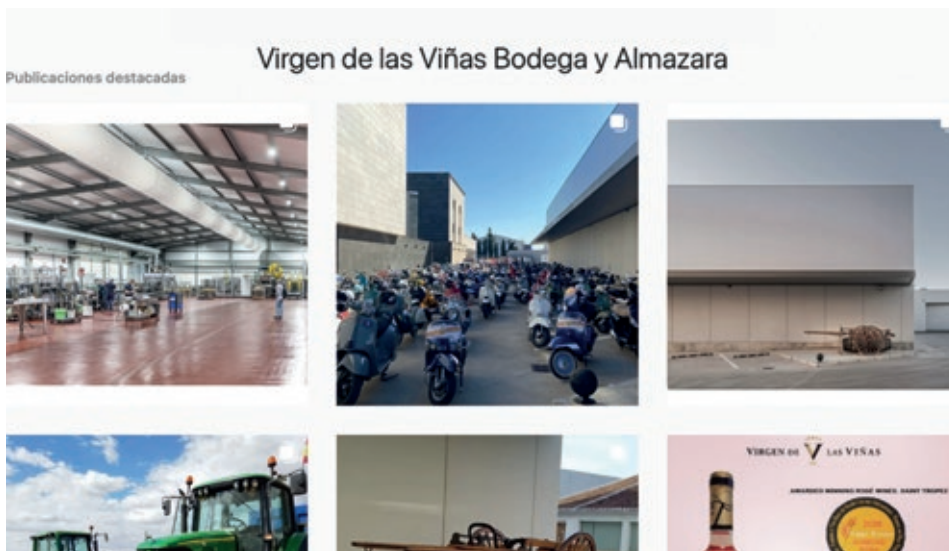
Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 32. Twitter de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 33. Instagram de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

3.6. Diversificación: ámbito cultural y el enoturismo

Virgen de las Viñas está apostando fuerte por dos nuevas líneas de diversificación como direcciones de desarrollo: la cultura y el enoturismo. Aunque sean actividades, en principio diferentes de la actividad inicial de Virgen de las Viñas, podemos afirmar que se trata de una diversificación relacionada, pues las diferentes líneas de negocio comparten, entre otros, además de sus recursos, el nombre de la cooperativa. La fortaleza de esta cooperativa ha permitido "abrirse y expandirse en los ámbitos turístico y cultural" (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021).

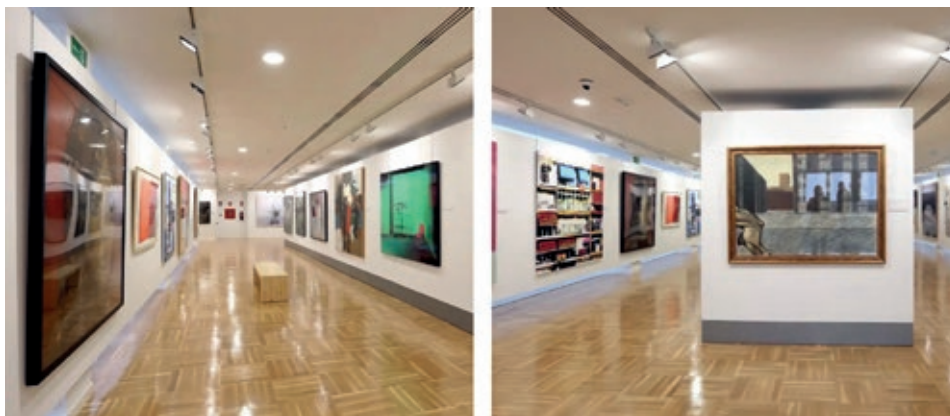
En el ámbito cultural vamos a destacar varios aspectos relevantes:

- El Certamen Cultural de Pintura, Periodismo y Escultura,
- El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena y
- el Museo Etnológico.

Empecemos por el primero, por el Certamen de Pintura. Todo empezó en una sala de la obra social que posee la cooperativa en la calle Campo en Tomelloso. Con el tiempo se ha convertido en un gran certamen que apuesta por pintores, haciendo realidad la idea que surgió en 2001. Los cuadros que se presentan en el Certamen de Pintura luego se exponen en el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue

inaugurado por la propia Infanta el 23 de noviembre de 2011. Es tal el éxito de este certamen que "de seguir así dicho museo se puede convertir en el más importante de Castilla-La Mancha... La idea es rotar las obras por Castilla-La Mancha y España e incluso traer exposiciones de fuera" (Ayer y Hoy, 2017). La idea de este certamen de pintura surge cuando Rafael Torres asume la presidencia del Consejo Rector "Al entrar en la cooperativa vi que había unos fondos de educación y promoción y se me ocurrió emplearlos en este proyecto... tenía claro que una parte de nuestros beneficios había que reinvertirlos en la sociedad y lo encaminé hacia el arte" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 34. Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena



Fuente: El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022.

La parte más antigua de la cooperativa se dedica al Museo Etnológico, donde se exponen aperos y maquinaria agrícola (Mancha Norte, 2022). Se trata de El Lagar, en el que se reúnen aperos antiguos que han sido donados por agricultores.

Figura 35. Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena



Fuente: El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022.

El último aspecto en este ámbito de la diversificación es el enoturismo. En este proyecto se está apostando muy fuerte para que tenga una proyección internacional con la incorporación de personas con dominio de idiomas para poder explicar a posibles visitantes de otros países. En este proyecto se incorporarán las "cuevas... que se deben conservar porque supone un homenaje a nuestros antepasados" (Cuadernos Manchegos, 2021). Según aparece en la propia web de Virgen de las Viñas, con el enoturismo pretenden combinar arte, tradición y vino. Esta triple combinación "representa la filosofía de Virgen de las Viñas, el reflejo de la experiencia que traslada su esencia a los vinos que elaboramos" (Web Virgen de las Viñas, 2022). En estos momentos se ofrecen tres tipos de lugares que se pueden visitar como parte de las actividades de enoturismo:

1. La visita al lagar, en el corazón de la bodega, que representa la tradición. En él se encuentra el Museo Etnológico, que reúne una "colección de herramientas y útiles que ayudan a recordar cómo trabajaban en los viñedos los primeros pobladores de Tomelloso" (Web Virgen de las Viñas, 2022).
2. La segunda es la visita a las cuevas "excavadas en una placa de piedra caliza recientemente rehabilitadas y abiertas al público para conocer de primera mano cómo se utilizaban hace 100 años para elaborar y almacenar el vino" (Web Virgen de las Viñas, 2022).
3. La visita al Museo de Arte contemporáneo "Infanta Elena", que acoge obras de arte del Certamen de Pintura, realizadas con "diferentes técnicas y de artistas nacionales e internacionales" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

3.7. Métodos de desarrollo: las fusiones y la internacionalización

Como métodos de desarrollo Virgen de las Viñas ha optado por dos vías estratégicas:

- las fusiones y
- la internacionalización.

En relación con las fusiones han sido las opciones para crecer. La primera de las fusiones, como ya se ha dicho, se realizó con la Cooperativa Oleícola Oración del Huerto, situada en Tomelloso. Con esta fusión, Virgen de las Viñas también se adentra en la producción de aceite, siendo capaces de molturar 5 millones de kilos de aceituna. En 2011, se produce otra fusión, en este caso, con la Cooperativa Vinícola de Arenales de San Gregorio, aumentando, de esta manera el número de socios, que en la actualidad alcanza los 3.000. Además, con esta fusión la cooperativa pasó a tener un segundo centro. Según Rafael Torres, presidente del Consejo Rector de Virgen de las Viñas desde 2001, "hemos tenido que crecer fuera porque aquí ya no tenemos terreno" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, no descarta seguir utilizando este método de crecimiento en el futuro "para eliminar competencia y ganar aliados... cuanto mayor seamos, mayor capacidad de crecimiento y de emprendimiento tendremos" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Para Rafael Torres, "las fusiones son el camino adecuado. Además, precisa que estos movimientos los debe liderar Castilla-La Mancha, donde se ubica el mayor viñedo del mundo" (Cadena Ser Ciudad Real, 2016). Con estas fusiones la Cooperativa Virgen de las Viñas es capaz de producir de media más de 240 millones de uva al año.

El otro aspecto es la internacionalización. Los vinos de Virgen de las Viñas se venden en los cinco continentes. "Nos hemos esmerado bastante en hacer buenos vinos de mesa que ahora llegan a los cinco continentes, siendo las ventas fuera del territorio nacional del 90%"... "Todos los días hábiles del año salen de la cooperativa más de 1 millón de litros hacia diferentes destinos"... "aunque la mayoría se vende a granel, cada vez es mayor el porcentaje de vino embotellado que se vende" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Es importante la preocupación en la cooperativa por los mercados que apuestan por la fermentación controlada o semi controlada y por los vinos embotellados que apuestan por la calidad y los sistemas embotellados (Ayer y Hoy, 2017).

3.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad, en sus tres vertientes: económica, social y medioambiental, es uno de los aspectos más destacados en Virgen de las Viñas.

Respecto de la sostenibilidad económica, recientemente Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha le han otorgado el Premio a la Sostenibilidad Econó-

mica en la Gala de los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha, celebrados en Albacete el 20 de mayo de 2022. Pero esta preocupación por la sostenibilidad económica ha marcado la presidencia de Rafael Torres desde sus inicios. Así, "la situación financiera de la entidad es extraordinaria, con un endeudamiento únicamente correspondiente a subvenciones procedentes del Plan de Ayudas al Incremento de la Calidad Agroalimentaria (FOCAL) (AgroCLM, 2020). De los informes de auditoría realizados a Virgen de las Viñas, podemos destacar que la situación de la cooperativa es satisfactoria en 2020, a pesar de la pandemia, obtuvo unos ingresos de explotación de 68,805 millones de euros (SABI, 2022). Además, otras cifras relevantes de su actividad empresarial arrojan un valor de 4,643 millones de euros de fondo de manobra, 4,362 millones de euros de cash-flow, unos fondos propios de 55,620 millones de euros y 4,575 millones de EBITDA (SABI, 2022). Estos magníficos resultados son consecuencia de que las cosechas de vino y aceite se venden en tiempo y se liquidan a los socios mensualmente mientras cultivan su próxima cosecha.

En la vertiente social, Virgen de las Viñas es el "motor socioeconómico de Tomelloso" (El Eco de Valdepeñas, 2016). De Virgen de las Viñas "dependen directa o indirectamente 4.000 familias" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, en Virgen de las Viñas trabajan 90 personas fijas, "duplicándose en época de vendimia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Este valor ha sido reconocido recientemente con la entrega a la Cooperativa Virgen de las Viñas de la Medalla de Oro de Tomelloso por "el trabajo bien hecho... por su contribución al desarrollo local y regional... por ser un referente para la economía local y, sobre todo, por ser el motor del progreso económico, social y cultural de Tomelloso" (Tomelloso.com, 2022).

El Departamento de Recursos Humanos ha implantado un Plan de Igualdad, buscando contratar a las personas más valiosas. En Virgen de las Viñas se da "importancia al trabajo cooperativo, en equipo, donde hombres y mujeres, aportan lo mejor de sí mismos para posicionar a la cooperativa en puestos de relevancia" (Ayer y Hoy, 2017). Las cuestiones de género están muy presentes en Virgen de las Viñas. No en vano desde principios del siglo XXI "se han incorporado mujeres en el máximo órganos de toma de decisiones de la cooperativa... y cuenta con más de 900 mujeres socias (Ayer y Hoy, 2017). Las mujeres se han ido incorporando a los órganos de dirección de la cooperativa, siendo 5 el número de puestos que ocupan en el Consejo Rector" (Cuadernos Manchegos, 2021). Además, las mujeres están incorporándose a otros puestos de responsabilidad, como la dirección comercial de granel, el departamento comercial de envasado, el control de calidad o el departamento de enología. Este papel se ve reforzado por la aportación que ha realizado el presidente de Virgen de las Viñas y por la realización de mini-juntas en las que la participación de la mujer es cada vez más importante (Cuadernos Manchegos, 2021). Como decíamos, otro aspecto relevante en la cooperativa es "la búsqueda del talento sin entrar en distinciones

de género" (Ayer y Hoy, 2017). A lo largo de la historia de la cooperativa, "nuestra trayectoria ha dado mucho de sí y nos ha permitido ver pasar a personas muy valiosas que, sin lugar a dudas, han dejado huella y formarán parte de nuestra historia" (Ayer y Hoy, 2017). Se busca a las personas que puedan aportar lo mejor para la cooperativa, cumpliéndose así uno de los objetivos primordiales de la dirección de recursos humanos (dirección de personas): su integración en el proyecto común. Se produce una alineación con los objetivos y los valores de la cooperativa, que redundan en beneficio de todos, creando un ambiente favorable para el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en Virgen de las Viñas. Se fomenta la creatividad al "considerar e incorporar nuevos puntos de vista que invitan a la reflexión y a tener en cuenta en lo que tiene que ser el presente y el futuro de nuestra cooperativa" (Ayer y Hoy, 2017). En el proceso de selección de personal se "valoran mucho sus inquietudes personales y profesionales, su perspectiva empresarial... se elige a la persona mejor preparada para el puesto" (Cooperativas Agroalimentarias, 2020).

En este ámbito de la dirección de personas, está presente que se trata de una empresa de Economía Social "lo más importante son las personas, sin ellas no somos nadie. Esto es algo que transmitimos a las personas que componen nuestra cooperativa y en especial a las personas jóvenes que se van incorporando" (Ayer y Hoy, 2017).

Se habla mucho de los problemas del relevo generacional en las cooperativas en general. En el caso de Virgen de las Viñas "no vemos un problema importante en el relevo generacional, las explotaciones siguen funcionando... trabajamos para que existan incentivos para la incorporación de hombres y mujeres en las explotaciones" (Ayer y Hoy, 2017). Continúa afirmando que "necesitamos inculcar a la gente, en especial a la más joven que la agricultura nos da de comer, que es un trabajo no como otro cualquiera, sino mejor... el campo ha sido denostado y es necesario ponerlo en valor... Necesitamos evitar la estigmatización que sufre el campo y ensalzar el trabajo que en él se desempeña. Los salarios son correctos y no difieren a los que se pagan en otros sectores como la construcción" (Ayer y Hoy, 2017).

La formación de socio y trabajadores es muy importante en Virgen de las Viñas y para alcanzar este fin, no se "escatima en medios materiales ni humanos" (Cadena Ser Ciudad Real, 2016).

Rafael Torres apuesta por el cooperativismo como la mejor fórmula para defender los intereses de los agricultores y el trabajo en el campo. La vinculación de la Economía Social, en general, y de las cooperativas, en particular, con la Responsabilidad Social se remonta al propio surgimiento del movimiento cooperativo. "El cooperativismo es lo mejor que se puede hacer en nuestro sector. Gracias a él estamos defendiendo mejor nuestros productos... Esto es un valor muy importante que en pocas ocasiones se considera. Como cooperativistas que somos, defendemos los intereses de nuestra base social, la transparencia en los resultados que ofrecemos y en los servicios" (Ayer y Hoy, 2017). Además, como modelo cooperativo en la industria

agroalimentaria, Virgen de las Viñas "crea desarrollo, empleo y riqueza" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Año tras año Virgen de las Viñas aparece como una de las empresas más relevantes de Ciudad Real, de España e, incluso, la cooperativa más grande de Europa. Con estos datos, se confirma que el modelo cooperativo permite lograr buenos resultados y situar a empresas cooperativas entre las líderes en sus respectivos mercados. Todo lo anterior nos confirma que las cooperativas deben gestionarse como una empresa, lo que las diferencian de otras formas de empresa es el proceso de adopción de decisiones, en el que la persona es el criterio a seguir y no el porcentaje del capital que se posee y la forma de repartir los beneficios, que se realiza según la actividad cooperativizada que cada socio realiza en la cooperativa. Esa gestión como empresa hace necesaria la profesionalización de la dirección: "nada de lo que se ha conseguido ha sido cuestión del azar, sino de ambición, empeño y esfuerzo... de seguir creciendo e innovando..." (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). En Virgen de las Viñas tienen muy clara la orientación hacia el mercado a la que supeditan la producción tanto del vino como del aceite, "teniendo presente siempre a los clientes actuales y futuros" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

La cooperativa también busca su proyección cultural y su vertiente de ayuda a otros sectores (DiegoPeris.com, 2019). Virgen de las Viñas ha recibido numerosos premios, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021 por la promoción y el mecenazgo de la Cultura.

El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena es una actividad propia de Responsabilidad Social, pues en palabras de Rafael Torres, "hemos podido darle a la sociedad parte de lo que nos da" (Ayer y Hoy, 2017). Tanto el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue inaugurado por la propia Infanta en 2015 como el Certamen Cultural son parte de la gran obra social que realiza Virgen de las Viñas (Ayer y Hoy, 2017).

La proyección y reputación de Virgen de las Viñas es tal, que ha hecho posible la primera visita de un miembro de la Familia Real a Tomelloso, la Infanta Elena, que acudió a la inauguración del Museo que lleva su nombre en 2011, y la de SS. MM. los Reyes en 2016.

Figura 36. Inauguración del Museo de Arte Contemporáneo por la Infanta Dña. Elena



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

También este reconocimiento se ha visto reforzado con la visita de SS.MM. los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia en 2016.

Figura 37. Visita de SS.MM los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia a Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

En su visita, SS.MM. los Reyes también firmaron sus correspondientes barricas que se conservan en el Museo Enológico.

Figura 38. Barricas firmadas por SS. MM. los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia y S. A. R. la Infanta Elena.



4. CONCLUSIONES

El objetivo de este caso es analizar los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una cooperativa con un gran éxito. Para ello hemos analizado tanto los hitos más relevantes como los factores, tanto de los sectores en los que opera (del vino y del aceite) como los recursos y capacidades que posee la propia cooperativa.

Virgen de las Viñas ha sido seleccionada para estar en este libro por "ser un referente dentro del mundo empresarial" (ABC Castilla-La Mancha, 2016), que sigue el modelo cooperativo y por ser un "ejemplo del espíritu emprendedor, convirtiéndose en el motor económico, turístico y cultural" (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021).

Para explicar el carácter multidimensional del éxito de Virgen de las Viñas se han aplicado diversos enfoques teóricos (Fong et al., 2017), sobre todo el Enfoque Basado en los Recursos, el de las capacidades dinámicas y la sostenibilidad.

Desde el punto de vista sectorial, Virgen de las Viñas opera tanto en el sector del vino como en el del aceite, pero también desarrolla actividades en el ámbito cultural

y de enoturismo. Virgen de las Viñas se ubica en el "mayor viñedo del mundo", dentro de la D.O. "La Mancha", lo que la obliga a seguir unas normas para la obtención de los vinos que produce.

Para explicar el éxito de Virgen de las Viñas se han analizado sus recursos y capacidades. También se han analizado, tanto las direcciones de desarrollo (crecimiento), como los métodos de desarrollo (crecimiento) que han permitido mejorar año tras año su posición competitiva hasta convertirse en la cooperativa más grande de Europa y ser una de las mayores empresas de Ciudad Real, Castilla-La Mancha e incluso de España. Según el ranking de Actualidad Económica y El Mundo de 2021, Virgen de las Viñas, se sitúa entre las 2.500 mayores empresas de España.

Hace más de 60 años, 15 emprendedores vieron que la mejor opción para el futuro de sus pequeñas bodegas familiares era la creación de una cooperativa. Fueron años duros, en los que muchas de las labores se hacían de manera casi artesanal.

En la actualidad, son más de 3.000 socios lo que ha supuesto un gran crecimiento de la cooperativa, con diversos tipos de actividades en diferentes sectores. Se ha realizado una decidida apuesta por la innovación y por la remodelación tecnológica que ha permitido pasar de vender el vino a granel a tener sus propias marcas. A pesar de este crecimiento, los valores cooperativos están tan arraigados como al principio: valores como la igualdad, la ayuda mutua, la formación, la responsabilidad..., siguen siendo señas de identidad de Virgen de las Viñas. La ilusión, el trabajo y la perseverancia del principio todavía hoy perduran.

A lo largo de la historia de Virgen de las Viñas observamos tres umbrales de crecimiento de la producción:

1. El primero, que se produjo en 2004, en que se alcanzó una producción de 196 millones de kilos de uva.
2. El segundo, en 2013, que se obtuvieron 250 millones de kilos de uva.
3. Y finalmente, en 2018, campaña en la que se logró llegar a una producción de 300 millones de kilos de uva.

Por lo que hemos podido ver a lo largo de este caso, el éxito de Virgen de las Viñas es consecuencia de una multiplicidad de factores, entre los que podemos destacar los siguientes:

1. El empuje y el liderazgo del Consejo Rector y de su presidente, Rafael Torres. No en vano SS. MM. los Reyes de España, D. Felipe y Dña. Letizia visitaron la cooperativa con motivo del IV Centenario de Cervantes por "su visión moderna de gestión y porque su imagen es un ejemplo de un sector pujante". Con esta visita, SS.MM los Reyes mostraron "su apoyo al sector agrario como un importante sector económico para Castilla-La Mancha" (20 minutos, 2016). Además, en palabras de Rafael Torres "somos la mayor cooperativa de Europa y referente empresarial, cultural

y docente... Su buen funcionamiento nos hace estar situados en las mejores posiciones en el mercado español y en el extranjero" (Lanza, 2016).

2. **La profesionalización de la dirección** lo que ha permitido que las decisiones sean adoptadas por personas especializadas en cada una de las materias. Poseen una dirección general, y varias direcciones por tipos de funciones. Podemos afirmar que la dirección se caracteriza por su profesionalización "nada de lo que se ha conseguido ha sido cuestión del azar, sino de ambición, empeño y esfuerzo... de seguir creciendo e innovando..." (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). En Virgen de las Viñas tienen muy clara la orientación hacia el mercado a la que supeditan la producción tanto del vino como del aceite. Esta profesionalización ha permitido diseñar un adecuado proceso de crecimiento, tanto interno como externo a través de fusiones con otras cooperativas. En 2009 comienza el proceso de crecimiento externo de la Cooperativa Virgen de las Viñas con su fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", que es una almazara dedicada a la producción, elaboración y envasado de aceite de oliva virgen extra. En 2011 se produce una nueva fusión con el objetivo de seguir creciendo. En este caso, el proceso de fusión se realiza con la Cooperativa "San Gregorio" del cercano municipio de Arenales de San Gregorio: esta fusión ha permitido a la Cooperativa Virgen de las Viñas ampliar la base de sus socios hasta llegar a 3.000 cooperativistas y contar con dos centros: uno principal, en Tomelloso, con secciones de bodega y la almazara, y otro, en Arenas de San Gregorio, con una sección de bodega. Con este proceso la Cooperativa acumula 20.000 hectáreas de viñedo, con diversas variedades de uvas blancas y tintas y 2.000 hectáreas de olivar, también con distintos tipos de variedades de aceitunas. Tras las anteriores fusiones, Virgen de las Viñas se ha constituido como Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional (EAPIR), beneficiándose de las ayudas FOCAL. Con estas ayudas se han logrado mejoras en los productos de la cooperativa, permitiendo alcanzar condiciones en precio y calidad para poder competir a nivel internacional. Además, no descarta seguir utilizando este método de crecimiento en el futuro "para eliminar competencia y ganar aliados... cuanto mayor seamos, mayor capacidad de crecimiento y de emprendimiento tendremos" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Con estas fusiones la diversificación que se ha llevado a cabo es una diversificación relacionada, pues las diferentes líneas de negocio que se van incorporando, comparten recursos, el nombre de la cooperativa, presenta similitudes estratégicas, etc. Esta profesionalización ha dado lugar a la aprobación del Plan de Actuaciones 2020-2025 con el que se persigue "ser más competitivos tanto en la elaboración de los vinos como en el ahorro de costes" (AgroCLM, 2020).

3. Internamente, **la fisonomía de Virgen de las Viñas ha cambiado mucho** desde sus inicios. En un primer momento, se construyó un "lagar para machacar la uva y cada socio fermentaba el mosto en su casa para transformarlo en vino" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Las instalaciones de la cooperativa alcanzan ya

las 15 hectáreas, habiendo comprado más de 70.000 m² para este fin. En palabras de Rafael Torres "hemos tenido que crecer fuera porque aquí ya no tenemos terreno" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). La cooperativa "ha sabido recoger lo mejor de la producción industrial en aspectos como la organización, la eficacia y la gestión" (DiegoPeris.com, 2019). Se han ido incorporando nuevas fases del proceso de producción hasta crear un "espacio industrial tecnificado, organizado y proyectado en base a parámetros de normalización y control" (DiegoPeris.com, 2019). Los basculantes de descarga, prensas neumáticas, zona de fermentación controlada, ampliación de la embotelladora, o la sala de crianza..., han pasado a formar parte de las instalaciones de la cooperativa. También se ha construido una depuradora para tratar las aguas residuales, aprovechando la generación de biogas en otros procesos energéticos de la industria, y se han ido incorporando nuevos espacios para el desarrollo de la vertiente cultural y de enoturismo.

4. En esta cooperativa existe una **gran preocupación por la calidad**. Importa mucho la calidad de los productos. Con la finalidad de obtener productos de alta calidad, todo el proceso está totalmente automatizado, con una tecnología que permite controlar la uva que llega a la Cooperativa. La uva es "perfectamente identificada en su origen mediante la asignación a las parcelas de tarjetas identificativas únicas que permiten la automatización de los procesos de entrada y el control de la trazabilidad del producto" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Tanto en la uva como en la aceituna solo se recolecta cuando están en condiciones óptimas de maduración (Web Virgen de las Viñas, 2022). Desde la recolección, tanto de la uva como de la aceituna, hasta su procesamiento, no pasa más de 24 horas. Todo el proceso está muy tecnificado. Así, en fase de producción dispone de tecnología enológica punta, con gran capacidad para la limpieza de los mostos e instalaciones magníficamente acondicionadas para proteger al máximo los mostos y vinos de las oxidaciones" (Web Virgen de las Viñas, 2022). El seguimiento del proceso debe ser muy minucioso en aras a la calidad del producto final, con tecnología avanzada. Recientemente, se ha incorporado tecnología de filtración tangencial, unida a la ya existente, se preparan los vinos para ser almacenados en óptimas condiciones, gracias a una capacidad en envase de más de 2,8 millones de hectolitros" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Proceso de embotellado, con 3 líneas de embotellado con rendimientos de 3.000, 6.000 y 15.000 botellas/h cada una y una línea semiautomática de bag in box" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Además, la cooperativa posee también una "nave de crianza de 8.000 m² que posibilita la maduración de los vinos en un total de más de 30.000 barricas de roble americano y francés en las condiciones adecuadas de humedad y temperatura" (Web Virgen de las Viñas, 2022). La cooperativa también realiza trabajos de campo, posee laboratorios y salas de cata para mejorar la formación y la calidad de los productos obtenidos. La trazabilidad es un aspecto muy importante para Virgen de las Viñas. La calidad en los diferentes productos de la cooperativa, tanto vinos como aceites, es

una máxima. Según declaraciones de Rafael Torres a El Español-El DIGITAL de CLM, "antes había mucha producción y poca calidad... nuestros vinos son extraordinarios y muy competitivos en relación calidad-precio" (El Español-El DIGITAL de CLM,2022). Los vinos de Virgen de las Viñas siguen las especificaciones de la Denominación de Origen La Mancha, que incluye 250 bodegas de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo. La preocupación por la calidad de los vinos y del aceite ha hecho que los vinos y aceites de Virgen de las Viñas hayan logrado diversos premios que reconocen su excelencia. Finalmente, se debe destacar que al tratarse de productos para consumo humano las condiciones sanitarias adquieren especial relevancia en la cooperativa.

5. Todo lo anterior es consecuencia de **la alta tecnificación y la apuesta por la innovación tecnológica** tanto en producto como en proceso. La cooperativa sigue con "el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia de los fundadores y del primer presidente, Luciano González, para fortalecerse, crecer y progresar" (Ayer y hoy, 2017). Para cumplir con este objetivo, Virgen de las Viñas es un "referente del sector en innovación y tecnología puntera" (Ayer y hoy, 2017). La cooperativa ha utilizado la tecnología necesaria que le ha permitido renovar sus instalaciones, su capacidad de envase, sus equipos de frío. A partir del Plan de Actuaciones 2020-2025 se prevé la construcción de más equipos de frío y se realizarán actuaciones para la mejora de la elaboración y la conservación de los vinos. Además, se puso en marcha la nueva embotelladora, con la que en su conjunto se llegó a las 24.000 botellas la hora. Con estas inversiones en las instalaciones Virgen de las Viñas puede atender en menor tiempo los pedidos de los clientes. Además, con estas instalaciones se ha logrado una mejora de los niveles de eficiencia, consiguiendo un aumento del margen que obtiene la cooperativa. La ventaja de esta nueva planta es la posibilidad de poder lograr diferentes tipos de envases, según las necesidades del mercado.

Podemos afirmar que la innovación ha sido uno de los aspectos más importantes de Virgen de las Viñas que "ha sabido adaptarse a los requerimientos del siglo XXI: durante los últimos 15 años ha llevado a cabo una gran reforma tecnológica que ha permitido que el proceso productivo esté totalmente informatizado" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Virgen de las Viñas no es una cooperativa anclada en su pasado. En 2021, como consecuencia de la pandemia de la Covid-19, se modificaron los Estatutos de la cooperativa, en los que además de la creación de un Comité de Recursos, se permitió la posibilidad de celebrar reuniones telemáticas, adaptándose a las circunstancias derivadas de la pandemia, incorporando los procesos de digitalización también a la toma de decisiones.

6. Se observa un **cambio en la orientación de Virgen de las Viñas**. Hasta hace unos años más de la mitad del vino que se producía en Virgen de las Viñas se destinaba a las grandes destilerías. Con el tiempo se produjo un gran cambio y se optó por el embotellado, que permite obtener un mayor margen de beneficio. En Virgen de las Viñas se sigue una estrategia de panorama competitivo amplio y no de segmentación

o nicho de mercado. En palabras de Rafael Torres "hay que hacer vinos de diferentes calidades y precios para llegar a todo el consumidor" (AgroCLM, 2020). Virgen de las Viñas posee una gran variedad de vinos (diversificación), utiliza diversos cauces y las redes sociales para la venta de sus productos. Las marcas de los vinos poseen un marcado carácter cultural, el diseño de las botellas y de las etiquetas de los diferentes tipos de vinos está muy cuidada, al igual que los diferentes estuches y bolsas. Todo ello redundando en un cuidado proceso de comercialización.

7. **La internacionalización** es otra gran apuesta en Virgen de las Viñas. Sus vinos se venden en los cinco continentes. "Nos hemos esmerado bastante en hacer buenos vinos de mesa que ahora llegan a los cinco continentes, siendo las ventas fuera del territorio nacional del 80%" ... "Todos los días hábiles del año salen de la cooperativa más de 1.000.000 litros hacia diferentes destinos" ... "aunque la mayoría se vende a granel, cada vez es mayor el porcentaje de vino embotellado que se vende" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Es importante "la preocupación en la cooperativa por los mercados que apuestan por la fermentación controlada o semi controlada y por los vinos embotellados que apuestan por la calidad y los sistemas embotellados" (Ayer y Hoy, 2017). Además, desde la Cooperativa son conscientes que el mercado mundial del vino está cambiando, siendo cada vez más importantes las ventas realizadas en países de fuera de Europa. Estos mercados "exigen nuevos formatos, olores, colores, historias..." (Globalcaja, 2017) y Virgen de las Viñas se está adaptando y aprovechando estas nuevas oportunidades a través del diseño de una acertada estrategia de internacionalización.

8. Otro factor importante es el **cultural**. Desde 2001, se ha convocado el Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas". La fortaleza de esta cooperativa ha permitido "abrirse y expandirse en los ámbitos turístico y cultural" (Gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Tomelloso, 2021). Todo empezó en una sala de su Obra Social en la calle Campo. Con el tiempo se ha convertido en un gran certamen que apuesta por pintores y se hizo realidad la idea que surgió en 2001. Los cuadros que se presentan en el Certamen de Pintura luego se exponen en el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena. Es tal el éxito de este certamen que "de seguir así dicho museo se puede convertir en el más importante de Castilla-La Mancha... La idea es rotar las obras por Castilla-La Mancha y España e incluso traer exposiciones de fuera" (Ayer y Hoy, 2017). Por otro lado, en la parte más antigua de la cooperativa se ubica el Museo Etnológico, donde se exponen aperos y maquinaria agrícola (Mancha Norte, 2022). Se trata de El Lagar, en el que se reúnen aperos antiguos que han sido donados por agricultores.

9. La actividad de Virgen de las Viñas también se ha centrado en el **enoturismo**. El Proyecto de Enoturismo surge en 2021 con el objetivo de dar a conocer el trabajo que se realiza en la cooperativa. Se trata, según Enrique Cepeda, director general de la Cooperativa, de una "iniciativa innovadora y diferente de los paquetes tradiciona-

les del sector" (Ser Ciudad Real, 2021). En este proyecto se incorporarán las "cuevas... que se deben conservar porque supone un homenaje a nuestros antepasados (Cuadernos Manchegos, 2021). Con el enoturismo se pretende combinar arte, tradición y vino. Esta triple combinación "representa la filosofía de Virgen de las Viñas, el reflejo de la experiencia que traslada su esencia a los vinos que elaboramos" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

10. La **sostenibilidad** está marcando decisivamente la actividad de Virgen de las Viñas, que realiza actuaciones en su triple vertiente:

- a) Respecto de la **sostenibilidad económica**, recientemente, Cooperativas Agroalimentarias ha otorgado a Virgen de las Viñas el Premio a la Sostenibilidad Económica en la Gala de los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha, celebrados en Albacete el 20 de mayo de 2022. Pero esta preocupación por la sostenibilidad económica ha marcado la presidencia de Rafael Torres desde sus inicios. Así, "la situación financiera de la entidad es extraordinaria, con un endeudamiento únicamente correspondiente a subvenciones procedentes del Plan de Ayudas al Incremento de la Calidad Agroalimentaria (FOCAL) (Agro-CLM, 2020). De los informes de auditoría realizados a Virgen de las Viñas, podemos destacar que la situación de la cooperativa es satisfactoria en 2020.
- b) En la **vertiente social**, Virgen de las Viñas es el "motor socioeconómico de Tomelloso" (El Eco de Valdepeñas, 2016). De Virgen de las Viñas "dependen directa o indirectamente 4.000 familias" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, en Virgen de las Viñas trabajan 90 personas fijas, "duplicándose en época de vendimia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Este valor ha sido reconocido recientemente con la entrega a la Cooperativa Virgen de las Viñas de la Medalla de Oro de Tomelloso por "el trabajo bien hecho... por su contribución al desarrollo local y regional... por ser un referente para la economía local y, sobre todo, por ser el motor del progreso económico, social y cultural de Tomelloso" (Tomelloso.com, 2022). El Departamento de Recursos Humanos ha implantado un Plan de Igualdad, buscando contratar a las personas más valiosas, en Virgen de las Viñas se da "importancia al trabajo cooperativo, en equipo, donde hombres y mujeres, aportan lo mejor de sí mismos para posicionar a la cooperativa en puestos de relevancia" (Ayer y Hoy, 2017). Las cuestiones de género están muy presentes en Virgen de las Viñas, no en vano desde principios del siglo XXI "se han incorporado mujeres en el máximo órganos de toma decisiones de la cooperativa... y cuenta con más de 900 mujeres socias (Ayer y Hoy, 2017). Las mujeres se han ido incorporando a los órganos de dirección de la cooperativa, siendo 5 el número de puestos que ocupan en el Consejo Rector" (Cuadernos Manchegos, 2021). Además, las mujeres están incorporándose a otros puestos de responsabilidad, como la dirección comercial de granel, el departamento comercial de envasado, el control de calidad o el departamento de enología. Este

papel se ve reforzado por la aportación que ha realizado el presidente de Virgen de las Viñas y por la realización de mini-juntas en las que la participación de la mujer es cada vez más importante (Cuadernos Manchegos, 2021). Como decíamos, otro aspecto relevante en la cooperativa es "la búsqueda del talento sin entrar en distinciones de género" (Ayer y Hoy, 2017). A lo largo de la historia de la cooperativa, "nuestra trayectoria ha dado mucho de sí y nos ha permitido ver pasar a personas muy valiosas que, sin lugar a dudas, han dejado huella y formarán parte de nuestra historia" (Ayer y Hoy, 2017). Se busca a las personas que puedan aportar lo mejor para la cooperativa, cumpliéndose así uno de los objetivos primordiales de la dirección de recursos humanos (dirección de personas): su integración en el proyecto común. Se produce una alineación con los objetivos y los valores de la cooperativa, que redundan en beneficio de todos, creando un ambiente favorable para el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en Virgen de las Viñas. Se fomenta la creatividad al "considerar e incorporar nuevos puntos de vista que invitan a la reflexión y a tener en cuenta en lo que tiene que ser el presente y el futuro de nuestra cooperativa (Ayer y Hoy, 2017). En el proceso de selección de personal se "valoran mucho sus inquietudes personales y profesionales, su perspectiva empresarial... se elige a la persona mejor preparada para el puesto" (Cooperativas Agroalimentarias, 2020).

En este ámbito de la dirección de personas, está presente que se trata de una empresa de Economía Social "lo más importante son las personas, sin ellas no somos nadie. Esto es algo que transmitimos a las personas que componen nuestra cooperativa y en especial a las personas jóvenes que se van incorporando" (Ayer y Hoy, 2017). La cooperativa también busca su proyección cultural y su vertiente de ayuda a otros sectores (DiegoPeris.com, 2019). Virgen de las Viñas ha recibido numerosos premios, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021 por la promoción y el mecenazgo de la Cultura. El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena es una actividad propia de Responsabilidad Social, pues en palabras de Rafael Torres, "hemos podido darle a la sociedad parte de lo que nos da" (Ayer y Hoy, 2017). Tanto el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, como el Certamen Cultural son parte de la gran obra social que realiza Virgen de las Viñas (Ayer y Hoy, 2017).

La proyección y reputación de Virgen de las Viñas es tal que ha hecho posible la primera visita de un miembro de la Familia Real a Tomelloso, la Infanta Elena, que acudió a la inauguración del Museo que lleva su nombre en 2011. Posteriormente, han visitado la cooperativa SS.MM los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia, en 2016.

- c) En la **vertiente medioambiental** hay una gran preocupación por el tratamiento de los residuos, que como hemos visto anteriormente, ha provocado la construcción de una depuradora para tratar las aguas residuales aprovechando su producción de biogas para otros procesos térmicos en la industria.

Como **conclusión final** podemos afirmar que la exitosa cooperativa Virgen de las Viñas es un claro ejemplo de que la generación de riqueza y bienestar es posible con el modelo cooperativo. En palabras de Rafael Torres "El cooperativismo es lo mejor que se puede hacer en nuestro sector. Gracias a él estamos defendiendo mejor nuestros productos... Esto es un valor muy importante que en pocas ocasiones se considera. Como cooperativistas que somos, defendemos los intereses de nuestra base social, la transparencia en los resultados que ofrecemos y en los servicios" (Ayer y Hoy, 2017). Además, como modelo cooperativo en la industria agroalimentaria, Virgen de las Viñas "crea desarrollo, empleo y riqueza" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Año tras año Virgen de las Viñas aparece como una de las empresas más relevantes de Ciudad Real, de España e incluso como la cooperativa más grande de Europa. Este éxito de Virgen de las Viñas se debe a la contribución de los sectores en los que la empresa está presente utilizando los recursos y capacidades adecuados que le han permitido lograr su ventaja competitiva. Con estos datos se confirma que con el modelo cooperativo es posible lograr buenos resultados y permite situar a empresas cooperativas entre las líderes en sus respectivos sectores. Para ello, las cooperativas deben gestionarse como una empresa, siguiendo los criterios de eficiencia y de eficacia, lo que las diferencian de otras formas de empresa es el proceso de adopción de decisiones y el reparto de los beneficios.

5. BIBLIOGRAFÍA

ACEITESDEOLIVADEESPANA.COM (2022). El sector. <https://www.aceitesdeolivadeespana.com/el-sector/> (recuperado el 4/06/2022).

AGROCLM (17/02/2020). Situación financiera "extraordinaria" de Cooperativa Virgen de las Viñas, de Tomelloso. AGROCLM. *El diario del Campo de Castilla-La Mancha*. <https://www.agroclm.com/2020/02/17/situacion-financiera-extraordinaria-de-cooperativa-virgen-de-las-vinas-de-tomelloso/> recuperado el 22/11/2021.

ANDERSON, R. C., & REEB, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.

AREND, R. J. (2006). SME-supplier alliance activity in manufacturing: contingent benefits and perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(8), 741-763.

AYER Y HOY (27/04/2017). Bodega y Almazara Virgen de las Viñas. Ayer y hoy. <https://ayeryhoyrevista.com/bodega-y-almazara-virgen-de-las-vinas/> (recuperado el 24/11/2021).

AYUNTAMIENTO DE TOMELLOSO (26/03/2021). Jiménez felicita a Cooperativa Virgen de las Viñas "por ofrecernos la posibilidad de reencontrarnos en torno al arte",

disfrutando de la obra de Rafael Canogar. Ayuntamiento de Tomelloso. <http://www.aytotomelloso.es/en/prensa/13573-expocanogar/> (recuperado el 22/11/2021).

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

BARONTINI, R., & CAPRIO, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.

BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

BARTH, E., GULBRANDSEN, T., Y SCHØNE, P. (2005). 'Family ownership and productivity: the role of owner-management'. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), pp. 107-127.

CACHO BORRÁS, A. (3/3/2021). Virgen de las Viñas prepara un proyecto enoturístico que incluirá visitas a las cuevas. Cadena Ser de Ciudad Real. https://cadenaser.com/emisora/2021/03/03/ser_ciudad_real/1614727235_195314.html/ (recuperado el 22/11/2021).

CASTILLA-LA MANCHA.ES (2022). www.castillalamanca.es/node/330786/ (recuperado el 4/06/2022).

COLLI, A. (2012). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 25(3), 243-257.

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (20/10/2020). Cooperativa Virgen de las Viñas, talento y compromiso cooperativo. *Cooperativas Agroalimentarias*. <https://www.agroalimentariasclm.coop/prensa/reportajes/2945-cooperativa-virgen-de-las-viñas,-talento-y-compromiso-cooperativo/> (recuperado el 21/11/2021).

CUADERNOS MANCHEGOS (14/06/2021). La Cooperativa y Almazara Virgen de las Viñas de Tomelloso ha elaborado en la pasada campaña 270 millones de kilos de uva y 3 millones y medio de kilos de aceituna. *Cuadernos Manchegos*. <https://www.cuadernosmanchegos.com/la-cooperativa-y-almazara-virgen-de-las-vias-de-tomelloso-ha-elaborado-en-la-pasada-campa-a-270-millones-de-kilos-de-uva-y-3-millones-y-medio-de-kilos-de-aceituna--24551.html/> (recuperado el 22/11/2021).

DEL CAMPO, C. (22/02/2016). La más grande de Europa, Virgen de las Viñas, sigue creciendo. *Cadena Ser de Ciudad Real*. https://cadenaser.com/emisora/2016/02/22/ser_ciudad_real/1456146358_004804.html/ (recuperado el 22/11/2021).

DI STEFANO, G., PETERAF, M., & VERONA, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.

DIERICKX, I., & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

EFE (30/04/2016). Los Reyes visitarán el 18 de mayo la cooperativa Virgen de las Viñas de Tomelloso. *Abc*. https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/abci-reyes-visitaran-18-mayo-cooperativa-virgen-vinas-tomelloso-201604301928_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F/ (recuperado el 21/11/2021).

EL ECO DE VALDEPEÑAS (25/07/2016). Olmedo cita a la Cooperativa "Virgen de las Viñas" como modelo de industria agroalimentaria que crea desarrollo, empleo y riqueza. *El Eco de Valdepeñas*. <https://www.elecodevaldepenas.es/texto-diario/mostrar/474973/olmedo-cita-cooperativa-virgen-vinas-como-modelo-industria-agroalimentaria-crea-desarrollo-empleo-riqueza/> (recuperado el 24/11/2021).

FAINSHMIDT, S., PEZESHKAN, A., LANCE FRAZIER, M., NAIR, A., & MARKOWSKI, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.

FONG REYNOSO, C., FLORES VALENZUELA, K. E., & CARDOZA CAMPOS, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440.

FONG, C. (2003). Rol que juegan los activos intangibles en la formación de ventaja competitiva sustentable en la PyME: un estudio de casos con empresas de Jalisco y Cataluña. ([Http://www.Tdx.Cesca.es/TDX-1202103-144211](http://www.Tdx.Cesca.es/TDX-1202103-144211)) Universidad Autónoma De Barcelona.

FOSS, N. J., KNUDSEN, C., & MONTGOMERY, C. A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 1-17). Springer, Boston, MA.

GLOBALCAJA (2/11/2017). Las cooperativas adaptan sus vinos al comercio internacional. *Globalcaja*. <https://www.globalcaja.es/es/las-cooperativas-adaptan-vinos-al-comercio-internacional/> (recuperado el 24/11/2021).

GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

GRANT, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

GRANT, R. M. (2014). Dirección estratégica. Thomson-Cívitas.

HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey Quarterly*, (1), 36-61.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro*, Barcelona. Ariel.

HELFAF, C. E., & PETERAF, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F., COVIN, J. G., & RIBEIRO-SORIANO, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.

J. Y. (29/04/2016). La Casa Real confirma la visita de los Reyes el 18 de mayo a «Virgen de las Viñas» en Tomelloso. *Lanza, diario de la Mancha*. <https://www.lanzadigital.com/provincia/la-casa-real-confirma-la-visita-de-los-reyes-el-18-de-mayo-a-virgen-de-las-vinas-en-tomelloso/> (recuperado el 24/11/2021).

LAVIE, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

LEIBLEIN, M. J. (2011). What do resource-and capability-based theories propose? *Journal of Management*, 37(4), 909-932.

LEONARD-BARTON, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.

LÓPEZ, M. (30/04/2022). Recorremos el mayor imperio europeo del vino: "Exportamos 800.000 litros al día por todo el mundo". *El Español-El Digital de Castilla-La Mancha*. https://www.espanol.com/eldigitalcastillalamancha/region/ciudad-real/20220430/recorremos-mayor-imperio-europeo-exportamos-litros-mundo/667683523_0.html/ (recuperado el 12/05/2022).

MAHONEY, J. T., & PANDIAN, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

MANCHA NORTE (2022). Ruta de las Cooperativas Agrarias. Mancha Norte. <https://www.manchanorte.org/municipios/conoce-tomelloso/rutas-en-tomelloso/ruta-de-las-cooperativas-agrarias/> (recuperado el 25/11/2021).

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN (2021). Viticultura. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/default.aspx>.

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN (2022). Aceite de oliva. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx>.

NAVAS-LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS-MARTÍN, L. Á. (2016). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Cívitas.

OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIOS DE ESPAÑA (OSCAE) (27 de mayo de 2022). Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. *Informe socioeconómico correspondiente al ejercicio 2020*. <https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06590.pdf>.

PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

PERIS, D. (15/06/2019). B5 Cooperativa Virgen de las Viñas (Bodegas CLM 5). Diegoperis.com. <http://www.diegoperis.com/cooperativa-virgen-de-las-vinas/> (recuperado el 23/11/2021).

PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

PETERAF, M., DI STEFANO, G., & VERONA, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.

PORTER, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.

PORTER, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 44-46.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., & TEECE, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.

SABI (2022). Datos financieros de la Cooperativa Virgen de las Viñas. https://sabi.bvdinfo.com/version-202274/Report.serv?_CID=95&product=sabineo&SeqNr=0/ (recuperado el 25/05/2022).

SÁNCHEZ, M. J. N. (2001). Tipos de propiedad y comportamiento estratégico de la empresa (Doctoral dissertation, Universidad Carlos III de Madrid).

SANTOS MARTOS, E. (2015). Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones (Doctoral dissertation, Tesis para opta el grado de Doctor, Universidad de la Rioja).

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA (INFOVI) (2022). Datos campaña 2021/2022. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura>

STALK, G. , EVANS, P., & SCHULMAN L. E. (1992). Competing on Capabilities; the New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 54-66.

SUÁREZ HERNÁNDEZ, J. & IBARRA MIRÓN, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TOMELLOSO.COM (2022). Inmaculada Jiménez entrega la Medalla de Oro de la ciudad a la Cooperativa "Virgen de las Viñas Bodega y Almazara, "referente y símbolo de Tomelloso". Tomelloso.com. <http://www.tomelloso.es/prensa/14581-entregamedallaorocooperativa/> (recuperado el 4/06/2022).

WEB COOPERATIVA VIRGEN DE LAS VIÑAS (2022). <https://vinostomillar.es/> (recuperado el 22/05/2022).

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

ZÚÑIGA-VICENTE, J. Á. & SACRISTÁN-NAVARRO, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, (22), 74-87.